STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA AGROKOR D.D.

Tomičić, Petar

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:861680

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA AGROKOR D.D.

Mentor:

prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Student:

Petar Tomičić

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Definiranje problema istraživanja 1

1.2. Ciljevi rada 1

1.3. Metode rada 1

1.4. Struktura (sadržaj) rada 1

2. POJAM I ODREDNICE STRATEŠKE ANALIZE PODUZEĆA 3

2.1. Misija poduzeća 4

2.2. Vizija poduzeća 6

2.3. Okolina poduzeća 6

2.4. Eksterna okolina 7

2.5. Interna okolina 8

2.6. SWOT analiza 9

2.7. Politika poslovanja poduzeća 11

3. PRIKAZ PODUZEĆA AGROKOR d.d. 13

3.1. O poduzeću Agrokor d.d. 13

3.2. Povijesni razvoj poduzeća 13

3.3. Vlasnička struktura poduzeća 13

4. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA AGROKOR d.d. 17

4.1. Analiza opće okoline 17

4.1.1. Izrada ETOP profila 19

4.1.2. Analiza i procjena ranjivosti 19

4.1.3. Analiza i procjena tehnologije 20

4.2. Analiza poslovne okoline 21

4.2.1. Skeniranje poslovne okoline 21

4.2.2. Analiza konkurencije 23

4.3. Analiza interne okoline 25

4.4. Financijska analiza poduzeća Agrokor d.d. 26

5. SWOT ANALIZA PODUZEĆA AGROKOR d.d. 29

6. ZAKLJUČAK 30

LITERATURA 32

POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA 34

SAŽETAK 35

SUMMARY 35

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Strateška analiza jedan je od najvažnijih preduvjeta i nužan analitički osmišljen proces prikupljanja i analize podataka o vanjskom i unutrašnjem poslovnom okruženju, a svrha analize i njene izrade je spoznati gdje se poduzeće nalazi u tom trenutku, odnosno ocijeniti njegovu konkurentsku poziciju. U skladu s tim, problem istraživanja je strateška analiza poduzeća.

1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je analizom dostupne literature definirati osnovne pojmove i definicije vezane uz stratešku analizu poduzeća, te istražiti i prikazati stratešku analizu na primjeru poduzeća Agrokor d.d.

1.3. Metode rada

Rad će biti pisan metodama deskripcije i analize, uz primjenu stručne literature. Metodom deskripcije definirati će se i pojasniti osnovni pojmovi vezani uz stratešku analizu poduzeća, dok će metoda analize biti primijenjena na primjeru Agrokora, gdje će se analizirati položaj poduzeća na tržištu, te njegovo vanjsko i unutarnje okruženje.

1.4. Struktura (sadržaj) rada

Struktura rada sastoji se od šest poglavlja.

Prvo poglavlje je uvod u rad, gdje se definiraju predmet i cilj izrade rada i metode prikupljanja podataka.

U drugom poglavlju prikazati će se i definirati osnovni pojmovi vezani uz stratešku analizu, misija, vizija, okolina, pojam SWOT analize, te politike poduzeća i struktura i uloga okoline.

Treće poglavlje prikazuje osnovne informacije o poduzeću na kojemu će se vršiti strateška analiza, Agrokor d.d.

Četvrto poglavlje je empirijski dio rada, gdje će se analizirati vanjska i unutrašnja okolina poduzeća Agrokor d.d., te njihov položaj na tržištu.

Peto poglavlje donosi SWOT analizu Agrokora, te se prikazuju snage i slabosti, prilike i prijetnje promatranog poduzeća.

Šesto poglavlje je zaključak rada.

2. POJAM I ODREDNICE STRATEŠKE ANALIZE PODUZEĆA

Strateški menadžment je proces kojim poduzeće analizira okolinu, postavlja organizacijsko usmjerenje, formulira strategije, te ih implementira, kontrolira i evaluira. Strateški menadžment podrazumijeva kontinuirani proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini. Menadžeri pri obavljanju vlastitih funkcija i rješavanja problema moraju imati viziju poduzeća u budućnosti, te pri svakom donošenju odluka moraju definirati i uzeti u obzir dugoročne performanse poduzeća.[1]

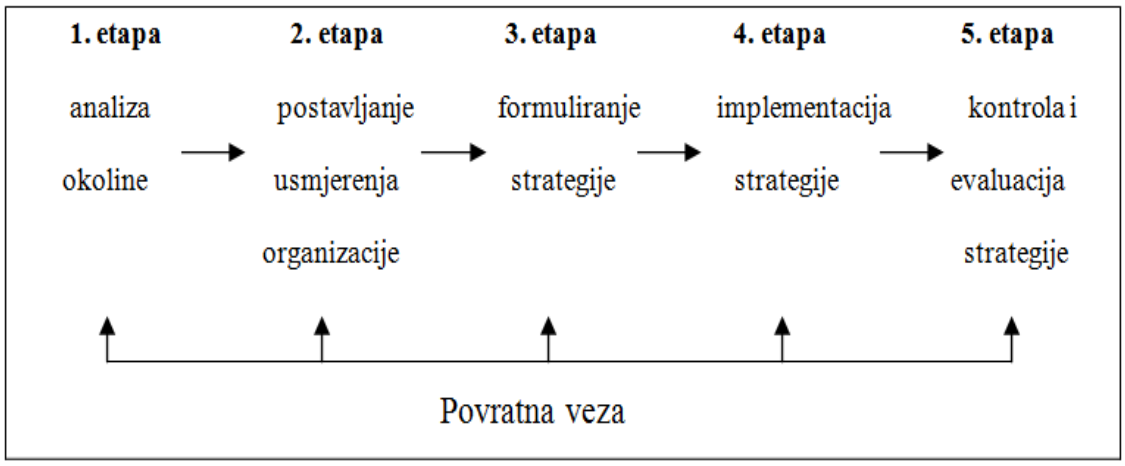
Organi strateškog menadžmenta su odbor direktora, vrhovni menadžment i odjel za planiranje. Kako je menadžment proces tako se definirao i pojam strategijski menadžment, a pri tome se može reći da svaki proces sadrži niz etapa ili koraka koje prolazi i izvršava. Strategijski menadžment definira se kao:

- proces odluka i aktivnosti,
- način vođenja organizacije,
- usklađivanje prilika i sposobnosti organizacije,
- cilj je ostvariti održivu konkurentsku prednost.[2]

Strateško promišljanje uključuje:

- uočavanje prilika u okruženju i njihovu integraciju u poslovanju poduzeća,
- suočavanje s novostima i nejasnoćama, te njihova interpretacija i analiza situacije i određivanje potrebnih aktivnosti,
- sposobnost funkcioniranja prilikom suočavanja s brojnim multivarijabilnim i simultanim mogućnostima,
- kontinuirano razvijanje novih mentalnih modela za nove situacije,
- analiziranje na bazi intuicije, razumijevanje cjeline, a ne samo pojedinih dijelova, te
- usmjerenost na proces, a ne samo na njegov rezultat.[3]

[1] Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 1.
[2] Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4, No. 1.
[3] Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013). Izvor konkurentskih prednosti u 21. stoljeću, Zelina, Dubrovnik



Slika 1. Etape procesa strateškog menadžmenta.

Izvor: Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, str. 111.

Prva etapa procesa strateškog menadžmenta jest analiza okoline, a obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz interne i eksterne okoline, što bi se moglo pojednostavljeno protumačiti kao skeniranje okoline kojoj je svrha identifikacija strateških faktora.[4]

2.1. Misija poduzeća

Misija se definira kao nalog ili zadatak, a u širem smislu može se definirati i kao društvena uloga ili svrha postojanja, te kao zadatak većeg značenja, koji je od općeg interesa. Prilikom osnivanja poduzeća, vlasnik ili osnivač namijenio joj je određenu društvenu ulogu ili zadatak, odnosno, osnovao ju je s određenom svrhom, stoga će poduzeće postojati dok bude ostvarivala svoju društvenu ulogu, odnosno bude izvršavalo zadatke, a u trenutku kada to više ne bude u stanju, prestati će postojati. Misija je poduzeću određena i zadana u trenutku osnivanja, sukladno viđenju potrebe i zakonu, a odredio ju je vlasnik ili osnivač. Uloga menadžmenta organizacije sastoji se u obvezi ostvarivanja misije. Misija organizacije određena je ekonomskim i društvenim aspektom, pri čemu se ekonomski aspekt ostvarivanja misije provodi ukoliko organizacija održava i razvija infrastrukturu i ostale resurse, obavlja svoju djelatnost, stvara mogućnost za vlastiti razvoj, te kroz vlastiti razvoj daje doprinos

[4] Kadlec, Ž.: op. cit.

razvoju grane djelatnosti, postojanjem generira vlastitu ekonomsku stabilnost, razvija nove tehnologije i specijalistička znanja.[5]

Značaj društvenog aspekta ostvarivanja misije nekog poduzeća izražava se u organizacijama koje su uglavnom u vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave, te društveni aspekt zapravo predstavlja institucionalni okvir u kojem organizacija treba ostvarivati svoju misiju. Potrebno je naglasiti kako je misija koja je dobro definirana temelj za izvođenje ciljeva, strategija i planova poduzeća, te da se ciljevi i planovi poduzeća za budućnost neće ostvarivati u zacrtanom pravcu ukoliko misija poduzeća ne bude jasno definirana.



Slika 2: Misija poduzeća

Izvor: Slišković, T.: Strateški audit poduzeća. [Internet], raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/tsliskovic/Strate%C5%A1ki%20audit-2012.pdf [14.07.2016.]

[5] Drljača, M. (2001). Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete. Slobodno poduzetništvo, Br. 15-16, Zagreb, str. 2.

2.2. Vizija poduzeća

Vizija je slika poduzeća u budućnosti koja se ostvaruje dobro razrađenom strategijom.

Vizija može nastati iz jednog ili više sljedećih razloga:

- potreba za nadzorom budućnosti organizacije – promjene u današnjoj okolini mogu rezultirati brzim nestajanjem konkurentskih prednosti poduzeća, a što je menadžment u mogućnosti prije stvoriti viziju, veća mu je sposobnost za nadzor nad budućnošću poduzeća i afirmaciju pravca djelovanja,
- potreba za zaokretom i oporavkom – mnogi simptomi organizacijskog neuspjeha u svom temelju imaju nedostatak kvalitetnog strateškog usmjerenja, a nova vizija može pomoći u izgradnji potrebnih promjena,
- potreba za kreativnom strategijom – strategija isključivo postavljena kao odgovor na djelovanje suparnika ne može biti dugoga vijeka, a vizija treba pružiti dalekosežan pogled o tome kakve će biti potrebe sutrašnjice i čemu kupci teže. Kreativne strategije treba graditi na vizijama kojima je bit u stvaranju, a ne prilagodbi akcijama drugih,
- potreba za promjenu organizacijske kulture – vizija može stimulirati promjenu u obrascu ponašanja zaposlenih i njihovoj mobilizaciji oko novih organizacijskih normi.[6]

2.3. Okolina poduzeća

Okolina utječe na poduzeće, ali i poduzeće ima utjecaja na okolinu, a kako bi menadžeri mogli donositi učinkovite odluke o proizvodima, uslugama, cijenama, kanalima distribucije te promotivnim programima, oni moraju jasno razumjeti potrebe i uvjerenja svojih sadašnjih i potencijalnih tržišta. Okolina se može podijeliti na internu i eksternu, pri čemu se analiza eksterne okoline odnosi na analizu prilika i prijetnji, dok se analiza interne okoline usmjerava na analizu snaga i slabosti poduzeća. Za potrebe takve analize okoline razvijena je SWOT analiza, a osim nje, postoje i brojne druge metode i tehnike za provođenje analize okoline, poput tehnika procjene okoliša i prognoziranja, organizacijske procjene itd. Za uspješnu analizu okoline poduzeće treba imati izgrađen kvalitetan informacijski sustav, koji

[6] Ekonomski fakultet u Zagrebu (2012). Strateška vizija i ciljevi. [Internet], raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2012-5-Strate%C5%A1ka%20vizija%20i%20ciljevi.pdf [10.07.2016.]

će osigurati sve potrebne informacije o stanju u okolini. Kako bi poduzeće kvalitetno obavilo analizu okoline, potrebno je:

- otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće, koji pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva i prilika, odnosno, koji mogu potpuno onemogućiti ostvarivanje njegovih ciljeva, pa čak i dovesti u pitanje njegov opstanak i njegov razvitak (prijetnje),
- utvrditi one pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage), kao i one njegove unutarnje nesposobnosti koje znatno ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća (slabosti),
- povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima putem SWOT analize, kako bi se poduzeće pozicioniralo u okolini,
- osigurati podlogu za formuliranje strategije koju će poduzeće voditi kako bi uspješno iskoristilo prilike, a izbjeglo prijetnje, koristeći se svim svojim snagama i eliminirajući svoje slabosti.[7]

2.4. Eksterna okolina

Eksterna okolina poduzeća podrazumijeva sve vanjske snage, odnosno utjecaje izvan poduzeća koje djeluju na poduzeće, te je karakteristična po brzim, burnim i neočekivanim promjenama, koje uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost, kao glavne značajke današnje okoline poduzeća, presudno utječu na:

- pojavu „organizacijskog darvinizma“, po kojem se opstanak poduzeća veže za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama,
- razvitak poduzeća, koji se veze za sposobnost adaptacije poduzeća okolini i stupanj fleksibilnosti njegove organizacijske strukture.[8]

Eksternu okolinu čine opća ili socijalna okolina, te poslovna okolina, pri čemu opća ili socijalna okolina predstavlja onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća pa poduzeće na nju može teško utjecati, dok poslovnu okolinu čine akteri u neposrednoj blizini poduzeća, koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje.

[7] Buble, M.: op. cit., str. 69.
[8] Buble, M.: op. cit., str. 17.

Opću ili socijalnu okolinu poduzeća, koja je sastavni dio eksterne okoline, čine:

- prirodno-ekološka okolina – obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, sve od sirovina do ljudi kao ključnog resursa svakog poduzeća, koji svojim radom i kvalitetom utječu na razvitak i opstanak poduzeća,
- znanstveno tehnološka okolina – obuhvaća sva dostignuća u znanosti, tehnici i tehnologiji, a poduzeće se mora prilagoditi i držati korak sa suvremenom tehnologijom, ako ne želi ugroziti svoj položaj na tržištu. Također, tehnološki razvoj utječe i na ostale okoline poduzeća,
- ekonomska okolina – temeljni okvir za djelovanje poduzeća, a da bi poduzeće bilo uspješno, menadžment mora dobro poznavati ekonomske pokazatelje u zemlji, odnosno okruženju u kojem posluje. Stoga se u okviru ekonomske okoline mora voditi briga o BDP-u, stopi nezaposlenosti, inflaciji, dostupnosti adekvatne radne snage, vanjskotrgovinskoj bilanci itd.,
- političko-pravna okolina – određena je faktorima koji utječu na stabilnost zemlje i gospodarstva u kojem posluje poduzeće, a institucionalni okviri zadani su distribucijom političke moći i pravnim normama, koje određuju zakonske okvire za djelovanje poduzeća,
- sociokulturna okolina – obuhvaća društvena vjerovanja i stavove, a poduzeće mora pratiti promjene vezane uz sociokulturne navike potrošača.[9]

2.5. Interna okolina

Pod internom okolinom podrazumijeva se onaj dio ukupne okoline poduzeća koji se nalazi u samom poduzeću, pa samim time može i utjecati na njega. To je neposredna radna okolina poduzeća u kojoj se događaju svi važni procesi koji su potrebni za opstanak poduzeća na tržištu.

Interna okolina obuhvaća sljedeće:

- organizacijsku strukturu – sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća, a mogu biti klasične i moderne, divizijske, matrične, procesne i mrežne,

[9] Buble, M.: op. cit., str. 102.

- organizacijska kultura – ona je neopipljiva i predstavlja određeni način ponašanja koji prevladava u poduzeću. To je sveukupnost stavova, vjerovanja, vrijednosti, normi i pogleda koji dijeli većina zaposlenika,
- organizacijski resursi – dijele se na fizičke, ljudske, informacijske i financijske, te
- menadžment – aktivnost koja objedinjuje funkcije, vještine i znanja.[10]

2.6. SWOT analiza

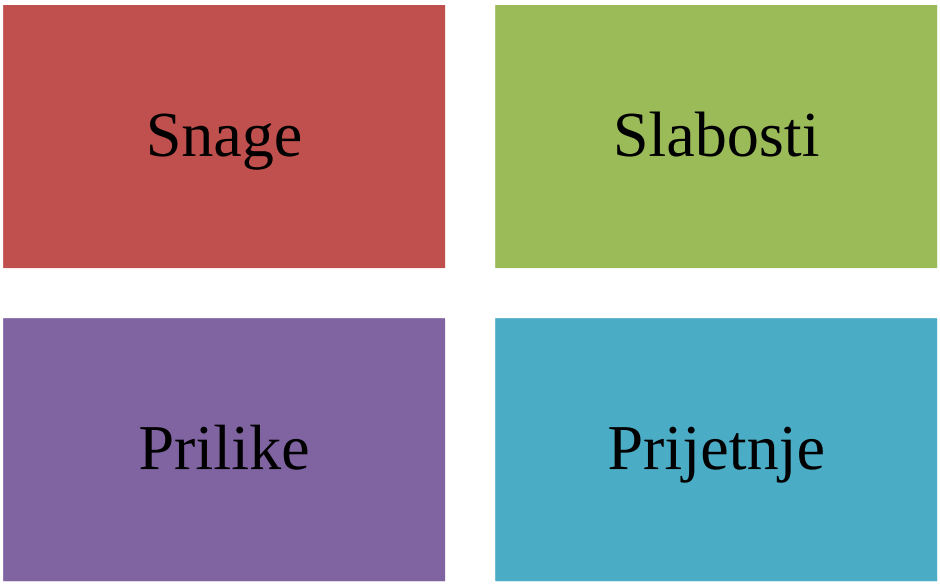
SWOT analiza je zbog svoje jednostavnosti i preglednosti najčešće korištena metoda analize elemenata vanjske i unutarnje okoline poduzeća. SWOT je engleski akronim za snage (Strength), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats), pri čemu se snage i slabosti odnose na unutarnje elemente okruženja poduzeća, a prilike i prijetnje na vanjske elemente okruženja.[11]

Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća nazivaju se strateškim čimbenicima i oni se sumiraju u SWOT analizi. U konačnici bi SWOT analiza trebala identificirati prilike koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i superiornog načina na koji ih koristi. SWOT analiza ima vremensku dimenziju, odnosno kad god je to moguće, korisno je uspoređivati i pratiti SWOT analize napravljene za poduzeće u različitim točkama vremena te promatrati promjene stanja, odnosno kretanje poduzeća kroz ovu analizu. Unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različite subjekte, a mogu se kategorizirati u menadžment i organizaciju, operacije, financije i ostale čimbenike. Kod kategorizacije unutarnjih čimbenika za potrebe SWOT analize čini se opravdanim koristiti se najvažnijim unutarnjim čimbenicima organizacije: ciljevi i strategije, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvodi i lokacija, a određivanju snaga i slabosti treba pristupiti što je više moguće pragmatično. U analizi vanjskog okruženja moraju se uzeti u obzir mnogi različiti čimbenici koji mogu biti ili prijetnje ili prilike, te se kategorizirati u sljedeće kategorije:

[10] Ekonomski fakultet u Zagrebu (2013). Suvremeni menadžment – okolina poduzeća. [Internet], raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/menadzment%20-%202013/20131022%20-%20Okolina%20menadzmenta%20(im).pdf [12.07.2016.]

[11] Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza monističkog i dualističkog sustava korporacijskog upravljanja i konvergencija, Ekonomski pregled, Vol.59, No.7-8, str. 376.

ekonomski, društveni, političko-pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali, no najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija).[12]



Slika 3: Shema SWOT analize

Izvor: Business Study Notes (2015). SWOT Analysis – How to do SWOT Analysis?, [Internet], raspoloživo na: http://www.businessstudynotes.com/marketing/swot-analysis-how-to-do-swot-analysis/ [13.07.2016.]

[12] Gonan Božac, M.: op. cit.

SWOT analiza ima prednosti i nedostatke, koji će biti prikazani u sljedećoj shemi.

Prednosti	Nedostatci
• ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu, • kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije , • SWOT analiza je široko prepoznata u literauri iz marketinga i menadžmenta kao sustavni način za postizanje cilja.	• kritičari smatraju da je SWOT rijetko kada efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije, no SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti, • u praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro, nakon identificiranja svih važnih točaka, ne zna se što učiniti s generiranim podacima, • što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije preskriptivna.

Slika 4: Prednosti i nedostatci SWOT analize

Izvoz: Izrada autora prema: Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza monističkog i dualističkog sustava korporacijskog upravljanja i konvergencija, Ekonomski pregled, Vol.59, No.7-8.

2.7. Politika poslovanja poduzeća

Politika poslovanja poduzeća može biti poslovna i razvojna.

Poslovna politika je permanentna aktivnost poduzeća koja obuhvaća izbor i postavljanje ciljeva za određeno vrijeme, te izbor i određivanje načina i sredstava za njihovo ostvarenje, donošenje odluka i poduzimanje mjera za realizaciju postavljenih ciljeva, a sve u skladu s osnovnim ciljevima poslovanja poduzeća. Zadatak poslovne politike je da metodama koje odgovaraju svojstvima i razvoju okoline, međusobno razvije i integrira strateške cjeline unutar poduzeća, a kriteriji podjele jesu:

- područje: vanjska (prodajna i nabavna) i unutarnja (proizvodna, kadrovska, financijska) politika,
- funkcije: opća i posebne poslovne politike,
- način donošenja i realizacija odlike: strateška i taktička poslovna politika,

- rokovi: dugoročna i kratkoročna poslovna politika.[13]

Razvojna politika dio je poslovne politike i tiče se budućnosti poduzeća, te je puno širi pojam od poslovne politike, jer uključuje i sadašnjost i budućnost, te se u okviru nje biraju i određuju ciljevi, koncepcije, te donose odluke i razne mjere potrebne za ostvarenje određenih ciljeva.

Poduzeće se mora razvijati apsolutno i relativno (u odnosu na druga poduzeća i gospodarsku djelatnost). Rast predstavlja kvantitativno poboljšavanje poslovanja, te predstavlja kvalitativno poboljšavanje ponude (inoviranje sadržaja, unapređivanje ponude). Ciljevi razvojne politike su: povećanje profita i rentabilnosti poduzeća, povećavanje produktivnosti rada i položaja na tržištu, materijalni i financijski resursi, intenziviranje inovacija, povećanje efikasnosti menadžmenta, dok su principi razvojne politike: racionalnost, osiguranje trajnosti poslovanja i dugoročna orijentiranost, stabilnost poduzeća i njegova likvidnosti. Razvojna politika mora biti:

- usklađena s ciljem poslovanja poduzeća,
- opća i načelna,
- elastična i prilagodljiva,
- jasna i javna.[14]

[13] Stipanović, C.: Poslovna i razvojna politika u modelu koncepcije razvoja, [Internet], raspoloživo na: http://lumens.fthm.hr/edata/2011/16fd5f55-10c2-449c-9c00-ba7efc6b292f.pdf [14.07.2016.]
[14] Ibid.

3. PRIKAZ PODUZEĆA AGROKOR d.d.

3.1. O poduzeću Agrokor d.d.

Agrokor d. d. je najveća privatna obiteljska kompanija u Hrvatskoj, a također jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi.

Agrokor d. d. ima prihode od 54 milijardi kuna i gotovo 60 000 zaposlenika. Unutar Agrokor koncerna, kojem su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja, između ostalih posluju i najveći hrvatski proizvođač mineralne vode - Jamnica, sladoleda - Ledo, ulja, margarina i majoneze - Zvijezda, najveća hrvatska mesna industrija - PIK Vrbovec, zatim Belje - najveći poljoprivredno-industrijski kapacitet u Hrvatskoj, kao i vodeći maloprodajni lanci Konzum te Poslovni sistemi Mercator. Liderske pozicije Agrokorovih kompanija izražene su visokim tržišnim udjelima. Ledo dominira na hrvatskom tržištu sladoleda, Zvijezda na tržištu margarina, dok Jamnica dominira tržištem mineralnih voda u Hrvatskoj. Konzum je najveći hrvatski maloprodajni lanac, a PIK Vrbovec mesna industrija vodeća je mesna kompanija u regiji. Osim kompanija iz Hrvatske, Agrokor koncern sastoji se i od kompanija iz regije pridruženih tijekom nekoliko proteklih godina; iz BiH to su Ledo Čitluk, Sarajevski kiseljak i Velpro Sarajevo, zatim Dijamant, Frikom i IDEA iz Srbije, te Ledo i Fonyodi iz Mađarske.[15]

3.2. Povijesni razvoj poduzeća

Ivica Todorić svoj uspjeh započeo je 1976. godine, kada je pokrenuo privatnu proizvodnju i trgovinu cvijećem, a taj biznis u samo nekoliko godina razvio je i proširio diljem tadašnje Jugoslavije, te na taj način postao jedan od uspješnih i bogatih poduzetnika u to vrijeme. Uz cvijeće, posao je proširio na trgovinu voćem i povrćem, a obzirom da je od početka ulagao u proizvodnju i distribuciju, njegova kompanija Agrokor u 80-im godinama 20. stoljeća postala je vodeće poduzeće u trgovini cvijećem. Tada je odlučio posao još proširiti i na neke druge grane, pa je počeo s uvozom i izvozom žitarica, uljarica, voća i

[15] Agrokor: O nama, [Internet], raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/ [14.07.2016.]

povrća, te 1989. godine registrira svoju kompaniju Agrokor kao dioničko društvo čiji je 100%-tni vlasnik, a nedugo nakon toga kupuje i 77% zadarske Sojare.[16]

Većinski vlasnički udio u Jamnici i Agropreradi Agrokor stječe 1992. godine, a sljedeće godine u Zvijezdi i DIP-u Turopolju. Godine 1994. stječe se većinski vlasnički udjel u Ledu, Konzumu, Silos-mlinovima, Bobisu i Solani Pag, te nastaje marka margarina Margo. Prvi Super Konzum gradi se 1995. godine, a u proizvodnu liniju kreće negazirana prirodna mineralna voda. Nova marka Ledo ribe uvodi se 2000. godine, a Agrokor otvora najveći distribucijski centar u Hrvatskoj i ovom dijelu Europe; Kredit EBRD-a odobren je Agrokoru, u vrijednosti 170 milijuna eura. Godinu poslije, Agrokor postaje vlasnik 97,4% dionica Sarajevskog kiseljaka, te tvrtkom DAD Mala Neretva Konzum ulazi u otkup voća i povrća u dolini Neretve. Dolazi do izgradnje nove tvornice prirodne izvorske vode (Sv. Jana), a Jamničina gazirana mineralna voda nagrađena je EAUSCAR-om. Godine 2004. Agrokor postaje vlasnikom 55,49% dionica Frikoma i 51% kapitala TP DC Sarajevo. Već 2005. godine kupljen je stopostotni udio poduzeća Sloboda, Osijek i stopostotni udio poduzeća Medijator, Dubrovnik, te Agrokor vlasnik 58,11% dionica porečke Agrolagune, kao i većinskim vlasnikom PIK-a Vrbovec i Belja, a otvorena je i nova Kozmo drogerija. Godine 2006. tvrtka IDEA iz Beograda i Dijamant iz Zrenjanina ulaze u sastav Agrokor koncerna, te se obilježava 90. obljetnica osnutka Zvijezde d. d. Godinu poslije, Agrokor potpisuje sljedeće ugovore:

a. Ugovor o preuzimanju maloprodajnog i veleprodajnog biznisa VF komerca čime je, nakon Hrvatske, postao tržišnim liderom u maloprodaji hrane i na području Bosne i Hercegovine,

b. Ugovor o ulaganju 110 milijuna eura u dionički kapital Agrokora, čime EBRD stječe udio od 8,33%,

c. Ugovor o dugoročnom kreditu između Agrokor koncerna i International Finance Corporation (IFC-a), ogranka Svjetske banke odgovornog za financiranje ulaganja u privatnom sektoru.[17]

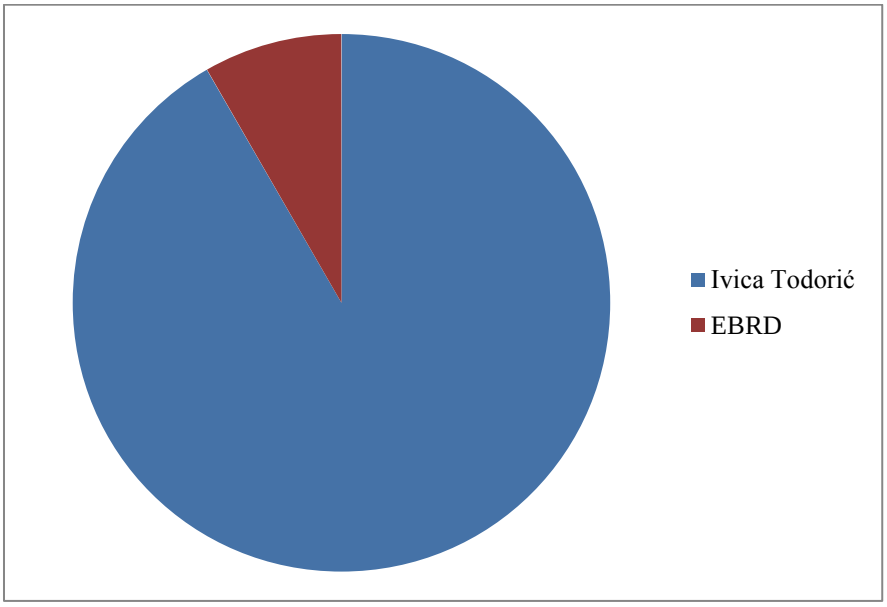
[16] Eterović, T. (2011). Uspjeh Ivice Todorića. [Internet], raspoloživo na: http://udarno.com/uspjeh-ivice-todorica/ [14.07.2016.]
[17] Web stranice Agrokora: Povijest Agrokora, [Internet], raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora [14.07.2016.]

3.3. Vlasnička struktura poduzeća

Prema podacima koje je podneskom od 17. prosinca 2009. godine dostavio Agrokor, struktura imatelja udjela u temeljnom kapitalu toga poduzetnika je sljedeća:

– Ivica Todorić: 91,66%;

– European Bank for Reconstruction and Development (EBRD): 8,33%.[18]

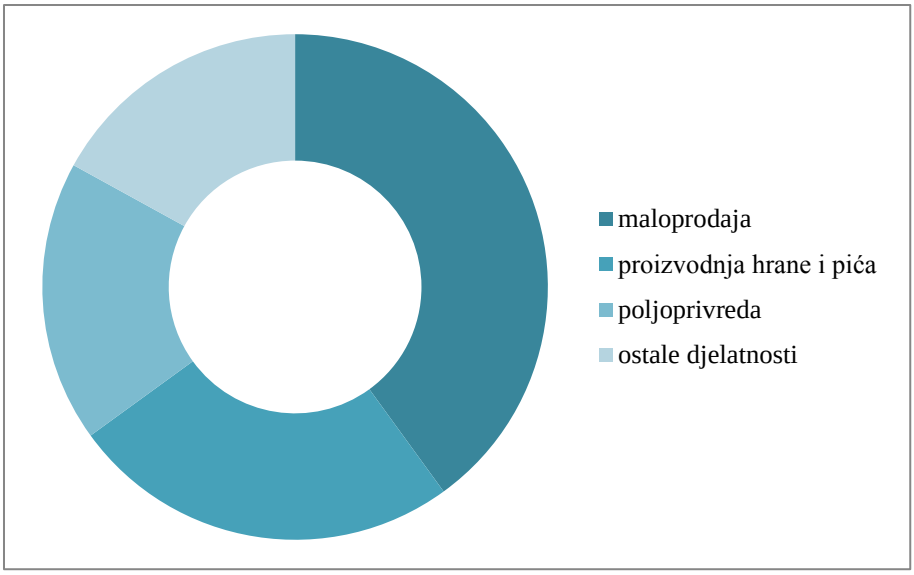


Grafikon 1: Vlasnička struktura poduzeća Agrokor d.d.

Izvor: Izrada autora prema podacima Izvješća o održivosti 2012/2013.

Prema operativnoj organizacijskoj strukturi Agrokora, djelatnosti su sljedeće: maloprodaja (40%), proizvodnja hrane i pića (25%), poljoprivreda (18%), te ostale djelatnosti (17%).

[18] Agrokor: Izvješće o održivosti 2012./2013., str. 8.



Grafikon 2: Operativna organizacijska struktura Agrokora

Izvor: Izrada autora prema podacima Izvješća o održivosti 2012/2013.

4. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA AGROKOR d.d.

4.1. Analiza opće okoline

Opća ili socijalna okolina je onaj dio eksterne okoline poduzeća koji je daleko od samog poduzeća, pa zbog toga poduzeće na nju može teško utjecati.

Skeniranje opće ili socijalne okoline započinje analizom prirodne okoline odnosno prirodnih uvjeta (konfiguracija zemljišta, položaj, reljef). Agrokor koncern najveća je hrvatska privatna kompanija i jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi, te sa fizičkom okolinom nema problema i sasvim dobro posluje, iako se uglavnom širila i otvarala podružnice u jugoistočnoj Europi u zemljama u razvoju i zemljama koje većinom nisu članice Europske unije, jer sa svim zemljama ima dobro razvijenu kopnenu i zračnu vezu, koja omogućuje neprestanu nabavku robe.

U Republici Hrvatskoj, Agrokor ima svoje poslovnice diljem zemlje, posebice je poznat trgovački lanac Konzum, koji je rasprostranjen po cijeloj Hrvatskoj, uključujući otoke. Ukupno ima više od 700 poslovnica Konzuma, a roba se dostavlja uglavnom cestovnim prometom, kamionima i hladnjačama koje su također u vlasništvu Agrokora, a u slučaju dostave robe na otoke, koristi se i morski promet, odnosno trajekti.

Znanstveno-tehnička okolina odnosi se na tehničke i tehnološke faktore u gospodarskom okruženju u kojem djeluje Agrokor, a u poslovanju se koriste najrazvijenije tehnike i metode, svi strojevi kojima se rukuje zadovoljavaju najviše europske standarde, a samim time i potrebe proizvodnje. U proizvodnom dijelu sustavno osiguranje sigurnosti hrane zasniva se na HACCP-u, koji sustavno kontrolira tehnološke procese i identificira potencijalne opasnosti u bilo kojoj fazi životnog ciklusa proizvoda. Agrokor se uglavnom oslanja na vlastite snage pri razvoju inovativnih proizvoda i tehnologije, kako bi osigurao potreban rast i razvoj svoje organizacije, te pri tome surađuju s najvećim stručnjacima, koji razvijaju nove ideje, znanja i tehnologije koje nadilaze vlastite kapacitete Agrokora, jer je samo na taj način brzo i učinkovito moguće odgovoriti na sve potrebe i sve veće zahtjeve tržišta. Iz svih navedenih razloga, Agrokor je lider na tržištu po inovacijama u poslovanju i implementiranju novih tehnologija u svom radu.

Agrokor koncern kontinuirano radi na jačanju razvojno-istraživačkih aktivnosti u segmentu razvoja novih i poboljšanja postojećih proizvoda i procesa. Usmjerenost inovacijama kao važan dio poslovne strategije našim kompanijama donosi komparativnu prednost na sve zahtjevnijem, visoko kompetitivnom tržištu. Razvojno-istraživačke aktivnosti u koncernu realiziraju se kroz razvojno-istraživačke centre unutar kompanija, specijalizirane prema područjima djelovanja. Na taj način omogućen je razvoj ekspertiza unutar timova, koji mogu vrlo brzo i efikasno odgovoriti na postavljene izazove i proaktivno ponuditi nova rješenja u skladu s potrošačkim trendovima i razvojem novih tehnologija. Strategije za razvoj novih proizvoda temelje se na prepoznavanju koristi koje su važne za kupce, nudeći rješenja kroz poboljšanje sastojaka i okusa proizvoda, njihove zdravstvene funkcionalnosti te kroz razvoj pakiranja u svrhu produljenja svježine i trajnosti proizvoda ili praktičnosti upotrebe.[19]

Analiza socijalno-kulturne okoline služi kako bi se prikazali socijalni trendovi i kulturne karakteristike, a politika zapošljavanja vrši se javnim oglasima na web stranicama Agrokora.

Analiza ekonomske okoline služi kako bi se promotrili tržišni, financijski, ekonomski i politički faktori koji utječu na Agrokor. U vrijeme kada je u Hrvatskoj i dalje uvoz dobara i usluga puno veći od njihova izvoza, Agrokor se može pohvaliti potporom domaćim proizvođačima, čije proizvode prodaje u Konzumovim poslovnicama koje su rasprostranjene diljem zemlje, te u usporedbi s ostalim domaćim i stranim trgovačkim lancima na području RH, i najrasprostranjenije. Agrokor je apsolutni lider na tržištu.

Unutar Agrokor koncerna, kojem su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja, između ostalih posluju i najveći hrvatski proizvođač mineralne vode - Jamnica, sladoleda - Ledo, ulja, margarina i majoneze - Zvijezda, najveća hrvatska mesna industrija - PIK Vrbovec, zatim Belje - najveći poljoprivredno-industrijski kapacitet u Hrvatskoj.[20]

Agrokor po pitanju političko-pravne okoline djeluje u skladu s pravnom regulativom Republike Hrvatske i zakona Europske unije.

[19] Agrokor: Inovacije u Agrokor koncernu, [Internet] Raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/koncern/inovacije-u-agrokor-koncernu/ [14.07.2016.]
[20] Agrokor: O nama, [Internet] Raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/ [15.07.2016.]

4.1.1. Izrada ETOP profila

ETOP (Environment, Treat and Opportunity Profile) je analiza koja je usmjerena na utvrđivanje pozicije poduzeća u ovisnosti o intenzitetu prilika i prijetnji. Definira implikacije prilika i prijetnji iz okoline na sadašnje, ali i buduće poslovanje poduzeća, pa se iz tog razloga ova analiza najčešće koristi u svrhe strateškog predviđanja.[21]

U nastavku će se prikazati ETOP analiza poduzeća Agrokor d.d.

Tablica 1: ETOP analiza za poduzeće Agrokor d.d.

	RAZINA PRIJETNJI		
		Niska	**Visoka**
RAZINA PRILIKA	**Visoka**	Pad konkurencije	Nova tržišta EU
	Niska	Povećanje cijena	Jačanje konkurencije

Izvor: Izrada autora

4.1.2. Analiza i procjena ranjivosti

Analiza i procjena ranjivosti poduzeća služi kako bi se otkrile prilike i prijetnje poduzeća, te otkrili elementi o kojima poduzeće ovisi, odnosno koje ga mogu razoriti, prijetnje koje ugrožavaju obrambenu sposobnost poduzeća, te sposobnost samog poduzeća da reagira na štetne utjecaje, a završava ocjenom sposobnosti poduzeća da pravovremeno reagira na uočene prijetnje. Primjer analize i procjene ranjivosti poduzeća Agrokor d.d. prikazati će se u sljedećoj shemi.

[21] Chand, S.: Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP), [Internet] Raspoloživo na: http://www.yourarticlelibrary.com/organization/environmental-threat-and-opportunity-profile-%D0%B5%D1%82%D0%BE%D1%80/23557/ [15.07.2016.]

Tablica 2: Analiza i procjena ranjivosti poduzeća Agrokor d.d.

	Podupiranje	Prijetnje	Posljedice
TRŽIŠTE	Pojava nove konkurencije	Gubitak dijelova tržišta	Slab rast prodaje
MARKETING	Veća ulaganja u oglašavanje	Povećanje konkurencije	Stagnacija povećanja udjela na tržištu
POLITIKA DRŽAVE	Lider na tržištu	Slab poticaj države	Pad udjela na tržištu
FISKALNA POLITIKA	Ulazak u EU otvorio granice, omogućio bescarinsku zonu	Veća konkurencija	Pad dobiti

Izvor: Izrada autora

4.1.3. Analiza i procjena tehnologije

Analiza tehnologije temelji se na postupku procjene tehnologije, koji se sastoji od skeniranja i oštrog motrenja tehnologije i procjene tehnologije. Skeniranje ili oštro motrenje tehnologije provodi se na način da se ukupno poslovanje podijeli na odgovarajuće tehnološki zaokružene strateške cjeline, i tada se za svaku stratešku poslovnu jedinicu treba utvrditi sljedeće:

- koje se prilike i prijetnje mogu pojaviti na osnovi upotrijebljene odnosno primijenjene tehnologije, tj. tehnologije koju upotrebljava izabrano poduzeće,
- koje prilike i prijetnje mogu nastati vezano za tehnologiju koju upotrebljavaju konkurenti,
- koje se prilike i prijetnje mogu očekivati s obzirom na pojavu novih tehnologija odnosno „tehnologija na vidiku“.[22]

U poduzeću Agrokor d.d. koriste se najmodernije tehnologije, sve tvrtke u vlasništvu Agrokora opremljene su suvremenom i modernom tehnologijom. U skladu s tim, u sklopu Agrokora osnovana je poslovno-tehnološka tvrtka pod nazivom mSmart, koja je orijentirana na razvoj, implementaciju, integraciju i podršku poslovnih informacijskih sustava i rješenja.

[22] Buble, M.: op. cit., str. 35.

Tvrtka mStart nastala je konsolidacijom IT resursa u Koncernu 2010. godine s ciljem optimiranja ulaganja u tehnologiju u Agrokor koncernu, kao i pružanju usluga na tržištu, a zapošljava preko 170 zaposlenika, od kojih preko 85% ima visoku stručnu naobrazbu. Kroz realizaciju značajnih ulaganja u tehnologiju i procese korištenjem najboljih svjetskih rješenja, razvijen je snažan tim s puno poslovnih i tehnoloških znanja i praktičnih iskustava. Reference u informatizaciji i optimizaciji procesa u poljoprivredi, proizvodnji i maloprodaji stečene na velikim projektima potakle su konsolidaciju kompetencija u novu tvrtku, specijaliziranu za pružanje usluga dodane vrijednosti na tržištu regije. Ključne kompetencije mStarta su:

- poslovni softver i informatička infrastruktura (SAP, Oracle Retail, Infor Aurora, Cognos…),
- financijsko e-poslovanje (sustavi za procesiranje platnih transakcija, distribuciju digitalnih dobara, upravljanje i održavanje mreže platnih terminala, izdavanje i upravljanje vlastitim kartičnim i vaučer proizvodima),
- e-poslovanje (b2b platforma, Internet prodavaonica, razvoj novih usluga, inovacije).[23]

4.2. Analiza poslovne okoline

Kod analize poslovne okoline poduzeća upotrebljavaju se sljedeće metode:

- skeniranje poslovne okoline,
- analiza konkurencije,
- analiza zainteresiranih za poduzeće ili stakeholder analiza.[24]

4.2.1. Skeniranje poslovne okoline

Aktere poslovne okoline poduzeća Agrokor d.d. prikazati će sljedeća tablica.

[23] Agrokor d.d.: mStart d.o.o., [Internet] Raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/kompanije/mstart-d-o-o/ [16.07.2016.]
[24] Buble, M.: op. cit., str. 36.

Tablica 3: Akteri poslovne okoline poduzeća Agrokor d.d.

AKTERI POSLOVNE OKOLINE	UTJECAJ	VAŽNOST	PONDER
Dobavljači	+3	7	+21
Kupci/korisnici usluga	+5	10	+50
Konkurenti	-4	4	-16
Dioničari	+3	3	-9
Zaposlenici	+4	8	+32
Sindikati	-1	2	-2
Kreditori	-1	4	-4
Vladine organizacije	+1	2	+2
Društvene zajednice	-2	2	-4
UKUPNO:			**+70**

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 3 vidljiv je utjecaj i važnost poslovne okoline na poduzeće, pri čemu prilike za poduzeće predstavljaju dobavljači, kupci/korisnici usluga, dioničari, zaposlenici i vladine organizacije, dok prijetnje predstavljaju konkurenti, sindikati, kreditori i društvene zajednice. U zbrojnoj ocjeni dominiraju prilike (+105) u odnosu na prijetnje (-35), te je krajnji rezultat pozitivan predznak poslovanja poduzeća. Agrokor je vertikalno integriran sustav, koji osim na tržištu trgovine mješovitom robom, djeluje i na tržištima nabave, te je on istovremeno i dobavljač mješovite robe, a kupci se pojavljuju kao trgovci na malo, koji su mu ujedno i konkurenti na tržištu. Kupci se smatraju osnovom i pokretačkom snagom poduzeća, a nalaze se na domaćem i međunarodnom tržištu, dok su konkurenti Agrokora u domeni trgovine (poduzeće Konzum d.d.) uglavnom veliki trgovački lanci, poput Lidla, Kauflanda, Plodina, Interspara, Bille i sl.

Agrokor ima 360.246 redovnih dionica po nominalnoj cijeni od 500,00 kn, koje nisu uvrštene na uređeno tržište Zagrebačke burze.[25]

Zaposlenici su veoma bitna stavka poslovanja poduzeća, te poduzeće trenutno broji oko 60.000 djelatnika, a većina zaposlenika radi za stalno te ostaje u poduzeću cijelu svoju karijeru.

[25] Agrokor: Osnovni podaci, [Internet] Raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/osnovni-podaci/ [16.07.2016.]

Europska banka za obnovu i razvoj sudjeluje kao kreditor Agrokora s vlasničkim udjelom od 8,33%, a od ostalih kreditora može se navesti ruska Sberbank, od koje je vlasnik Agrokora uzeo kredit od 600 milijuna eura 2014. godine.

4.2.2. Analiza konkurencije

Konkurencija je od velike važnosti za poslovnu okolinu poduzeća, pa ju je neophodno analizirati, a u postupku analize konkurencije primjenjuju se dva postupka:

a. skeniranje konkurencije – oštro motrenje konkurencije koje je usmjereno na otkrivanje glavnih konkurenata i njihovih temeljnih značajki, a rezultat skeniranja omogućuje poduzeću poduzimanje odgovarajućih akcija i aktivnosti s ciljem iskorištavanja svojih konkurentskih prednosti u odnosu na prednosti glavnih konkurenata,
b. analiza strukture konkurencije – teorijski je utemeljena na Porterovom modelu pet konkurentskih snaga, pri čemu je faktore konkurencije moguće promatrati s četiri bitna aspekta, a to su:
    - s aspekta pozicije poduzeća u pripadajućoj grani,
    - s aspekta potencijalnog strateškog položaja poduzeća,
    - s aspekta sposobnosti ili osposobljenosti menadžmenta poduzeća da sagleda utjecaj konkurencije i pomoću odgovarajuće strategije omogući ostvarenje vizije i zacrtanih ciljeva poduzeća.[26]

Najveći konkurenti poduzeća Agrokor d.d. su već spomenuti Lidl, Kaufland, Plodine i Billa, koji djeluju na području Republike Hrvatske i jugoistočne Europe, pa i šire. U nastavku će se prikazati dva najveća konkurenta.

Lidl je europska grupacija trgovine prehrambenim proizvodima, koja ostvaruje rast i izvan granica Europe, a kupcima nude robu široke potrošnje dobre kakvoće po povoljnim cijenama. Lidl spada među 10 vodećih njemačkih maloprodajnih trgovina te predstavlja međunarodno aktivnu grupaciju s vlastitim nacionalnim društvima u cijeloj Europi.[27]

Kaufland je također veliki konkurent Konzuma na hrvatskom tržištu, ali i na tržištima jugoistočne Europe, a korijeni razvoja tvrtke leže u Njemačkoj, gdje su i danas među vodećim

[26] Buble, M.: op. cit., str. 39.
[27] Lidl: Lidl Hrvatska, [Internet] Raspoloživo na: http://www.lidl.hr/hr/Povijest.htm [16.07.2016.]

maloprodajnim lancima prehrambenim proizvodima i robom široke potrošnje. Godine 2001. otvorili su prvi Kaufland u Hrvatskoj. Također, poslovnice Kauflanda postoje i u Češkoj, Slovačkoj, Poljskoj, Rumunjskoj te Bugarskoj.[28]

Tablica 4: Račun dobiti i gubitka Kaufland Hrvatska i Lidla za 2013. i 2014. godinu (u tisućama kn)

	KAUFLAND		LIDL	
	2013.	**2014.**	**2013.**	**2014.**
Poslovni prihodi	2.756.080	3.027.499	3.002.736	3.274.568
Poslovni rashodi	2.775.568	3.015.967	2.328.618	3.466.653
Financijski prihodi	3.151	4.640	2.976	4.237
Financijski rashodi	32.059	26.424	19.175	18.676
Izvanredni prihodi	-	-	-	-
Izvanredni rashodi	-	-	-	-
Ukupni prihodi	2.759.231	3.032.138	3.005.712	3.278.805
Ukupni rashodi	2.787.626	3.042.391	2.347.793	3.485.329

Izvor: Financijski izvještaji na dan 28. veljače 2015. godine za društvo Kaufland Hrvatska k.d. i Grupu Kaufland Hrvatska zajedno sa izvješćem neovisnog revizora, 2015. i Godišnje izvješće i financijski izvještaji za godinu završenu 28. veljače 2015. godine zajedno sa izvješćem neovisnog revizora, 2015.

Iz prethodne tablice vidljiv je rast prihoda trgovačkog lanca Kaufland u Hrvatskoj u razdoblju 2013-2014. godine. Poslovni prihodi porasli su sa 2.756.079.658 kn u 2013. godini na 3.027.497.884 kn u 2014. godini, a također došlo je i do porasta financijskih prihoda, te su ukupni prihodi na kraju 2014. godine porasli na 3.032.138.315 kn, dok su u godini ranije bili 2.759.230.910 kn. Također, prikazan je račun dobiti i gubitka trgovačkog lanca Lidl, gdje je također vidljiv rast poslovnih prihoda sa 3.002.736 tisuće kuna u 2013. godini na 3.274.568 tisuće kuna u 2014. godini, a uz to, značajno su porasli i rashodi, za više od milijun kuna u 2014. godini, te su ukupni prihodi Lidla ipak u 2014. godini iznosili 3.278.805 tisuće kuna, što je porast u odnosu na godinu ranije, no veliki porast rashoda doveo je do pada sveobuhvatne dobiti u 2014. godini.

[28] Kaufland: O nama, [Internet] Raspoloživo na: http://www.kaufland.hr/Home/05_O_tvrtki/006_Kaufland_grupacija/index.jsp [16.07.2016.]

Na temelju ovih podataka dalo bi se zaključiti kako je Agrokor i njegov trgovački lanac Konzum i dalje vodeći trgovački lanac u Hrvatskoj.

4.3. Analiza interne okoline

Organizacijsku strukturu Agrokora prikazati će sljedeća tablica.

Tablica 5: Organizacijska struktura Agrokora

POSLOVNA GRUPA HRANA	POSLOVNA GRUPA MALOPRODAJA	OSTALE DJELATNOSTI
Agrokor Zagreb d. o. o. 100%	Angropromet a. d. 96,86%	Acro d. o. o. 100%
Agrolaguna d. d. 85,22%	Eurovita d. o. o. 91,50%	Agrokor AG 100%
Belje d. d. 67,92%	Idea d. o. o. 96,86%	Agrokor Energija d. o. o. 100%
Dijamant a. d. 73,08%	Jamnica d. o. o. Beograd 80,44%	Agrokor klt. 100%
Dijamant – Agrar a. d. 70,03%	Jamnica d. o. o. Maribor 80,44%	Agrokor trgovina d. d. 100%
Frikom d. o. o. 55,30%	Konzum d. d. 96,86%	eLog d. o. o. 96,86%
Fonyodl klt. 80,44%	Konzum d. o. o. Sarajevo 96,86%	L. G. Moslavina d. o. o. 100%
Irida d. o. o. 55,30%	Kor Neretva d. o. o. 96,86%	M-profil SPV d. o. o. 100%
Jamnica d. d. 80,44%	Krka d. o. o. 79,82%	mStart d. o. o. 100%
Kikindski mlin a. d. 66,07%	Ledo d. o. o. Kosovo 55,30%	
Ledo d. d. 55,30%	Ledo d. o. o. Ljubljana 55,30%	
Ledo d. o. o. Čitluk 55,30%	Libertus usluge d. o. o. 100%	
Ledo klt. 55,30%	Multiplus card d. o. o. 72,65%	
Ledo d. o. o. Podgorica 55,30%	PIK BH d. o. o. Laktaši 99,99%	
Mladina d. d. 48,98%	Roto dinamic d. o. o. 100%	
Nova Sloga d. o. o. 55,30%	Roto ulaganja d. o. o. 100%	
PIK Vinkovci d. d. 70,87%	Super Kartica d. o. o. 96,86%	
PIK Vrbovec d. d. 99,99%	Tisak d. d. 67,35%	
Sarajevski kiseljak d. d. 80,98%	TPDC Sarajevo d. d. 51%	
Sojara d. o. o. 51,84%	Zvijezda d. o. o. Ljubljana 51,84%	
Solana Pag d. d. 96,68%	Zvijezda d. o. o. Sarajevo 51,84%	
Vupik d. d. 55,76%	Žitnjak d. d. 85,62%	
Zvijezda d.d. 51,84%		

Izvor: Agrokor: Izvješće o održivosti 2012./2013., str. 10.

Iz ove tablice vidljivo je kako Agrokor koncern ima većinske udjele u skoro svim kompanijama kojima on upravlja. Agrokor d. d. u svoje dvije poslovne grupe ima većinski udio u skoro svim najjačim kompanijama u Hrvatskoj i u regiji, što je i dovelo poduzeće do

pozicije najjače kompanije u Hrvatskoj, ali isto tako je i jedan od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi. Od kompanija koje spadaju u poslovnu grupu hrana može se izdvojiti Ledo d. d., koji je najveći proizvođač sladoleda u Hrvatskoj ali i u regiji; Jamnica koja je najveći proizvođač mineralnih i izvorskih voda na tržištu, te najveća hrvatska mesna industrija PIK Vrbovec. Iz poslovne grupe maloprodaja može se izdvojiti najveći maloprodajni lanac Konzum, zatim maloprodajni lanac Idea iz Srbije i Tisak d. d., koji se bavi proizvodnjom i prodajom novina.

Po pitanju organizacijske kulture, u Agrokoru vlada sinergija koja omogućava dijeljenje znanja stručnjaka koji prenose znanja na sve djelatnike u koncernu, po pitanju dobre prakse, znanja i edukacijskih programa, te se provode kvalitetni treninzi, radionice i seminari, koji omogućavaju uspješan rad koncerna i zaposlenika na svim razinama. Poduzeće brine o osobnom rastu i razvoju pojedinaca u svom okruženju, čime osigurava kontinuitet rasta i razvoja kompanije, te se time stvara poticajna okolina za rad kroz projekte razvoja kompetencija, mentorskog sustava te internih treninga. Uz to, nastoji se održavati kolegijalne i prijateljske odnose među zaposlenicima.

4.4. Financijska analiza poduzeća Agrokor d.d.

Financijska analiza poduzeća Agrokor prikazati će se kroz sljedeću tablicu, u kojoj će biti prikazan račun dobiti i gubitka u razdoblju 2012.-2013. godine.

Tablica 6: Konsolidarni račun dobiti i gubitka na dan 31. 12. 2013. (u tisućama kn)

	2013.	**2012.**
Prihodi od prodaje	30.144.752	29.745.211
Troškovi materijala	21.181.450	21.198.037
Troškovi usluga	2.369.986	2.339.630
	6.593.316	**6.207.544**
Ostali prihodi	298.618	352.031
Ostali troškovi	4.827.176	4.756.834
OPERATIVNA DOBIT	**2.064.758**	**1.802.741**

Izvor: Agrokor Grupa: Financijsko izvješće 2013., str. 4.

Iz tablice 6 vidljivo je kako su prihodi od u 2013. porasli u odnosu na prethodnu godinu, dok su se troškovi materijala smanjili, što je dovelo do porasta operativne dobiti u iznosi od 2.064.758 tisuća kuna u 2013. godini u odnosu na isto razdoblje 2012. godine, kada je operativna dobit bila 1.802.741 kuna (izraženo u tisućama kn).

Tablica 7: Ključni pokazatelji Agrokora u 2013. i 2014. godini (u tisućama kn)

	2014.	2013.
Prihod od prodaje	381.140	442.208
Neto dobit razdoblja	551.663	536.041
Ukupna sveobuhvatna dobit	560.392	546.185
Imovina	21.744.650	18.192.549
Kapital i obveze	21.744.650	18.192.549
Dionice kod povezanih poduzetnika	9.465.685	7.341.275

Izvor: Izrada autora

Tablica 8: Struktura vlasništva dionica Agrokora

	Broj dionica	Nominala 1 dionice u kn	Ukupna nominalna vrijednost u tis. kn	Učešće u dioničkom kapitalu (%)
Adria Group Holding BV	344.120	500	172.060	95,52
Banke	10.433	500	5.216	2,9
Mali dioničari	2.733	500	1.367	0,76
Vlastite dionice	2.960	500	1.480	0,82
Ukupan broj dionica	360.246		180.123	100,00

Izvor: Agrokor d.d.: Financijski izvještaji za 2014. godinu i izvješće neovisnog revizora, 2015.

Odlukom Glavne skupštine Društva dana 26.07.2013. godine ukinuta je povlaštenost 12.811 povlaštenih dionica Društva, oznake AKR-Š-A, nominalne vrijednosti pojedine dionice 500,00 kn, koje postaju redovne dionice s pravom glasa po odnosu pretvaranja koji je

1 povlaštena dionica za 1 redovnu dionicu. Odlukama Glavne skupštine društva dana 11.06.2014. godine:

- ukinuta je povlaštenost 14.121 povlaštenih dionica Društva, oznake AGKR-P-A, nominalne vrijednosti pojedine dionice 500,00 kn koje postaju redovne dionice s pravom glasa po odnosu pretvaranja koji je 1 povlaštena dionica za 1 redovnu dionicu,
- povećan je temeljni kapital Društva s iznosa od 161.591.000,00 kn za iznos od 18.532.000,00 kn na novi iznos od 180.123.000,00 kn izdavanjem 37.064 novih redovnih dionica na ime, oznake AGKR-R-A, nominalne vrijednosti pojedine dionice 500,00 kn,
- u listopadu iste godine Agrokor je kupio vlastite dionice i formirao rezerve za to iz zadržane dobiti.[29]

[29] Agrokor d.d.: Financijski izvještaji za 2014. godinu i izvješće neovisnog revizora, 2015., str. 33.

5. SWOT ANALIZA PODUZEĆA AGROKOR d.d.

SWOT analiza služi kako bi se prikazale prilike i prijetnje, odnosno snage i slabosti Agrokora. Sljedeća shema prikazati će SWOT analizu navedenog poduzeća.



Slika 5: SWOT analiza poduzeća Agrokor d.d.

Izvor: Izrada autora

Iz SWOT analize može se zaključiti kako u Agrokoru od internih faktora prevladavaju snage, a kod eksternih faktora – prilike, te bi na temelju toga poduzeće trebalo koristiti MAXI-MAXI strategiju, kojom bi maksimiziralo snage, kako bi se mogle maksimizirati i prilike u okolini.

6. ZAKLJUČAK

Strateška analiza poduzeća je proces putem kojeg se saznaju bitne strateške odluke koje pomažu organizaciji da dođe do željene pozicije na tržištu. To je proces kojim svako poduzeće određuje svoju svrhu i ciljeve, te načine na koje ih planira ostvariti u određenom vremenskom razdoblju, a također putem ove analize dobiva se i krajnji rezultat tih aktivnosti. S ciljem što veće profitabilnosti poduzeća, provodi se njegova strateška analiza, putem koje se utvrđuju pozitivne i negativne karakteristike vođenja, te se samim time i određuje na koje načine će tvrtka poslovati u budućnosti. Svako poduzeće ima svoju misiju i viziju na temelju kojih gradi svoje poslovanje, no na uspjeh poduzeća svakako veliki utjecaj ima i njegova okolina, koja može biti eksterna i interna.

Pod eksternom okolinom podrazumijevaju se sve vanjske snage koje mogu utjecati na poduzeće, a karakteristike eksterne okoline su brze promjene, kompleksnost i neizvjesnost. Eksterna okolina može biti opća ili socijalna okolina, te poslovna okolina. Za razliku od eksterne, interna okolina je dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi unutar samog poduzeća, te se u njoj odvijaju najvažniji procesi koji su potrebni za njegov opstanak na tržištu.

Za potrebe ovoga rada provedena je strateška analiza poduzeća Agrokor d.d., koje je jedno od najpoznatijih poduzeća u Hrvatskoj, ali i u cijeloj regiji, te se smatra i obiteljskim biznisom. Agrokor d. d. je najveća privatna obiteljska kompanija u Hrvatskoj, također i jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi, a nastao je kao malo poduzeće koje se u početku bavilo samo cvjećarstvom, te se s vremenom poduzeće proširilo i na druge grane i oblasti poslovanja, a njegov začetnik, Ivica Todorić, smatra se jednim od najuspješnijih poduzetnika u ovom dijelu regije. Agrokor d. d. je trenutno tržišni lider u brojnim oblastima, proširio je svoje poslovanje na brojne okolne države, uključujući Bosnu i Hercegovinu, Srbiju i Mađarsku, te poslovanje uredio kroz dva segmenta: maloprodajnu i veleprodajnu poslovnu grupu, te proizvodnju i distribuciju hrane i pića.

Promatrajući internu okolinu Agrokora, može se reći kako je kroz tehnološke inovacije poduzeće među najkonkurentnijim u ovom dijelu Europe, a konstantno se ulaže u napredak tehnologije. Veličina poduzeća kao unutarnji čimbenik organizacije u Agrokoru je ostvarena kroz godine, pa je tako od prvih početaka malog poduzeća koje se bavilo proizvodnjom i

uzgojem cvijeća, Agrokor postao koncern koji u svom vlasništvu ima većinu poduzeća s najrazličitijim djelatnostima, od proizvodnje, prodaje, distribucije itd., a kao najpoznatiji proizvodi navode se proizvodi robne marke K plus.

Eksterna okolina također vrlo pozitivno djeluje na Agrokor, pa tako poduzeće djeluje diljem Hrvatske, uključujući i dijelove jugoistočne Europe, gdje dostavlja robu brzo i efikasno, jer sa svim zemljama ima dobro razvijenu cestovnu vezu, a također nove tehnologije veoma su dobro uklopljene u rad poduzeća u svim sektorima, jer poduzeće nastoji ići u korak s vremenom i koristiti najnovije tehnologije u svom radu, s ciljem udovoljavanja svih potreba potrošača. S ciljem ulaganja u najsuvremeniju svjetsku tehnologiju, Agrokor je 2010. godine osnovao poduzeće mSmart, pomoću kojeg se poslovanje obavlja na najsuvremeniji način, koriste se novi informatički softveri i infrastruktura, kao i e-poslovanje u svim poduzećima Agrokora.

Može se zaključiti kako se poduzeće na tržištu nalazi na veoma povoljnom položaju, te odlično posluje unatoč nedavnoj gospodarskoj krizi koja je usporila ekonomsku aktivnost u državi, te je Agrokor samostalan u svom poslovanju, a integracijskim procesima i udruženjima brojnih poznatih tvrtki s područja bivše Jugoslavije omogućeno je širenje na tržišta Europe.

LITERATURA

KNJIGE

1. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija
2. Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb

STRUČNI ČLANCI

1. Drljača, M. (2001). Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete. Slobodno poduzetništvo, Br. 15-16, Zagreb
2. Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza monističkog i dualističkog sustava korporacijskog upravljanja i konvergencija, Ekonomski pregled, Vol.59, No.7-8
3. Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4, No. 1.
4. Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013). Izvor konkurentskih prednosti u 21. stoljeću, Zelina, Dubrovnik

IZVORI S INTERNETA

1. Agrokor: Inovacije u Agrokor koncernu, [Internet] Raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/koncern/inovacije-u-agrokor-koncernu/ [14.07.2016.]
2. Agrokor d.d.: mStart d.o.o., [Internet] Raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/kompanije/mstart-d-o-o/ [16.07.2016.]
3. Agrokor: Povijest Agrokora, [Internet], raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora [14.07.2016.]
4. Agrokor: O nama, [Internet], raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/ [14.07.2016.]
5. Agrokor: Osnovni podaci, [Internet] Raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/osnovni-podaci/ [16.07.2016.]
6. Business Study Notes (2015). SWOT Analysis – How to do SWOT Analysis?, [Internet], raspoloživo na: http://www.businessstudynotes.com/marketing/swot-analysis-how-to-do-swot-analysis/ [13.07.2016.]

7. Chand, S.: Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP), [Internet] Raspoloživo na: http://www.yourarticlelibrary.com/organization/environmental-threat-and-opportunity-profile-%D0%B5%D1%82%D0%BE%D1%80/23557/ [15.07.2016.]
8. Ekonomski fakultet u Zagrebu (2012). Strateška vizija i ciljevi. [Internet], raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2012-5-Strate%C5%A1ka%20vizija%20i%20ciljevi.pdf [10.07.2016.]
9. Ekonomski fakultet u Zagrebu (2013). Suvremeni menadžment – okolina poduzeća. [Internet], raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/menadzment%20-%202013/20131022%20-%20Okolina%20menadzmenta%20(im).pdf [12.07.2016.]
10. Eterović, T. (2011). Uspjeh Ivice Todorića. [Internet], raspoloživo na: http://udarno.com/uspjeh-ivice-todorica/ [14.07.2016.]
11. Kaufland: O nama, [Internet] Raspoloživo na: http://www.kaufland.hr/Home/05_O_tvrtki/006_Kaufland_grupacija/index.jsp [16.07.2016.]
12. Lidl: Lidl Hrvatska, [Internet] Raspoloživo na: http://www.lidl.hr/hr/Povijest.htm [16.07.2016.]
13. Slišković, T.: Strateški audit poduzeća. [Internet], raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/tsliskovic/Strate%C5%A1ki%20audit-2012.pdf [14.07.2016.]
14. Stipanović, C.: Poslovna i razvojna politika u modelu koncepcije razvoja, [Internet], raspoloživo na: http://lumens.fthm.hr/edata/2011/16fd5f55-10c2-449c-9c00-ba7efc6b292f.pdf [14.07.2016.]

OSTALO

Agrokor d.d.: Financijski izvještaji za 2014. godinu i izvješće neovisnog revizora, 2015.

Agrokor: Izvješće o održivosti 2012./2013., str. 8.

Financijski izvještaji na dan 28. veljače 2015. godine za društvo Kaufland Hrvatska k.d. i Grupu Kaufland Hrvatska zajedno sa izvješćem neovisnog revizora, 2015.

Lidl: Godišnje izvješće i financijski izvještaji za godinu završenu 28. veljače 2015. godine zajedno sa izvješćem neovisnog revizora, 2015.

POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

SLIKE

Slika 1. Etape procesa strateškog menadžmenta..... 4

Slika 2: Misija poduzeća 5

Slika 3: Shema SWOT analize 10

Slika 4: Prednosti i nedostatci SWOT analize 11

Slika 5: SWOT analiza poduzeća Agrokor d.d..... 29

GRAFIKONI

Grafikon 1: Vlasnička struktura poduzeća Agrokor d.d. 15

Grafikon 2: Operativna organizacijska struktura Agrokora 16

TABLICE

Tablica 1: ETOP analiza za poduzeće Agrokor d.d. 19

Tablica 2: Analiza i procjena ranjivosti poduzeća Agrokor d.d. 20

Tablica 3: Akteri poslovne okoline poduzeća Agrokor d.d. 22

Tablica 4: Račun dobiti i gubitka Kaufland Hrvatska i Lidla za 2013. i 2014. godinu (u tisućama kn)..... 24

Tablica 5: Organizacijska struktura Agrokora..... 25

Tablica 6: Konsolidarni račun dobiti i gubitka na dan 31. 12. 2013. (u tisućama kn)..... 26

Tablica 7: Ključni pokazatelji Agrokora u 2013. i 2014. godini (u tisućama kn)..... 27

Tablica 8: Struktura vlasništva dionica Agrokora..... 27

SAŽETAK

Za strategiju poduzeća može se reći da je plan i poslovni pristup koji se koristi za porast poslovanja, zauzimanje pozicije na tržištu, privlačenje kupaca te postizanje i ostvarenje ciljeva poduzeća. Strategija poduzeća treba biti u skladu sa vanjskom i unutarnjom okolinom poduzeća, njihovim ciljevima, vrijednostima i resursima, ali i sa strukturom poduzeća i njegovom organizacijom. Također, strategija jednog poduzeća treba se razlikovati od strategije drugog poduzeća, te na taj način razvijati konkurentske sposobnosti, ali voditi računa i o tome da je strategija stalan proces, ne samo zbog okoline, koja je često promjenjiva, nego i zbog želje i potrebe poduzeća za konstantnim usavršavanjem.

Ključne riječi: strategija poduzeća, strateška analiza, unutarnja okolina, vanjska okolina

SUMMARY

The company's strategy is a plan and business approach which is used for business development, taking positions on the market, attraction of customers and achieving company's goals. The company's strategy should be in balance with external and internal environment, company's goals, values and resources, and also with the company's structure and it's organisational structure. Also, strategy of one company should be different from another company's strategy, becaouse it is used for it's competitive advantages and every company needs to know that strategy is ongoing process, not only because oft he environment, which is changeable, but also because of the company's goals for continuous improvement.

Key words: company's strategy, strategic analysis, internal environment, external environment