

Strategijska analiza poduzeća Saponia d.d. Osijek

Butković, Petra

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:287675>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Petra Butković

STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA SAPONIA D.D. OSIJEK
(specijalistički završni rad)

Rijeka, 2020.

VELEUČILIŠTE U RIJECI
Poslovni odjel
Specijalistički diplomski stručni studij Poduzetništvo

STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA SAPONIA D.D. OSIJEK
(specijalistički završni rad)

MENTOR

dr. sc. Ljerka Tomljenović, v. pred.

STUDENT

Petra Butković

MBS: 2423000117/18

Rijeka, srpanj 2020.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 12. 3. 2020.

**ZADATAK
za specijalistički završni rad**

Pristupnici

Petri Butković

MBS: 2423000117/18

Studentici specijalističkog diplomskog stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA SAPONIA D.D. OSIJEK

Sadržaj zadatka: Započeti rad s kratkim teorijskim okvirom o pojmu strategijske analize. Nastaviti s osnovnim podacima o poduzeću Saponia d.d. Osijek. Opisati i analizirati ključne strategijske čimbenike na primjeru tvrtke te primijeniti neki od strateških alata. Osvrnuti se na financijsko poslovanje tvrtke. Na osnovu provedene analize izraditi SWOT analizu te utvrditi potencijalne strategijske razvojne smjerove analiziranog poduzeća. Zaključiti s osnovnim saznanjima do kojih se došlo pišući ovaj rad.


Preporuka: -

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 12. 3. 2020.

Predati do: 15. 9. 2020.

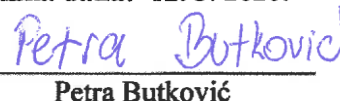
Mentor


dr. sc. Ljerka Tomljenović, v. pred.

Pročelnik odjela


mr. sc. Anita Stilin, v. pred.

Zadatak primila dana: 12. 3. 2020.


Petra Butković

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam specijalistički završni rad pod naslovom
STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA SAPONIA D.D. OSIJEK
izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr. sc.
Ljerke Tomljenović, višeg predavača.

Petra Butković

Petra Butković

(potpis studenta)

SAŽETAK

Svako poduzeće mora odrediti viziju, misiju i ciljeve iz čega proizlazi formiranje strategije što podrazumijeva poduzimanje različitih aktivnosti poput analize, planiranja, promatranja, te odabira mogućnosti kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Strategiju se može sagledati kao oblikovanje budućnosti poduzeća, što znači da je potrebno identificirati dugoročne ciljeve i način njihova ostvarenja, ostaviti konkurente uvijek korak iza sebe, a sve kako bi se stvorio preduvjet dugoročnog opstanka poduzeća u sve turbulentnijoj okolini. Planiranje podrazumijeva postavljanje organizacijskih ciljeva, planiranje potrebnih resursa te količine i kvalitete poslova koje je potrebno odraditi da bi se ciljevi ostvarili. Saponia d.d. kemijska, farmaceutska i prehrambena industrija zahvaljujući kontinuiranom ulaganju u istraživanje i razvoj te ulaganju u zaposlenike, razvila je brojne brandove i time zauzela izvrsnu poziciju u ovoj vrsti industrije. Promatrano poduzeće svjesno je svoje uloge u društvu te važnosti njegovih interesnih dionika u cjelokupnom poslovanju, a vodi se strategijom održivog razvoja gdje poseban naglasak stavlja na najvažnije dionike svog poslovnog procesa - dobavljače, kupce, konkurente te zaposlenike.

Ključne riječi: Saponia d.d., menadžment, planiranje, strategija.

SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
2.	POJMOVNO ODREĐENJE STRATEGIJSKE ANALIZE	3
	2.1. Povijest strategije.....	3
	2.2. Uloga strategije.....	4
	2.3. Strateški menadžment.....	6
3.	OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU SAPONIA d.d.....	8
	3.1. Povijest poduzeća	8
	3.2. Proizvodni program	10
	3.3. Nagrade i priznanja Saponia d.d.....	10
	3.4. Poslovni model	12
	3.5. Ljudski resursi	12
	3.6. Očekivani razvoj Društva	15
4.	OBLIKOVANJE STRATEGIJE	20
	4.1. Misija, vizija, ciljevi	21
	4.2. Korporativne vrijednosti Saponije d.d.....	24
	4.3. Analiza okoline poduzeća.....	28
	4.3.1. Interna - unutarnja okolina	29
	4.3.2. Eksterna - vanjska okolina.....	30
5.	FINANCIJSKO POSLOVANJE	39
	5.1. Račun dobiti i gubitka.....	42
	5.2. Bilanca	48
	5.3. Izvještaj o novčanom toku.....	51
	5.4. Očekivanja za 2020. godinu i daljnji razvojni smjer	52
6.	SWOT ANALIZA PODUZEĆA SAPONIA D.D. I RAZVOJNI SMJER U BUDUĆNOSTI	54
7.	ZAKLJUČAK.....	57

LITERATURA.....	59
POPIS SLIKA	61
POPIS TABLICA.....	62
POPIS SHEMA	63
POPIS GRAFIKONA.....	64

1. UVOD

Svako poduzeće treba odrediti viziju, misiju i ciljeve iz čega proizlazi formuliranje strategije, da bi nakon toga uslijedile mnoge aktivnosti poput promatranja, analize, planiranja, te razmatranja mogućnosti na koji način kako bi se ostvarili odabrani ciljevi poduzeća. Strategiju je moguće definirati kao oblikovanje budućnosti poduzeća koja obuhvaća ostvarenje dugoročnih ciljeva, te načina njihovog ostvarenja, a sa svrhom izgradnje i održavanja konkurentnih prednosti koje služe kao preduvjet opstanka i održivosti poduzeća u nesigurnoj okolini. Poslovna okolina utječe na trgovinu nekog poduzeća, odnosno na ostvarenje uvoza i izvoza, te stvara preduvjete za proizvodnju i u konačnici distribuciju proizvoda koji sudjeluju u trgovini kako na domaćem tržištu, tako i na inozemnom.

U radu će se analizirati strategija poduzeća Saponia d.d. sa sjedištem u Osijeku u Republici Hrvatskoj. Promatrano poduzeće Saponia d.d. kemijska je farmaceutska i prehrambena industrija koja ima otvorene distribucijske centre diljem Republike Hrvatske - Osijek, Split, Zagreb, Rijeka te Dubrovnik, no također ima otvorene podružnice i izvan Republike Hrvatske (u Sloveniji, Makedoniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji te Crnoj Gori). Ciljevi poduzeća jesu omogućiti zaposlenicima kontinuirano razvijanje na stručnom području te napredovanje u karijeri, biti u korak s promjenama u organizaciji i turbulentnoj i nestabilnoj okolini, poticati razvoj znanja i vještina koje su potrebne za praćenje sve bržih i sve češćih tehnoloških i tržišnih promjena, te podupiranje strateških smjerova razvoja poduzeća na području upravljanja ljudskim potencijalima, posredno stvarajući dodatnu vrijednost za kupce, vlasnike i zaposlenike. Vizija poduzeća je da Saponia d.d. Osijek bude vodeća deterdžentsko - toaletna industrija u regiji, a i šire.

Ovaj rad sastoji se od sedam međusobno povezanih tematskih cjelina. Nakon uvodnog dijela kao prve cjeline, u dugoj cjelini rada dat je osvrt na sam pojam strategijske analize te na

povijest i ulogu same strategije. Treća cjelina rada bavi se osnovnim podacima poduzeća Saponia d.d. - povijest, proizvodni program, nagrade i priznanja, poslovni model, ljudski resursi te očekivani razvoj Društva. U četvrtoj tematskoj cjelini govori se o oblikovanju strategije, dok je peta cjelina rada posvećena financijskom poslovanju poduzeća u 2019. godini te očekivanjima za 2020. godinu. Šesta cjelina rada obuhvaća SWOT analizu koja prikazuje snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Posljednja, sedma cjelina rada, zaključak je na zadanu temu.

2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEGIJSKE ANALIZE

Nije vrhunac umijeća zabilježiti stotinu pobjeda iz stotinu bitaka.

Vrhunac umijeća je svladati neprijatelja bez borbe. (Sun Tzu, 1997.)

2.1. Povijest strategije

Poslovni uspjeh je rezultat nadmoćne strategije koje poduzeće slijedi. Njezina implementacija ključna je poluga održiva razvoja i opstanka poduzeća. Vrhunska strategija jamstvo je bolje pozicije u neumoljivoj i neumitnoj tržišnoj selekciji, zalog za preživljavanje u iscrpljujućemu natjecanju poduzeća, strateških saveza, poslovnih modela i čitavih industrija, otklon od inherentne prosječnosti, instrument nade da se može nadzirati organizacijski usud. (Hruška, 2014, 7.) Početak izučavanja strategije vezemo za Sun Tzuovu knjigu Umijeće ratovanja, napisanu oko 500 godina prije Krista. Strategija je izvorno vojna koncepcija, što pokazuje i njezina etimologija, to je složena riječ nastala od starogrčkih pojmova stratos - vojska i - agein - voditi. U prvotnom i doslovnom značenju strategija znači „zapovijedanje vojskom“ i dugo se upotrebljavao isključivo u vojnoj terminologiji. (Hruška, 2014., 7.)

Definicije strategije kroz povijest (Hruška, 2014., 10.-11.):

- Strategija je određivanje osnovnih dugoročnih nakana i ciljeva poduzeća te usvajanje smjera akcije i alokacije resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva (Alfred Chandler, 1962.),
- Strategija je obrazac - pattern ciljeva, svrha ili nakana, glavnih politika i planova za postizanje tih ciljeva - tako postavljenih da definiraju: u kojoj djelatnosti je poduzeće ili u kojoj bi trebalo biti; i kakve je vrste poduzeće, ili kakve bi vrste trebalo biti (Kenneth Andrews, 1971.),
- Strategija je pravilo za donošenje odluka koje se odnose na usklađivanje poduzeća s okolinom (Igor Ansoff, 1969.),

- Strategija je spona između resursa i vještina koje poduzeće posjeduje i prilika iz okruženja i rizika kojima je izloženo te svrhe koju želi ostvariti (Charles W. Hofer i Dan Schendel, 1978.),
- Strategija je sve ono što je u vezi s konkurentskom prednosti (Kenichi Ohmae, 1983.),
- Strategija je uočeni obrazac prošlih ili budućih akcija, zapravo naziv koje je dan obrascima akcije... Strategiju ne možemo dotaknuti ili osjetiti – to je interpretacija onoga što se dogodilo ili onoga što očekujemo da će se dogoditi (Ralph D. Stacey 1993.),
- Strategija je usmjerenje i djelokrug organizacije u dugom roku, a koja daje prednost organizaciji putem konfiguracije resursa u promjenjivoj okolini kako bi se zadovoljile potrebe tržišta i ispunila očekivanja interesno-utjecajnih skupina (Gerry Johnson i Kevan Scholes 1999.),
- Strategija je skup povezanih akcija koje menadžeri poduzimaju kako bi povećali djelotvornost poduzeća (Gareth Jones i Charles W. Hill, 2010.).

Strategija je pronalaženje odgovora na tri povezana pitanja (Hruška, 2014., 12.):

- tko će biti naši ciljni kupci,
- koje proizvode i usluge trebamo nuditi i
- kako bismo trebali te proizvode i usluge nuditi ciljnim kupcima na efikasan i inovativan način.

Osim toga, strategija treba uključiti razmatranje kako naše poduzeće može stvoriti, ili u najmanju ruku, pripremiti se na industrije budućnosti, istodobno vodeći računa o postojećim djelatnostima. (Hruška, 2014., 12.)

2.2. Uloga strategije

Strategija poduzeća je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva. (Thomson et al., 2008., 3.-4.)

Strategija poduzeća je osnovni pravac ili nit vodilja svakog poduzeća dok s druge strane ljudski potencijali predstavljaju osnovu za provođenje strategije i upravljaju resursom neophodnim za svako poduzeće. (Pintarić, 2010., 4.)

Strategija dakle predstavlja menadžerske odluke koje ukazuju na način na koji će poduzeće privlačiti i ispunjavati potrebe i želje ciljanoj skupini klijenata. Osim navedenog ona nam pokazuje kako se planira reagirati na buduće prilike i prijetnje iz okruženja, kako se uspješno natjecati te na koji način će se ostvariti planirani ciljevi odnosno rezultati rada.

Tržišni udio predstavlja ono što svako poduzeće nastoji osvojiti u što većem omjeru. Svaka aktivnost, zadatak, operacija pa tako i strategija usmjerena je na osvajanje što većeg tržišnog udjela. Upravo zbog toga potrebno je detaljno istražiti i analizirati svaki segment koji može utjecati na uspješnost odnosno neuspješnost odabrane strategije. Želja za ostvarenjem što većeg tržišnog udjela ponekad može dovesti do zanemarivanja bitnih aktivnosti neophodnih za ostvarenje tog cilja. Vođeni samo tim ciljem, ne razmatrajući ostale segmente, donose se loše poslovne odluke koje rezultiraju krajnjim neuspjehom i nezadovoljstvom. Dobra strategija zahtjeva uključenost cijele hijerarhije poduzeća, pravilnu i pametnu raspodjelu poslova, dobru organizaciju i predanost zaposlenika u smjeru ostvarivanja postavljenih ciljeva.

Izrada strategije podrazumijeva dobro poduzetništvo. Konstantan razvoj situacije poduzeća dodatno iskušava menadžersku sposobnost izvršavanja vještog poduzetništva. (Pintarić, 2010., 9.)

Za uspjeh u ovom segmentu potrebna je značajna vještina pravovremenog prepoznavanja znakova i informacija koje okolina pruža menadžerima u svrhu stvaranja strategije za savladavanje prepreka i osvajanje tržišta na način drugačiji od konkurenata.

Strategija nam daje odgovore na pitanja (Buble, 2003., 33.):

- Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?

- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području?
- Kako pozicionirati poduzeće i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?

2.3. Strateški menadžment

Strateški menadžment je sekvencijalni skup analiza i odluka koje mogu povećati vjerojatnost da će poduzeće izabrati i provesti dobru strategiju. (Hruška, 2014., 26.) Strategija je, po jednom od određenja, objedinjavajući okvir koji daje koherenciju i usmjerenje akcijama poduzeća kako bi se ostvarila i zadržala konkurentna prednost, uključuje glavne ciljeve, planove, politike, programe i aktivnosti, alokaciju ključnih resursa, kao i obrasce ponašanja poduzeća u interakciji sa okolinom. (Hruška, 2014., 26.)

Slika 1 - Etape u procesu strateškog menadžmenta



Izvor: Buble, M., i dr., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 8.

Pojam strateškog menadžmenta može se definirati i kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća na prilagodbu u promjenjivoj okolini, te kao takav uključuje sljedeće etape (Buble et al., 2005., 1.):

1. etpa – analiza okoline,
2. etapa – postavljanje usmjerenja organizacije,
3. etapa – formuliranje strategije,
4. etapa – implementacija strategije,
5. etapa – kontrola i evaluacija strategije.

Strateški menadžment kao proces započinje analizom okoline koja obuhvaća monitoring, evaluiranje i desiminaciju informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću. (Buble et al., 2005., 32.) Upravo iz tog razloga strateška analiza se smatra neophodnim instrumentom koji poduzeću pruža uvid u okruženje u kojem posluje te pravovremeno prepoznavanje faktora koji utječu na njegovo poslovanje. Kako je nemoguće u kratkom razdoblju utjecati na vanjsku okolinu, pojavljuje se zahtjev za strateškom analizom putem koje se na drugačiji način prilagođava okolini i u tom pogledu sagledava postavljena misija, vizija, strategija i ciljevi poduzeća te određuju buduće aktivnosti.

Strateška analiza podrazumijeva razmatranje dva vida okruženja poduzeća (Thomson et al., 2008., 45.):

- Industrijsko i konkurentsko okruženje u kojem poduzeće posluje te snage koje djeluju na preinaku tog okruženja,
- Tržišnu poziciju i konkurentnost poduzeća - sredstva i sposobnosti, prilike, snage i slabosti.

Da bi uspješno izradili strategiju koja će se izvrsno prilagoditi okruženju poduzeća, koja će biti sposobna za građenje konkurentne prednosti i koja će imati dobre izgleda za povećanje učinka poduzeća menadžeri moraju perceptivno dijagnosticirati situaciju u vanjskom i unutarnjem okruženju. (Thomson et al., 2008., 45.)

Na poslovanje poduzeća utjecali su razni činitelji iz internog i eksternog okruženja koji mogu olakšati ali i znatno otežati ostvarivanje ciljeva. Tako se poduzeće neprestano nalazi pod utjecajem društvenih i kulturnih faktora, raznih zahtjeva državnih i drugih institucija, te promjenjive, turbulentne ekonomske situacije. Osim navedenog, direktan utjecaj na poduzeće imaju i konkurenti, dobavljači, industrije i kupci.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU SAPONIA D.D.

3.1. Povijest poduzeća

Saponia d.d. suvremena je tvrtka izgrađena na stogodišnjoj tradiciji i inventivnosti zaposlenika. Od obrtničke radionice za proizvodnju sapuna razvila se do najvećeg proizvođača deterdženata i sredstava za pranje u kućanstvu u ovom dijelu Europe.

Najvažnije godine u povijesti tvrtke (<https://www.saponia.hr>, 18.05.2020.):

- Samuel Reinitz osnovao je 1894. godine u Osijeku obrtničku radionicu za proizvodnju sapuna,
- Radionica Samuela Reinitza povezuje se 1922. godine sa svjetski poznatom tvrtkom Georga Schichta, uvode se novi proizvodi i povećava proizvodnja,
- 1930. Samuel Reinitz osnovao u Osijeku obrtničku radionicu za proizvodnju sapuna,
- 1946. nakon Drugog svjetskog rata tvornica je nacionalizirana i nastavlja raditi pod imenom Prva tvornica sapuna Osijek,
- 1952. započinje proizvodnja kozmetičkih proizvoda,
- 1953. tvornica dobiva ime Saponia koje nosi i danas,
- 1961. rekonstruiran je pogon za proizvodnju deterdženata i sapuna te modernizirana proizvodnja,
- 1962. osnovan je vlastiti istraživački institut,
- 1969. sklopljen je ugovor o tehničkoj suradnji s Unileverom. Pripojena tvornica za otkup i preradu bilja Dalmacijabilje Dubrovnik,
- 1975. rekonstruiran je pogon za proizvodnju praškastih deterdženata i podignut kapacitet proizvodnje na 110.000 t/g,
- 1981. na izdvojenoj lokaciji u Nemetinu puštene su u rad nove suvremene tvornice za proizvodnju tekućih deterdženata i toaletno - kozmetičkih proizvoda, kao i impresivan distribucijski centar,
- 1991. tijekom Domovinskog rata Saponia d. d. pretrpjela je velike štete na objektima i jedan je od najvećih ratnih stradalnika,
- 1992. uspostavljena je redovita poratna proizvodnja i počela obnova tvornice,

- 1994. Saponia postaje dioničko društvo,
- 1998. Saponia d. d. je privatizirana. Započinje snažan investicijsko-razvojni ciklus,
- 2002. rekonstruiran je pogon za proizvodnju praškastih deterdženata, čime je modernizirana tehnologija proizvodnje u skladu s najsuvremenijim trendovima,
- 2005. otvoren je novi pogon za proizvodnju plastične ambalaže. Saponiji je uručen *Certifikat ISO 14001*,¹ prema kojem je Saponia uspostavila sustav upravljanja okolišem,
- 2014. Saponia d. d. obilježava 120 godina postojanja i uspješnog poslovanja,
- 2016. nova linija *Lifestyle* koja objedinjuje Saponijine najpopularnije brandove - Faks helizim, Ornel, Arf, Likvi, Nilu i Bis.

Od 1894. godine, kada je Samuel Reinitz počeo pisati uspješnu povijest Saponije proizvodnjom prvog sapuna, mnogobrojni pojedinci i čitave generacije daju svoj obol u izrastanju Saponije u modernu deterdžentsko - toaletnu industriju. Posebno su kao poduzeće ponosni na vrhunske brandove koji su postali sinonim za kvalitetu te su već desetljećima neizostavni u mnogim kućanstvima - Faks helizim, Nila, Rubel, Bioaktiv, Plavi Radion, Ornel, Likvi, Tipso, Arf, Vim, Bis, Lahor, Frutella, Kalodont, Di, Brinell, Skit. Oni su rezultat rada stručnjaka poduzeća Saponia d.d. kojima je osnovna misija osigurati vrhunsku čistoću i zdravlje svojim kupcima/potrošačima i njihovim obiteljima. Pri tome poduzeće njeguje svoju bogatu povijest utemeljenu na iznimnoj kvaliteti svojih proizvoda koju su svojim korištenjem nagradile generacije Saponijinih zadovoljnih potrošača.

¹*ISO 14001 najzastupljenija je međunarodna norma za upravljanje okolišem. Koristi se širom svijeta. Priroda norme ISO 14001 omogućava da bude primjenjiva na različit i vrlo širok spektar industrija, opsega i aktivnosti. To je u potpunosti univerzalna norma, što je i jedna od njeih ključnih prednosti. Ona pruža okvir organizacijama za postizanje poboljšanja u području djelovanja na okoliš u skladu s vlastitim usmjerenjima i politikama zaštite okoliša.*

3.2. Proizvodni program

Saponia d. d. na tržištu nudi više od 500 različitih proizvoda razvrstanih u tri osnovne skupine proizvoda (<https://www.saponia.hr>, 18.05.2020.):

- deterdženti široke potrošnje - deterdženti za pranje rublja, omekšivači, sredstva za pranje posuđa, sredstva za čišćenje,
- toaletni program - paste za zube, četkice za zube, sapuni, šamponi, proizvodi za njegu beba, proizvodi za sunčanje,
- sredstva za industriju i instituciju - proizvodi za pranje, čišćenje i dezinfekciju u različitim industrijskim poduzećima i institucijama.

Robne marke - Faks helizim, Nila, Rubel, Bioaktiv, Plavi Radion, Ornel, Likvi, Tipso, Arf, Vim, Bis, Lahor, Frutella, Kalodont, Di, Brinell, Skit.

Distribucijski centri - Osijek, Zagreb, Split, Rijeka, Dubrovnik.

3.3. Nagrade i priznanja Saponia d.d.

Najznačajnije nagrade i priznanja Saponia d.d. jesu (<https://www.saponia.hr>, 18.05.2020.):

- 2001. Hrvatska gospodarska komora Županijska komora Osijek - Saponija d.d. dobitnik je Zlatne plakete za najuspješnije trgovačko društvo u Osječko - baranjskoj županiji,
- 2003. Hrvatska gospodarska komora - znak Hrvatske kvalitete dodijeljen je proizvodima Faks helizim i Arf,
- 2003. Varaždinska burza Saponiji d.d. dodjeljuje Priznanje za najbolje odnose s investitorom putem Varaždinske burze,
- 2003. Hrvatska gospodarska komora dodjeljuje Zlatnu kunu za životno djelo dipl. ing. Jelenki Prelić, tvorcu Plavog Radiona i aktivnog sudionika u stvaranju Faks helizima koji je strateška Saponijina robna marka,

- 2004. Nacionalni centar za edukaciju i informiranje potrošača i časopis "Zaštita potrošača" Saponiji d.d. dodijelili su Priznanje potrošača za kvalitetu domaćih proizvoda namijenjenih svakodnevnoj uporabi u kućanstvu,
- 2004. Hrvatska gospodarska komora dodijelila je Saponiji d.d. priznanje za 110 godina rada i opstojnosti na tržištu,
- 2005. Znak "Hrvatska kvaliteta" dodijeljen vrhunskim Saponijinim brandovima Rubelu, Ornelu, Likviju i Zirodentu,
- 2007. Faks helizim dobio je status Superbranda u Hrvatskoj,
- 2010. Saponia d.d. dobitnik je nagrade Zlatna kuna za uspješnost u poslovanju i doprinos gospodarstvu u 2009. godini Hrvatske gospodarske komore za Osječko - baranjsku županiju,
- 2010. Predsjedniku Uprave Saponije d.d. uručena je nagrada Hrvatske udruge menadžera Croma za menadžera godine u kategoriji velikih tvrtki,
- 2011. Saponia d.d. dobitnik je nagrade Zlatna kuna za uspješnost u poslovanju i doprinos gospodarstvu u 2010. godini Hrvatske gospodarske komore za Osječko-baranjsku županiju,
- 2011. Arf osvaja prestižnu nagradu Trusted Brand za 2010., dok Zirodent osvaja istu nagradu za 2011,
- 2012. Prestižnu nagradu CROPAK² 2012. za tehničku izvedbu Saponia d.d. dobila je za Ornel seriju proizvoda,
- 2012. Saponia d.d. je dobitnik povelje za poticanje i primjenu kvalitete,
- 2013. Saponia d.d., je dobitnik nagrade Zlatna kuna za uspješnost u poslovanju i doprinos gospodarstvu u 2012. godini Hrvatske gospodarske komore za Osječko-baranjsku županiju,
- 2014. Saponia d.d. osvaja prestižnu nagradu Zlatni ključ za najboljeg izvoznika u Bosni i Hercegovini,
- 2015. Saponia d.d. dobitnik je European Business Awards – europske nagrade za poslovanje u kategoriji uvoz/izvoz,
- 2016. Saponia d.d. osvaja prestižnu nagradu Zlatni ključ za najboljeg izvoznika u Srbiju.

3.4. Poslovni model

Saponia d.d. je dio Mepas grupe koja u svom portfelju ima nekoliko značajnih poduzeća proizvođača priznatih hrvatskih brendova. U vlasničkoj strukturi Saponije, Mepas d.o.o. Široki Brijeg sudjeluje s 87,3 posto udjela u kapitalu. (Godišnje izvješće, 2019., 4.)

Tijekom više od 125 godina postojanja Saponia se razvila u vodećeg proizvođača deterdženata i proizvoda osobne higijene u ovom dijelu Europe, s oko 750 zaposlenih. (Godišnje izvješće, 2019., 4.)

Proizvodni program sadrži četiristo proizvoda (Godišnje izvješće, 2019., 4.) koji mogu zadovoljiti najrazličitije potrebe održavanja, higijenske sigurnosti doma i poslovnih objekata, kao i proizvode za osobnu higijenu. Svi proizvodi nastali su u laboratorijima Saponije i rezultat su znanja, inovativnosti, praćenja znanstvenih dostignuća i primijenjene suvremene tehnologije. Prepoznatljiva i postojana kvaliteta proizvoda Saponije utječe na povjerenje kupaca o čemu svjedoči kontinuirani rast udjela Saponijinih brendova kako na hrvatskom tako i na desetak inozemnih tržišta s orijentacijom na tržišta regije.

Poslovni model Saponije temelji se na konceptu stvaranja moderne, ekološki orijentirane tehnologije proizvodnje i sustava pakiranja deterdžentskih proizvoda. Razvijena je brend strategija utemeljena na principima cjelovitog pristupa kvaliteti, zadovoljenju ekoloških standarda i kreiranju vizualnog identiteta proizvoda u skladu s tržišnim trendovima. Snaga Saponije ogleda se u njezinim brendovima, a njihov neprekidan razvoj i uzlet rezultat je kontinuiranih investicijskih i inovacijskih aktivnosti. (Godišnje izvješće, 2019., 4.)

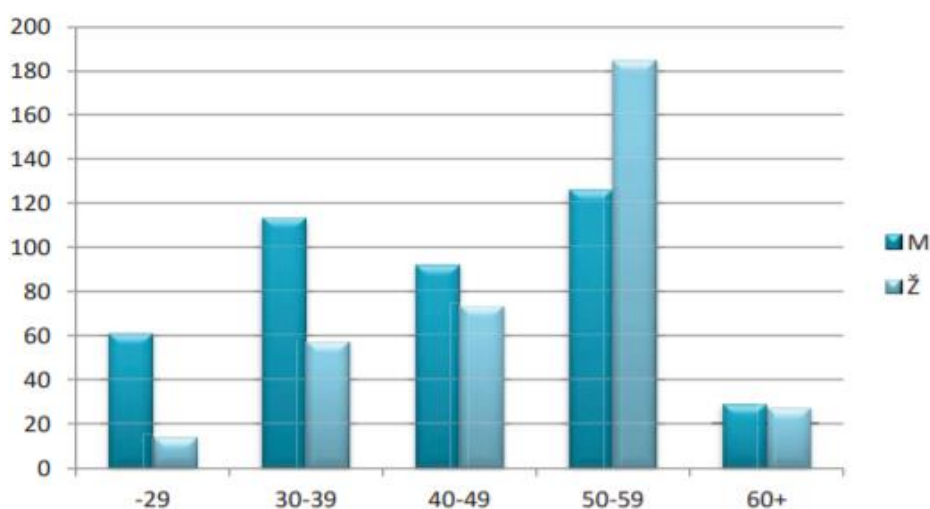
3.5. Ljudski resursi

Saponia u potpunosti poštuje ljudska i radnička prava regulirana legislativnim okvirom Republike Hrvatske i Europske Unije, te štiti radnike od svih oblika diskriminacije pravilnicima, kao i tijelima koja imaju za cilj zaštitu radničkih prava. Tijekom protekle godine

²Titula najbolje pakiranog proizvoda. Najčešćaj CROPAK osmišljen je s ciljem isticanja značenja ambalaže kao važnog sredstva za identifikaciju proizvoda na tržištu uz naravno funkciju zaštite proizvoda.

nije bilo prijava, niti sporova vezanih uz zaštitu prava i dostojanstva radnika - mobbing ili uznemiravanja po bilo kojoj osnovi. Saponia ne zapošljava osobe mlađe od 18 godina, a procedurama koje se primjenjuju kod zapošljavanja nije niti moguće zaposliti takve radnike. Nastavljena je optimizacija i racionalizacija poslovnih procesa, što je dovelo do smanjenja broja radnika.

Grafikon 1 - Struktura radnika po dobi i spolu



Izvor: Saponia d.d., Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019., str. 27.

Krajem 2019. godine u Saponiji je bilo zaposleno 773 zaposlenika. (Godišnje izvješće, 2019., 27.) Udio žena u ukupnom broju zaposlenih je 45,8 posto, no udio žena u srednjem i višem managementu je 57,5 posto, čime Saponia pripada malom broju tvrtki kod kojih je manji broj žena u ukupnom broju, a veći u upravljačkim strukturama. Vidljiv je značajno veći udio žena starijih od 50 godina u odnosu na broj muškaraca. Radi se o osobama na specijalističkim pozicijama u proizvodnji, kontroli kvalitete i administraciji, a od toga je 35 posto žena na rukovodećim pozicijama. (Godišnje izvješće, 2019., 27.)

Modernizacija proizvodnje i uvođenje novih tehnologija doveli su do povećanja broja radnih mjesta sa specijalističkim znanjima i smanjenja broja jednostavnih radnih mjesta.

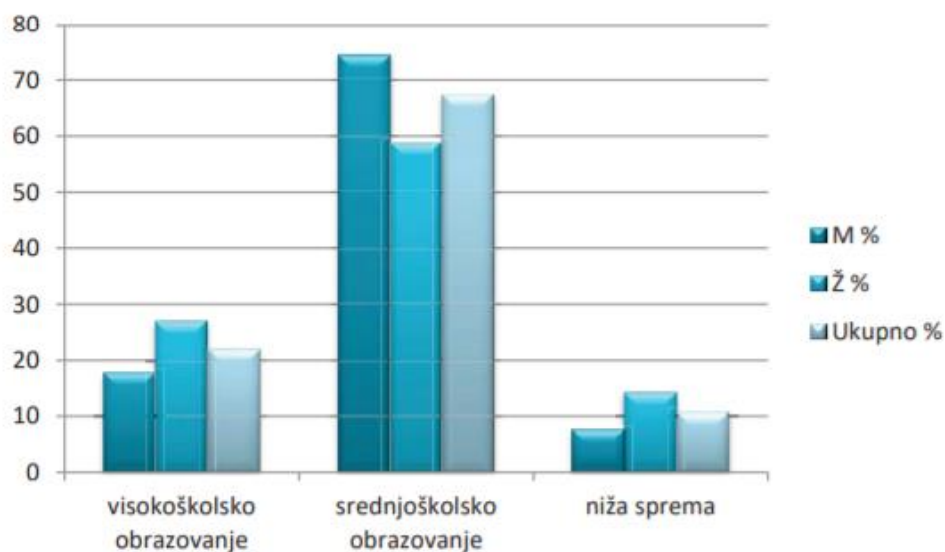
Sukladno tome promijenila se i struktura radnika a moguće je i dulje ostajanje na radnim mjestima koja su zahtijevala zbog prirode posla ranije umirovljenje.

U upravljanju ljudskim resursima osnovni je zadatak omogućiti dobre radne uvjete kao i siguran radni prostor. U tu svrhu služba Zaštite na radu (dalje: ZNR) redovito organizira preglede strojeva i instalacija - 168 pregleda u protekloj 2018. godini (Godišnje izvješće, 2019., 29.), na redovne preventivne zdravstvene preglede u skladu s pravilnikom o poslovima s posebnim uvjetima rada šalje svoje zaposlenike, te isto tako na preglede prije samog početka rada. Izrađuju se i uputstva za siguran rad na novim strojevima i ažuriraju stara sukladno tehnološkim promjenama. Svi radnici zadužuju osobnu zaštitnu opremu ovisno o radnom mjestu, a sva radna mjesta pokrivena su procjenama opasnosti i adekvatno osigurana.

Zaštita od požara je također na visokoj razini, vrše se preventivni pregledi, osposobljavanja radnika i servisiraju vatrogasni aparati. Posebna se pažnja pridaje ravnoteži između poslovnih obveza i slobodnog radnog vremena, čime se posredno stvara dodatna vrijednost za kupce, investitore i zaposlenike.

Putem sportskog kluba radnicima je omogućeno oslobađanje od stresa, kao i poboljšanje zdravlja, a služba zaštite na radu posebno brine o osiguravanju maksimalno sigurnih uvjeta u skladu s radnim mjestima poticanjem radnika na primjenu pravila i opreme zaštite na radu, kao i davanjem naputaka za investicije u proizvodnji kojima je cilj povećanje sigurnosti radnika.

Grafikon 2 - Obrazovna struktura radnika



Izvor: Saponia d.d., Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019., str. 28.

Pravo na aktivno sudjelovanje u radu sindikata i aktivnostima koje promovira sindikat vezano uz zaštitu pojedinačnih i kolektivnih prava radnika zagarantirano je svim radnicima Saponije. U Saponiji je aktivan sindikat EKN, a njegovi predstavnici aktivno sudjeluju u radu radničkog vijeća, kolektivnom pregovaranju i zaštiti prava radnika. Motivirani i zadovoljni zaposlenici poštuju norme izvrsnosti, međusobno surađuju, dijele znanje i iskustvo i uz solidarnost stvaraju zajedništvo koje je snaga Saponije i njezin preduvjet uspješnog razvoja i izvor konkurentske prednosti. (Godišnje izvješće, 2019., 29.)

3.6. Očekivani razvoj Društva

U poslovnoj 2019. godini Uprava je uložila napore da osigura maksimalnu stabilnost poslovanja i ostvari planirane poslovne ciljeve. Svi ključni proizvodi Saponije u samom su vrhu tržišnih udjela na hrvatskom tržištu a na inozemnim tržištima osigurali su stabilnu poziciju. Tijekom 2019. godine realiziran je niz projekata koji su obilježili iznimnu obljetnicu tvrtke - 125 godina postojanja.

Inovacije i kvalitetan i konkurentan proizvodni program omogućuju rast i razvoj Saponije. Dugoročni cilj je postati regionalni tržišni lider, pratiti korak u pogledu suvremenih tehnoloških dostignuća na području kemijske industrije, daljnji razvoj tvrtke u skladu s principima održivog razvoja, te svakodnevno stvaranje nove vrijednosti za sigurniju budućnost.

125 godina tvrtke je jubilej kojeg su već na samom početku godine obilježili linije proizvoda iznimne kvalitete, povezanih dizajnom koji zrači elegancijom, pouzdanošću i snagom. Vodeći brendovi Faks helizim, Ornel, Nila i Likvi su izašli na tržište u okviru te slavljeničke linije. Saponia kontinuirano razvija i osuvremenjuje proizvode iz grupe tekućih deterdženata kao kategorije s trendom rasta kako na hrvatskom, tako i inozemnim tržištima.

Na početku godine na tržište su uvedeni koncentrirani Faks helizim gelovi za pranje rublja, koji zahvaljujući superiornoj *7in1 Multienzyme* tehnologiji i kvalitetnim formulacijama omogućuju djelotvorno pranje rublja uz manje opterećenje okoliša kemikalijama i ambalažom. Linija *economy* gelova pod brandom Bioaktiv izašla je na tržište u koncentriranoj formi.

Odgovorno ponašanje prema okolišu ima visok prioritet u poslovanju i trajno je opredjeljenje Saponije d.d. kao dugogodišnjeg nositelja ISO certifikata 14001 čime jamči primjenu sustava upravljanja okolišem. (Godišnje izvješće, 2019., 10.)

Linija proizvoda *Eco active nature* je projekt koji je obilježio jubilarnu 2019. godinu. (Godišnje izvješće, 2019., 10.) Usvajanjem koncepta ekološki certificiranih proizvoda Saponia nastoji visoko se pozicionirati u segmentu odabranih kategorija, pozitivno doprinijeti globalnoj slici ekoloških trendova te očuvati i povećati povjerenje potrošača u kategorijama koje radimo. Linija *Eco active nature* obuhvaća brendove Faks helizim - tekući i praškasti, Ornel, Arf i Likvi. U proizvode su ugrađeni visokovrijedni sastojci koji doprinose učinkovitosti proizvoda, a da pri tome imaju minimalni utjecaj na okoliš. Svi proizvodi iz linije su dermatološki testirani, ne sadrže boje ni alergene iz mirisa, nisu testirani na životinjama, te nose oznaku *Vegan friendly*. Proizvodi Arf kupaonica *Eco active nature*, Arf

staklo *eco active nature* i Likvi *Eco active nature* su dobili *EU Ecolabel certifikat*,³ a učinkovitost je dokazao njemački institut *Institut für Angewandte Forschung GmbH - WFK*. Ornel oplemenjivači imaju niz godina poziciju *leadera* na hrvatskom tržištu. (Godišnje izvješće, 2019., 10.)

U svibnju 2019. godine finalizirana je značajna investicija u liniju za pakovanje tekućih deterdženata u sleeve etikete. Inspirirani željama potrošača, užurbanim životnim navikama, njihovom potrebom za još kvalitetnijom i dugotrajnijom svježinom i nježnosti uvedeni su na tržište novi Orneli s 100% organskim uljima. Poboljšan sastav Ornela, prožet kroz sve linije, sa 100% organskim uljem je savršeno balansiran da svježina i miris budu dugotrajniji. Sušenje rublja je brže što predstavlja uštedu vremena koje domaćice mogu provesti sa svojim najbližima. Novim Ornelom ponosno se pokazuje njegovo novo ruho, sleeve etikete koje ukazuju na njegovu eleganciju i autentičnost. Linija proizvoda Faks helizim Baby&sensitive namijenjena bebama i osobama s osjetljivom kožom, doživjela je kompletan realunch. Kvalitetni proizvodi iz linije Faks helizim Baby&Sensitive praškasti deterdžent, gel i kapsule su posebno formulirani kako bi zadovoljili najzahtjevnije kriterije u pranju i njezi odjeće osoba s osjetljivom kožom. Svi deterdženti FAKS helizim Baby&sensitive snažno odstranjuje mrlje s rublja, a iznimno su nježni prema koži. Dermatološki su testirani, ne sadrže alergene iz mirisa i nisu testirani na životinjama.

Krajem 2018. i početkom 2019. godine na segmentu toaletno kozmetičkih proizvoda na tržištu su predstavljeni *Kalodont premium whitening* paste za zube s aktivnim dodacima – aktivni ugljen, ružičasta glina, čestice koje naglašavaju sjaj zuba, koji ih svrstavaju u *premium segment* pasta za zube (Godišnje izvješće, 2019., 11.). Moderne formulacije, moderan dizajn i

³*EU Ecolabel oznaka je koja promiče ekološku izvrsnost, odnosno pomaže pri identifikaciji proizvoda i usluga koji imaju smanjen utjecaj na okoliš, od početne faze uporabe sirovina, preko proizvodnje pa sve do njihova korištenja i konačno odlaganja. Ova se oznaka, dakle, u potpunosti fokusira na okolišnu održivost. Kriteriji za njezino dobivanje usuglašeni su od strane znanstvenika, nevladinih organizacija i zainteresiranih strana, a EU Ecolabel proizvode i usluge evaluiraju neovisni stručnjaci da bi se osiguralo dostizanje visokih standarda reduciranog utjecaja na okoliš. Time je potrošačima dana mogućnost da se vrlo lako informiraju o ovakvome tipu proizvoda i usluga te posljedično donesu ekološki odgovorne odluke i izbore. Raznorodne tvrtke i poduzetnici mogu se prijaviti za dobivanje EU Ecolabel oznake, a ovaj proces i samo njezino ishodenje može dopuniti marketinšku strategiju poduzeća te pružiti priliku za ekonomsku, resursnu i energetska uštedu. U Hrvatskoj postupak dodjele EU Ecolabel oznake provodi Ministarstvo zaštite okoliša i prirode.*

promotivna kampanja usmjereni su na podizanje brend imagea Kalodont pasta za zube čiju su kvalitetu potrošači odmah prepoznali.

Kruna toaletno kozmetičkog asortimana je *nova linija proizvoda Priroda daje*. (Godišnje izvješće, 2019., 11.) Linijom Priroda daje potrošačima koji nastoje živjeti u skladu s prirodom pruža se vrhunsku prirodnu njegu. Ona obuhvaća krute i tekuće sapune, gelove za tuširanje i kreme za tijelo, te paste za zube, koje su stručnjaci Saponije kreirali uvažavajući sve najsuvremenije spoznaje vezano za izbor sirovina i ambalaže. Proizvodi sadrže prirodne ekstrakte ljekovitih biljaka, biljna i eterična ulja, morsku sol. Od davnina je poznat pozitivan učinak masline, gaveza, nima, kurkume, nevena, kamilice, meda, đumbira, aktivnog ugljena pa se u liniji koristi sve što „priroda tako velikodušno daje“.

Saponia se ponovo dokazala kao tvrtka koja izuzetno brzo reagira u izvanrednim situacijama kao što je pandemija SARS-CoV-2, koja je u Hrvatskoj eskalirala početkom ožujka 2020. godine. Velik dio proizvoda Saponije bitni su za sprečavanje širenja SARS-CoV-2 infekcije, kako u profesionalnom održavanju higijene tako i u održavanju pravilne higijene, osobnog zdravlja i zdravog kućnog okruženja. Unatoč svakodnevnim izazovima, proizvodnja u Saponiji se odvijala punim kapacitetom, a naši su djelatnici dali sve od sebe da proizvodi za održavanje pravilne higijene budu dostupni potrošačima i institucijama. Obzirom da su u takvim situacijama iznimno važni provjereni brendovi, proizvode za dezinfekciju pod brandom BIS - Handysept i Handysept PRO, te Deziclean, ranije namijenjeni za velike potrošače, prilagođeni su u vrlo kratkom roku i uvedeni na tržište široke potrošnje u pakovanjima primjerenim tom segmentu kupaca.

Saponia se u ključnim trenucima potvrdila kao društveno odgovorna kompanija koja se brine za zdravlje građana i svojih zaposlenika, a kroz medijsku je kampanju utjecala na povećavanje svijesti o zdravlju i higijeni. Danas je jednako važan kvalitetan proizvod kao i komunikacija s potrošačima te su za novitete koji su izlazili tijekom godine pripremljene promotivne kampanje.

Najvažniji kanal komunikacije i dalje je televizija (Godišnje izvješće, 2019., 11.) ali razvoj novih tehnologija, interneta i mobilne telefonije otvorio je vrata inovativnom

oglašavanju novim kanalima. Digitalne i društvene mreže imaju sve veći značaj u komunikaciji s potrošačima jer omogućuju dvostranu komunikaciju i neformalan prijenos informacija ciljnoj skupini potrošača. Tržišni nastup novih proizvoda popraćen je i nizom POS materijala. Većina projekata koji su realizirani tijekom 2019. godine izuzetno su zahtjevni glede kvalitete i traženih standarda u proizvodnji. Projekti su prvenstveno prilagođeni potrošačima višeg životnog standarda, koji su otvoreni prema inovacijama, a traže proizvode koji im nude više pogodnosti i uštedu vremena. Od ovih projekata puno se očekuje u nastupajućem periodu, a oni pokazuju da je Saponia tvrtka bogate tradicije, okrenuta budućnosti.

4. OBLIKOVANJE STRATEGIJE

Oblikovanje strategije poslovnog sustava je vrlo zahtjevni i kreativni rad. Zahtijeva skupljanje spoznaja iz faza određivanja usmjerenja poslovnog sustava i rezultata analiza, predviđanja okruženja te analize poslovnog sustava u jedinstvenu cjelinu. (Bistričić, 2006., 105.) Strategija je u prvom redu pripomoć za opredjeljenje veza između razvoja poslovnog sustava i okruženja, u kojem poslovni sustav posluje. Pomoću strategije pokušava se obuhvatiti kompleksnu problematiku međusobnih veza između budućeg razvoja poslovnog sustava i promjena u okruženju. Strategija je dugoročan program, odnosno definirana smjer postizavanja dugoročnih ciljeva poslovnog sustava, pri čemu treba uzimati u obzir međusobnu povezanost poslovnog sustava i okruženja. (Bistričić, 2006., 105.)

Razlikuje se oblikovanje glavne, poslovnih i funkcijskih strategija. (Bistričić, 2006., 105.)

Glavna strategija obuhvaća smjer odnosno put za postizavanje temeljnog razvojnog usmjerenja poslovnog sustava. Kod njenog oblikovanja su središnja pitanja, kao primjerice upotreba i alokacija resursa poslovnog sustava, područje djelovanja poslovnog sustava organizacijska kultura, vrijednosti poslovnog sustava itd.

Poslovne strategije imaju težište na realizaciji smjernica glavne strategije u okviru proizvodnog programa. Na nivou poslovne strategije, središte aktivnosti je usmjereno na postizavanju konkurentске prednosti proizvoda ili usluga.

Značaj funkcijske strategije je poduprijeti izvedbu glavne i poslovne strategije s pomoću rada i razvoja funkcijskih područja u poslovnom sustavu. (Bistričić, 2006., 105.)

Za oblikovanje glavne i poslovnih strategija postoje razne metode i pristupi, kao npr. SWOT metoda, portfolio metoda, analiza životnog vijeka s pomoću logističke krivulje itd. (Bistričić, 2006., 105.)

Strateški marketinški plan je osnovni instrument za usmjeravanje i koordinaciju strateških marketinških odluka. Planovi se realiziraju timskim radom i inputima iz svih potrebnih funkcija poduzeća, nakon čega se implementira na odgovarajuću organizacijsku razinu. (Vučemilović, Ključević, 2015., 150.) Treba razlikovati strateški marketinški plan od

marketinškog plana. (Vučemilović, Ključević, 2015., 150.) Strateški marketinški plan se radi za duže razdoblje i specificira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju i način uvođenja strategije. Marketinški plan specificira marketinšku taktiku koja uključuje proizvod i njegove karakteristike, promociju, izlaganje proizvoda, cijenu, prodajne kanale i usluge. Marketinški plan proizlazi iz strateškog marketinškog plana. (Vučemilović, Ključević, 2015., 150.) Strateški marketinški plan počinje definiranjem vizije i misije. (Vučemilović, Ključević, 2015., 150.)

4.1. Misija, vizija, ciljevi

Poduzeće svojom misijom i vizijom određuje svrhu poslovanja, ono čemu teži i ono što želi ostvariti a u tome mu značajno pomažu njegove ključne kompetencije odnosno ono čime se razlikuje od drugih.

Misija poduzeća je svrha ili razlog postojanja poduzeća a definira temeljnu, jedinstvenu svrhu poduzeća u odnosu na druga istorodna poduzeća, identificira djelokrug njegovih operacija s obzirom na proizvode i usluge koje se nude, te s obzirom na tržišta na koja se plasiraju proizvodi poduzeća. Misija je prvi, a i najvažniji korak u razvijanju izabrane strategije. Misija se temelji na informacijama iz analiza vanjskih i unutarnjih čimbenika te SWOT analize i mora biti orijentirana prema zadovoljavanju potreba potrošača. Time je šire definirana i omogućuje poduzeću da proširi svoje poslovanje u skladu sa potražnjom na tržištu. (Vučemilović, Ključević, 2015., 151.)

Misija se sastoji od:

- svrhe,
- strategije,
- standarda ponašanja te
- vrijednosti

a iskazuje se kroz dva temeljna pitanja (Buble, 2003., 24.):

- Što je naša svrha?

- Koja vrsta poduzeća želimo biti?

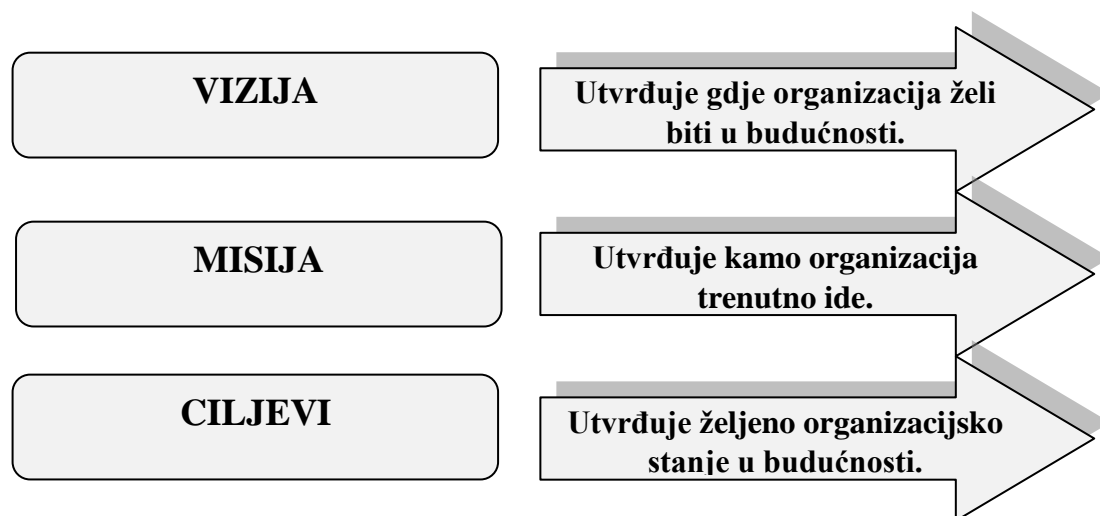
Misija Saponije d.d. je svakodnevno unapređenje življenja razvijanjem kulture čistoće i zdravlja kao životnog stila.

Vizija poduzeća označava zamisao nekog budućeg, realnog i privlačnog stanja ili događaja, odnosno dugoročno željeni rezultat.

Vizija je poželjna slika budućnosti poduzeća koja se može ostvariti uspješnom strategijom. (Vučemilović, Ključević, 2015., 151.) Imati viziju znači da menadžment poduzeća ima odgovor na pitanje „kamo želimo ići“ ili „što želimo u budućnosti“. Vizija treba odrediti kako bi poduzeće trebalo izgledati u budućnosti, čime će se baviti i na koji način. (Vučemilović, Ključević, 2015., 151.) Za razliku od misije, koja ponajprije dotiče sadašnjost, prepoznaje svrhu ili razlog postojanja poduzeća, vrijednosti i poslovnu filozofiju, opisuje način ponašanja i prikazuje djelatnosti i sadašnji način upravljanja poduzećem - vizija predstavlja mentalnu sliku budućeg stanja poduzeća, koja je realna, vjerodostojna i privlačna. (Vučemilović, Ključević, 2015., 151.)

Vizija Saponije d.d. je biti vodeća deterdžentsko - toaletna industrija u regiji. Zahvaljujući inovativnim i superiornim proizvodima te korporacijskoj odgovornosti prema sveukupnom okruženju, Saponia će, ne samo zadovoljavati potrebe svojih klijenata iznad njihovih očekivanja, već i osigurati prosperitet svojih zaposlenika, dioničara i okruženja u kojem djeluje.

Shema 1 - Pojmovi za oblikovanje strategije



Izvor: Izrada autora prema: Buble, M. i dr., 2005., str. 86.-102.

Nakon što se definira vizija i misija, slijedeći korak je *postaviti ciljeve* poslovanja poduzeća koji će se realizirati kroz strateški marketing plan.

Ciljevi proizlaze iz misije poduzeća te se mogu objasniti kao njezina specifikacija. Poduzeće je sustav ciljeva, oni čine hijerarhiju ciljeva i mrežu ciljeva. Hijerarhiju ciljeva čini redosljed po rangu, od temeljne svrhe i/ili misije pa do osobnih ciljeva zaposlenika. Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku. (Jakelić, 2009., 1.-2.)

Da bi ciljevi bili korisni za poduzeće, oni moraju zadovoljiti sljedeće kriterije (Vučemilović, Ključević, 2015., 151.):

- moraju se organizirati hijerarhijski, od najvažnijeg do najmanje važnog,
- moraju se definirati kvantitativno kad god je moguće,
- moraju biti realni, trebaju proizlaziti iz analize prilika i snaga, a ne iz želja,
- moraju biti konzistentni jer nije uvijek moguće istovremena maksimizirati prodaju i profit.

Osnovni je cilj strategije marketinga izgraditi konkurentsku prednost kojom će poduzeće postići profitabilnu i održivu poziciju u odnosu na konkurenciju. Na temelju strateške analize unutarnjih i vanjskih čimbenika radi se SWOT analiza koja treba ukazati na snage i slabosti te prilike i prijetnje. (Vučemilović, Ključević, 2015., 151.)

Dugoročni cilj Saponia d.d je postati regionalni tržišni lider, pratiti korak u pogledu suvremenih tehnoloških dostignuća na području kemijske industrije, daljnji razvoj tvrtke u skladu s principima održivog razvoja, te svakodnevno stvaranje nove vrijednosti za sigurniju budućnost. (Godišnje izvješće, 2019., 10.)

4.2. Korporativne vrijednosti Saponije d.d.

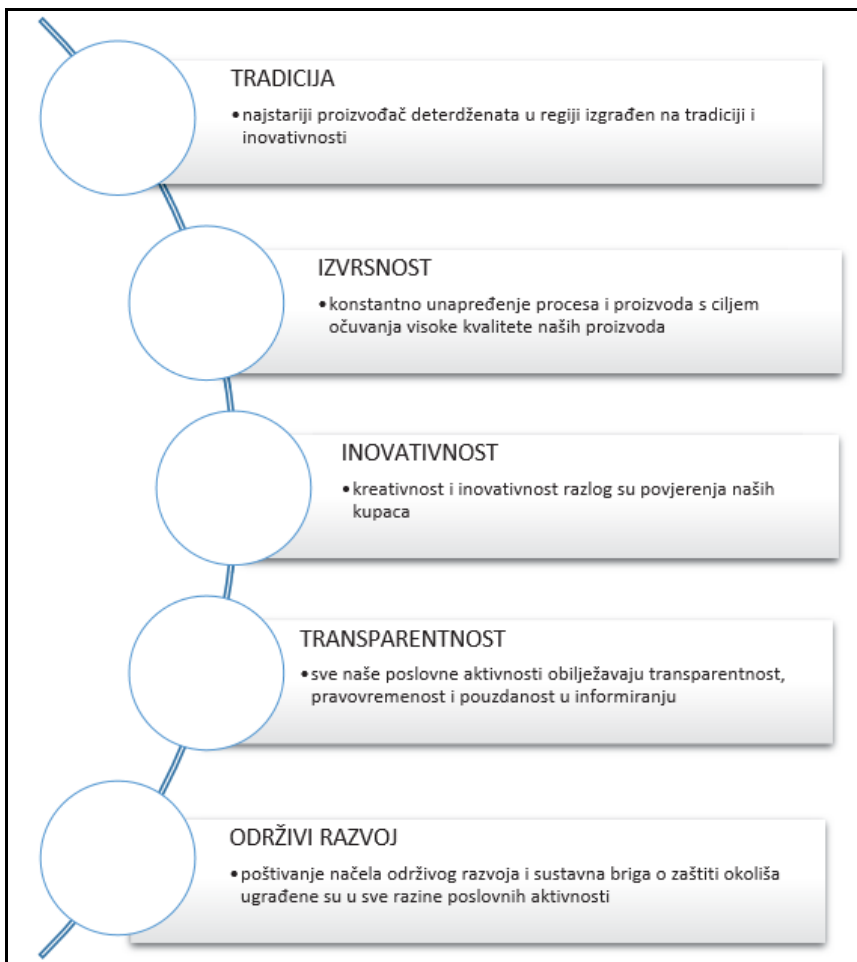
„Čovječanstvo je sposobno provoditi razvoj na način da zadovolji svoje današnje potrebe a da ne kompromitira sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.“
Gro Harlem Brundtland, „Naša zajednička budućnost“, 1987.

Saponia posluje u skladu s najboljom praksom u području korporativnog upravljanja koja se temelji na *Kodeksu korporativnog upravljanja*⁴ usaglašenom sa zakonskom regulativom Republike Hrvatske i usvojenim međunarodnim standardima i direktivama Europske unije. Kodeks je objavljen na stranicama Društva, kao i na stranicama Zagrebačke Burze.

Kodeks korporativnog upravljanja Saponije d.d. predstavlja dokument, odnosno proceduru Saponije d.d., kemijske, farmaceutske i prehrambene industrije, kojim se definiraju standardi korporativnog upravljanja, a naročito oni koji se odnose na način rada organa Društva, odnos sa dioničarima i zaposlenicima Društva, osiguranje transparentnosti poslovanja, odnos Društva prema trećima. (Kodeks, 2008., 1.)

⁴Saponia“ kemijska, prehrambena i farmaceutska industrija d.d. Osijek, Kodeks korporativnog upravljanja (dalje: Kodeks 2008.), od 07. ožujka 2008.

Slika 2 - Korporativne vrijednosti Saponije



Izvor: Saponia d.d., Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019., str. 7.

Kodeks omogućava primjenu uobičajenih načela međunarodnih standarda korporativnog upravljanja transparentnost poslovanja, te kvalitetnu zaštitu zaposlenika, dioničara, ali isto tako izabраниh/imenovanih nositelja odgovornih funkcija u Društvu. (Kodeks, 2008., 1.)

Korporativno upravljanje kompanijom ima za cilj stvaranje dugoročne ekonomske vrijednosti za svoje dioničare. U izvršavanju ove misije Uprava i Nadzorni odbor vodit će računa o interesima ostalih interesnih skupina. Nadzorni odbor i Uprava dioničkog društva smatraju da kompanija mora održavati visoke standarde korporativnoga upravljanja, voditi

brigu o zaposlenicima, održivom razvoju i očuvanju okoliša te mora biti odgovoran član društva. (Kodeks, 2008., 1.)

Saponia prihvaća načela Ujedinjenih naroda vezano uz ljudska prava i smatra ta načela preduvjetom za zdravo i dugoročno poslovanje. (Kodeks, 2008., 1.)

Korporativna načela upravljanja podrazumijevaju poslovanje u skladu s važećim propisima zemlje u kojoj se obavlja djelatnost te nastojanje kompanije da zadovolji najviše standarde korporativnog upravljanja. Sva načela upravljanja iz ovog dokumenta zasnivaju se na hrvatskom Zakonu o trgovačkim društvima, Zakonu o tržištu vrijednosnih papira i Pravilima Zagrebačke burze s obzirom na to da je Društvo registrirano u Republici Hrvatskoj, te da su dionice Društva uvrštene u kotaciju Javnih dioničkih društava Zagrebačke burze. (Kodeks, 2008., 1.)

Društvo u okviru svojeg organizacijskog modela, u kojem posluje i unutar kojeg se događaju svi poslovni procesi, ima razvijene sustave internih kontrola na svim važnim razinama. Ti sustavi, među ostalim, omogućavaju objektivno i korektno predstavljanje financijskih i poslovnih izvješća, kao i kontroling provođenja planova, analizu efikasnosti korištenja sredstava, kontrolu troškova, sagledavanje rizika i poduzimanje mjera za smanjenje svih rizika. Usvojena načela temelje se na odgovornom upravljanju u svrhu uspostave visokih standarda korporativnog upravljanja usmjerenog prema otvorenom, profesionalnom i transparentnom pristupu u odnosima sa svim investitorima i cjelokupnom javnošću, s ciljem daljnjeg razvoja Društva po načelima modernog korporativnog upravljanja. Uspostavljeni kontrolni i nadzorni mehanizmi djelotvorno sprečavaju kršenje primjenjivih propisa u svim segmentima poslovanja uključujući i područja zaštite na radu, zaštite osobnih podataka kao i propisa vezanih uz zaštitu okoliša. (Godišnje izvješće, 2019., 7.)

Cilj „Saponije“ je biti vodeći regionalni proizvođač deterdženata, sredstava za čišćenje i toaletnih proizvoda koji kvalitetom, dizajnom i cijenom zadovoljava potrebe potrošača i pri tome ostvaruje dobit.

Kontinuirano praćenje i sudjelovanje u novim znanstvenim dostignućima te konstantne promjene zakonskih propisa Europske Unije, zahtjevaju neprekidno aktivno sudjelovanje svih naših stručnjaka iz područja istraživanja i razvoja, kontrole kvalitete i očuvanja okoliša. Značajnost ovog dijela poslovanja rezultiralo je donošenjem opsežnijih politika i procedura usmjerenih na očuvanje i poboljšanje kvalitete proizvoda.

Ciljevi kvalitete (<https://www.saponia.hr>, 11.06.2020.):

- Redovito uvoditi na tržište nove i redizajnirane proizvode koji će upotpuniti ponudu i podići nivo kvalitete postojećih proizvoda,
- Investicijama u proizvodnu opremu i infrastrukturu poboljšati učinkovitost, sigurnost, kvalitetu i mogućnosti proizvodnje, te smanjiti utrošak energenata,
- Povećati prihode od prodaje na domaćem i izvoznim tržištima, te dodatno unaprijediti kvalitativno i kvantitativno pozicioniranje na prodajnim mjestima u svim kategorijama u kojima je Saponia prisutna na tržištu široke potrošnje, kao i jačati pozicije kod kupaca industrijske i institucijske potrošnje,
- Osigurati kontinuirano informiranje i educiranje kupaca i potrošača o proizvodima.

Načela (<https://www.saponia.hr>, 11.06.2020.):

- Kvaliteta je sredstvo za postizanje povjerenja kupaca i poslovnog uspjeha,
- Odgovornost za kvalitetu u najširem smislu pripada Upravi,
- Svaki zaposlenik osobno je odgovoran za rezultate i kvalitetu svoga rada,
- Konačna ocjena naše kvalitete dolazi od kupaca; ta ocjena se uvažava i teži se stalnom poboljšanju kvalitete proizvoda i djelotvornosti sustava,
- Da bi se ostvario zacrtani cilj, kvaliteti se prilazi sustavno; teži se najvišoj stručnoj osposobljenosti svih zaposlenih, uz stalan protok informacija i organizaciju koja omogućuje kontinuirana poboljšanja.

Da bi zadržala postojeću razinu kvalitete odnosno poboljšala istu, poduzeće Saponia d.d. mora nastaviti ulagati u kvalitetu, u ljude, ali pritom poštujući zacrtana načela poslovanja kao i propise za zaštitu ljudi i okoliša.

4.3. Analiza okoline poduzeća

Okolinu poduzeća moguće je definirati kao vanjski svijet, odnosno kao dio vanjskog svijeta s kojim menadžment dolazi u kontakt. (Sikavica, Bahtijarević - Šiber, Pološki, Vokić, 2008., 102.)

Prema sustavskom pristupu organizacije su cjeline sastavljene iz međuzavisnih elemenata u međusobnoj interakciji, te interakciji sa elementima okoline. (Pfeifer, 2006., 20.)

Organizacije uzimaju inpute - resurse, iz većeg sustava - okoline, prerađuju ih korištenjem operacija, procesa obrade, tehnologije, menadžmenta, te vraćaju okolini u obliku transformiranog outputa - proizvoda ili usluge. Opstanak organizacija ovisi o njihovoj sposobnosti prilagodbe potrebama okoline. (Pfeifer, 2006., 20.)

Okolina pred organizaciju stavlja izazove neizvjesnosti i ovisnosti. (Pfeifer, 2006., 20.) Neizvjesnost okoline ovisi o broju sudionika, broju promjena i nepredvidivosti tih promjena. Organizacije su ovisne o okolini stoga što upravljaju resursima koji su ograničeni u odnosu na potrebe. Resursi nisu jednako raspoloživi, veze između resursa i procesa njihove transformacije su sve kompleksnije, a njihove veze sve čvršće. Industrijsku revoluciju koja je ubrzala pristup resursima smatrali smo sve donedavno vrhunskim postignućem civilizacije. U novije vrijeme, čovječanstvo suočeno sa gubitkom ozonskog omotača kao rezultatom uznapredovale tehnologije, industrijsku revoluciju promatra kao izvor ili uzrok ugroženog opstanka. (Pfeifer, 2006., 20.)

Okolina je za poslovni sustav izvor informacija, izvor resursa, odnosno krajnja potvrda uspjeha kojim vrši svoju funkciju cilja, jer vrednuje značaj proizvoda i usluga. (Pfeifer, 2006., 20.) S jedne strane poduzeće utječe na okolinu, a s druge strane okolina na poduzeće. Kada

dominira utjecaj okoline u odnosu na poduzeće tada ono upada u krizu iz koje teško može izaći. (Buble et al., 2005.,14.)

Analiza okoline može igrati glavnu ulogu u poslovnom uspjehu poduzeća. Razlikuju se tri uloge (Buble et al., 2005., 16.-17.):

- uloga orijentirana politici; najšira obuhvatom, ali najlabavije povezana s formalnim organizacijskim planiranjem,
- uloga integrirajućeg strateškog planiranja; naglašava zatvorene odnose između analize okoline i formalnog organizacijskog planiranja,
- uloga orijentirana funkcijski; najspecifičnije usmjerena na pojedina organizacijska pitanja.

Razlikuju se dva segmenta okoline:

- interna, unutarnja okolina, poslovna ili okolina zadatka,
- eksterna, vanjska, opća ili socijalna okolina.

U nastavku će se dati opis ključnih segmenata okoline s osvrtom na ključne elemente vanjske okoline u tvrtci Saponia d.d.

4.3.1. Interna - unutarnja okolina

Interna ili unutarnja okolina poduzeća okolina je koja je potpuno pod utjecajem poduzeća a poduzeće na nju može utjecati. Interna i eksterna okolina jednako su važne za poduzeće i vrlo je teško reći koja je od njih važnija. Zajedno čine jednu cjelinu koja se neprestano mora promatrati, pratiti i analizirati.

U internu okolinu poduzeća ubrajaju se sljedeći elementi:

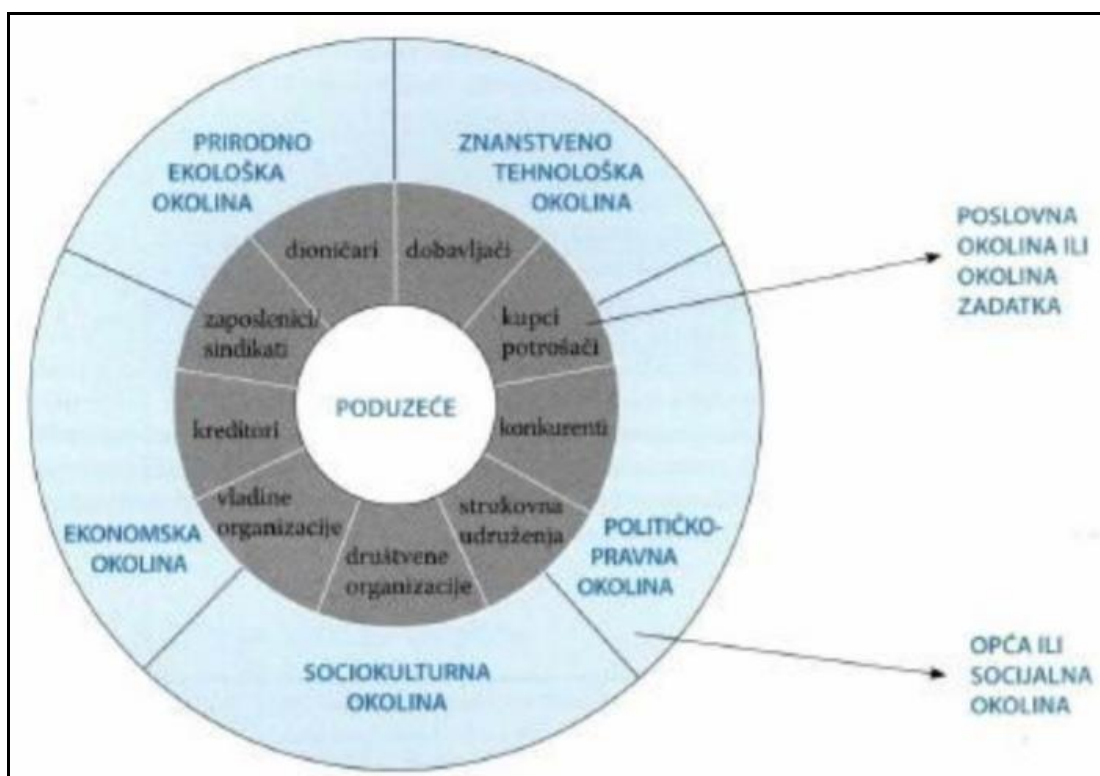
- organizacijski resursi; zaposlenici i tehnologija,
- organizacijska struktura u procesu transformacije povezuje sve resurse,
- menadžment aktivnostima drugih ljudi povezuje sve elemente interne okoline u procesu transformacije inputa u outpute,

- organizacijska kultura je sustav vrijednosti, vjerovanja i normi koje dijele svi članovi organizacije.

4.3.2. Eksterna - vanjska okolina

Eksterna ili vanjska okolina se sastoji od činitelja koji indirektno izvana utječu na poduzeće. Karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama koje utječu na pojavu “organizacijskog darvinizma“ gdje se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i za razvitak poduzeća koji se vezuje za sposobnost adaptacije poduzeća okolini. (Buble et al., 2005., 13.)

Slika 3 - Podjela eksterne - vanjske okoline



Izvor: Buble, M. i dr., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 18.

Eksterna - vanjska okolina se dijeli na opću ili socijalnu okolinu te poslovnu okolinu ili okolinu zadatka.

Opća okolina obuhvaća elemente koji imaju indirektan utjecaj na poslovanje poduzeća. Opća okolina se odnosi na vanjske faktore koji imaju utjecaja na poduzeće, ali koje poduzeće ne može ukontrolirati.

Makro okolina organizacija utječe indirektno usmjeravanjem elemenata poslovnog okruženja, a zatim i definiranjem klime u kojima organizacija i poslovna okolina funkcioniraju. Stoga se često ova okolina smatra nekontrolabilnom, te izvorom neizvjesnosti i kriza za organizacije. No organizacije ipak nisu bespomoćne niti u slučaju izraženog utjecaja ove okoline. Neki pojedinci uspješni su promijeniti sustave shvaćanja i vrijednosti cijelih društava, stoga i organizacije imaju mogućnost nametati a ne samo slijediti promjene inicirane makrookolinom. (Buble et al., 2005., 23.)

Opća okolina - PEST okolina poduzeća ili makro okolina je okolina koju čine snage koje nisu pod kontrolom poduzeća poput (Buble et al., 2005., 23.):

- Prirodno ekološka okolina,
- Političko-pravna okolina,
- Ekonomska okolina,
- Socijalno kulturna okolina,
- Tehnoloških činitelja.

Prirodno - Ekološka Okolina sustavna je briga o zaštiti okoliša.

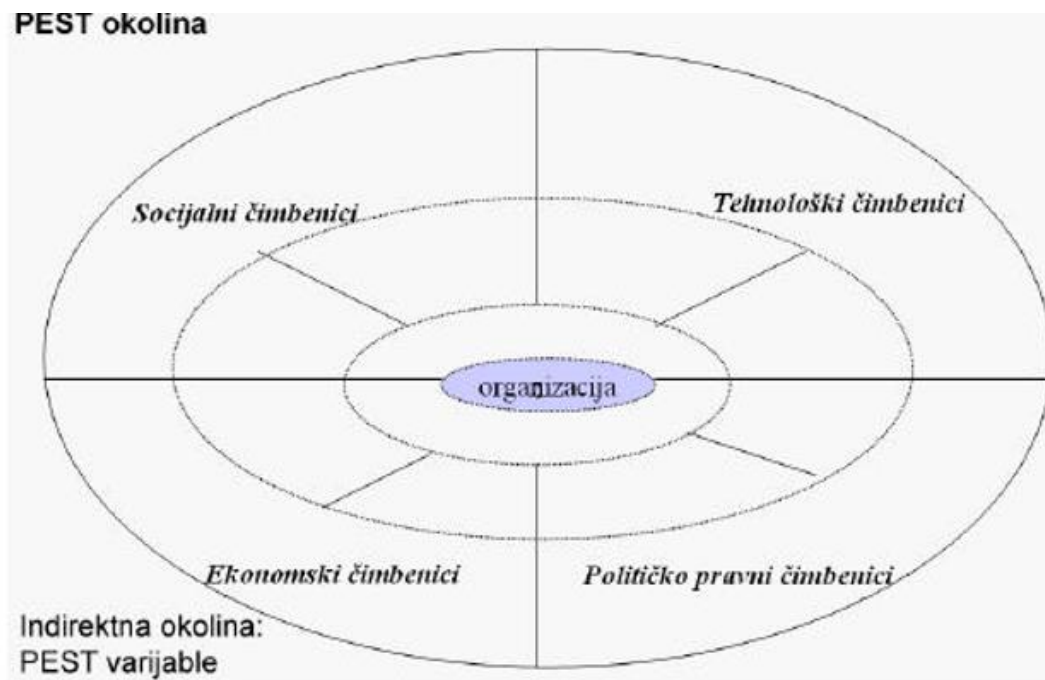
Političko - pravna okolinu se sastoji od mjera kojima država utječe na poduzeće, to su zakonski propisi, mjere monetarne i fiskalne politike kojima se utječe na ekonomsku stabilizaciju.

Ekonomska okolina je cjelokupan dio u kojemu poduzeće operira. S aspekta managementa to su faktori inflacije, kamatne stope, nezaposlenosti i potražnje.

Socijalno - kulturnu okolinu čine četiri važne dimenzije a to su demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu i obrazovanje stanovništva.

Tehnološka okolina su znanja o načinu na koji se stvari obavljaju. Te stvari uključuju pronalazke, tehnike i druga znanja koja se koriste u proizvodnji, distribuciji i prodaji proizvoda.

Slika 4 - PEST okolina



Izvor: Pfeifer, S., Menadžment, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006., str. 23.

U nastavku će biti opisana PEST analiza okoline tvrtke Saponia d.d.

Prirodno - ekološka Okolina

Sustavna briga o zaštiti okoliša ugrađena je u sve razine poslovanja Saponije d.d., kemijske, prehrambene i farmaceutske industrije. Upravljanje očuvanjem okoliša Saponia je potvrdila donošenjem Politike zaštite okoliša, kojom se obvezuje na:

- poštivanje i provedbu zakona i propisa RH s područja zaštite okoliša, međunarodnih konvencija, protokola,
- kontinuirano praćenje emisijskih djelovanja s težnjom stalnog poboljšanja utjecaja na okoliš,
- kontinuirano smanjenje negativnog utjecaja na okoliš,
- kroz razvoj proizvoda i proizvodnih procesa, te uporabu sirovina i ambalaže s manjim štetnim utjecajem na okoliš,

- stalnu edukaciju radnika u smislu potpunog razumijevanja sustava zaštite okoliša i podizanja svijesti o mogućem utjecaju njihovih aktivnosti na okoliš.

Političko pravni čimbenici Saponia d.d.:

- od 60-ih do 80-ih ostvaruje najbrži razvitak, širenje poslovanja i ulazak zapadnog kapitala,
- u RH ne postoji u cijelosti zaokruženi pravni sustav,
- ne postoji u dovoljnoj mjeri stabilna, transparentna i relevantna sudska praksa,
- nepostojanje zakonske regulative kojima se štiti domaća proizvodnja,
- provođenje certifikata ISO 14000.⁵

Ekonomski čimbenici Saponia d.d.:

- sadašnja ekonomska kriza,
- Saponia bilježi ekonomski rast u prošloj godini zbog temeljite pripreme,
- pad maloprodajnog prometa,
- pritisak multinacionalnih kompanija na cijene i nivo prodaje,
- liberalizacija carina,
- nestabilnost hrvatskog tržišta kapitala,
- Hrvatska je članica CEFTA-e,⁶
- širenje tržišta ulaskom u Europsku uniju.

Socijalni čimbenici Saponia d.d.:

- tržište kemijskih proizvoda dominantno je pod utjecajem potrošača,
- liberalizacija uvoza koja smanjuje kupnju u inozemstvu,
- Saponia je nositelj znaka Hrvatska kvaliteta,
- postojanje jakog marketinga,

⁵ISO 14000 je međunarodni standard za zaštitu okoliša. ISO 14000 predstavlja seriju normi kojima se u tvrtke uvodi sustav upravljanja okolišem. Certifikacija se vrši prema normi ISO 14001:2004. Sustavom upravljanja okolišem osiguravamo da su svi utjecaji na okoliš u tvrtci identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskom regulativom. Raznim mehanizmima kroz vrijeme negativni utjecaji se ublažuju ili potpuno uklanjaju.

⁶CEFTA, eng., Central European Free Trade Agreement, je višestrani (multilateralni) ugovor o slobodnoj trgovini. Puni naziv na hrvatskom jest Ugovor o izmjeni i dopuni i pristupanju Srednjoeuropskom ugovoru o slobodnoj trgovini. Skraćeni naziv jest CEFTA 2006. Ugovorom CEFTA 2006 stranke su se dogovorile da će razvijati odnose s EU te da će provoditi uzajamne trgovinske odnose u skladu s pravilima i disciplinama Svjetske trgovinske organizacije bilo da su njezine članice ili ne.

- Saponia temelji svoj ugled na tradiciji,
- praćenje svjetskih trendova.

Tehnološki čimbenici Saponia d.d.:

- raspolaganje suvremenom tehnologijom za proizvodnju,
- svake godine se investiraju značajna sredstva u modernizaciju opreme,
- kvalitetna tehnološka rješenja za sve faze poslovanja,
- Saponia d.d. posjeduje Institut za istraživanje u kojemu razvija nove proizvode,
- suradnja s Nacionalnom zakladom za znanost.

Tablica 1 - Analiza dimenzija i elemenata opće okoline poduzeća Saponia d.d.

DIMENZIJE OPĆE ILI SOCIJALNE OKOLINE	PRILIKA/ PRIJETNJA	UTJECAJ FAKTORA	VAŽNOST FAKTORA	TEŽINA PRILIKA/ PRIJETNJI
PRIRODNA ILI FIZIČKA OKOLINA				
prirodni uvjeti	+	+2	4	+8
ekološki uvjeti	+	+4	8	+32
raspoloživa prirodna bogatstva	+	+4	8	+32
EKONOMSKA OKOLINA				
tržišni faktori	-	-2	9	-18
financijski faktori	+	+4	8	+32
ekonomski faktori	+	+4	8	+32
faktori ekonomske politike	-	-2	7	-14
ZNANSTVENO – TEHNOLOŠKA OKOLINA				
tehnički faktori	+	+4	8	+32
tehnološki faktori	+	+4	9	+36
tehnoekonomski faktori	+	+4	7	+28

POLITIČKO – PRAVNA OKOLINA				
politički odnosi	-	-2	7	-14
pravna okolina	+	+3	7	+21
SOCIJALNO – KULTURNA OKOLINA				
kulturne karakteristike	+	+3	7	+21
socijalni trendovi	+	+3	7	+21

Izvor: Izrada autora prema podacima: Saponia d.d., Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019.

Tablica 2 - Izračun prosječne razine utjecaja važnosti faktora za poduzeće Saponia d.d.

DIMENZIJE OPĆE ILI SOCIJALNE OKOLINE	PROSJEČNA OCJENA UTJECAJA FAKTORA	PROSJEČNA OCJENA VAZNOSTI FAKTORA
PRIRODNA ILI FIZIČKA OKOLINA	$(2+4+4):3 = 3,33$	$(4+8+8):3 = 6,67$
EKONOMSKA OKOLINA	$(-2+4+4-2):4 = 1$	$(9+8+8+7):2 = 7$
ZNANSTVENO – TEHNOLOŠKA OKOLINA	$(4+4+4):3 = 4$	$(8+9+7):3 = 8$
POLITIČKO – PRAVNA OKOLINA	$(-2+3):2 = 3$	$(7+7):2 = 7$
SOCIJALNO – KULTURNA OKOLINA	$(3+3):2 = 3$	$(7+7):2 = 7$

Izvor: Izrada autora prema podacima: Saponia d.d., Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019.

Iz Tablice 1 uočljivo je koji elementi čine priliku, a koji prijetnju za poslovanje poduzeća Saponia d.d. te koji je njihov utjecaj i važnost kako bi se moglo zaključiti da u cjelini

dominiraju prilike. Sumiranjem podataka iz Tablice 1 dolazi se do globalnog pregleda kakav je prikazan u Tablici 2.

Raščlambom tablice prilika i prijetnja možemo zaključiti da najveći utjecaj na zaustavljanje odnosno usporavanje rasta kompanije mogu imati politički odnosi, faktori tržišta i ekonomske politike. Trenutačno je najveća prijetnja nestabilnost tržišta uzrokovana pandemijom virusa COVID-19. Poduzeće Saponia ovu situaciju bi trebalo iskoristiti na način da kroz povećanje asortimana i ponude mogući nedostatak, zbog slabog izvoza, namiri na domaćem tržištu.

Poslovna okolina se odnosi na okolinu koja ima direktan utjecaj na poduzeće. Iako ne mogu utjecati na opću okolinu, poduzeća svojim aktivnostima mogu djelovati na poslovnu okolinu i njezine čimbenike. Poslovna okolina ili okolina zadatka je dio eksterne okoline koja je u neposrednoj blizini poduzeća. Poduzeća su svakodnevno u dodiru s poslovnom okolinom, te imaju više znanja o njoj. Poslovnu okolinu čine (Buble et al., 2005., 19.):

- dobavljači,
- kupci - potrošači,
- konkurenti,
- dioničari,
- zaposleni i sindikati,
- kreditori,
- vladine/državne organizacije,
- društvene organizacije/zajednice i
- strukovna udruženja.

Konkurenti promatranog kemijskog poduzeća Saponia d.d.

(<http://www.hr/wwwhr/business/industry/chemicals/index.hr>, 03.06.2020.):

- Labud d.o.o. - poduzeće za proizvodnju deterdženata i kemijskih proizvoda,
- Ivasim d.o.o. - poduzeće za proizvodnju kemijskih proizvoda,

- Kemoton d.o.o. - poduzeće za proizvodnju kemijskih proizvoda te sredstava za pranje i čišćenje u industriji i održavanje unutarnjih prostora,
- Metoer d.d. Đakovo - tvornica za proizvodnju kemijskih proizvoda.

Prethodno su navedena poduzeća čija se proizvodna - kemijska aktivnost odvija na području RH, odnosno radi se o domaćim konkurentima, ali promatrano poduzeće susreće se i sa inozemnim konkurentima od kojih je potrebno istaknuti *Henkel, P&G te Reckitt Benckiser*.

Kupci promatranog poduzeća su:

- pojedinci,
- ugostiteljski objekti,
- različita industrijska poduzeća,
- bolnice, obrazovne ustanove - vrtići, škole, fakulteti i dr.

Dobavljače promatranog poduzeća je moguće podijeliti na domaće i na inozemne. Tako promatrano poduzeće nabavlja repromaterijal iz zemlja iz regije. Nadalje, sirovine promatranog poduzeća, dolaze iz Nizozemske, Njemačke te Skandinavije. (<http://liderpress.hr>, 03.06.2020.) Ambalažu promatrano poduzeće nabavlja od domaćih poduzeća. Nadalje, iako nisu navedeni, važni su i interni sudionici promatranog poduzeća, nadzorni odbor te uprava istog.

Najvažnija odrednica svih promatranih sudionika poduzeća Saponia d.d., kvaliteta proizvoda, a uz kvalitetu, značajna je i cijena proizvoda što se posebno ističe kod kupaca, dobavljača i konkurenata. Zadovoljstvo kupaca te zadovoljstvo zaposlenika također se ističe bitna odrednica sudionika Saponia d.d. Zadovoljstvo kupaca odnosi se na sveukupnu uslugu poduzeća, a pod zadovoljstvom zaposlenika misli se na zadovoljstvo sa radnim uvjetima i odnosom prema istima.

Tablica 3 - Prikaz zbirnih ocjena utjecaja temeljnih skupina aktera poslovne okoline poduzeća Saponia d.d.

AKTERI POSLOVNE OKOLINE	UTJECAJ (od +5 – -5)	VAŽNOST (od 0-10)	PONDER (1x2)
	1	2	3
Dobavljači	+5	9	+45
kupci/potrošači	+5	9	+45
Konkurenti	-3	6	-18
Dioičari	+3	6	+18
Zaposlenici	+4	8	+32
Sindikati	+3	7	+21
Kreditori	-2	7	-14
vlade/državne organizacije	+3	4	+12
društvene organizacije/zajednice	+2	4	+8
strukovna udruženja	+3	5	+15

Izvor: Izrada autora prema podacima: Saponia d.d., Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019.

Rezultati analize upućuju na konkurente i kreditore kao izvor prijetnji, dok u svim ostalim skupinama dominiraju prilike kao izraz svih onih pozitivnih utjecaja koji bitno determiniraju ostvarivanje ciljeva i zadataka poduzeća.

5. FINANCIJSKO POSLOVANJE

Paralelno odvijanje procesa financijskog i operativnog restrukturiranja i promjene u upravi Saponije, s ciljem očuvanja stabilnosti poslovanja i pomaka na ljestvici uspješnog poslovanja i globalne konkurentnosti, osnovna su obilježja 2019. godine. Konvergencija prema jačanju profitabilnog poslovanja pretpostavila je određene diverzifikacije poslovnog modela i strategije društva.

U poslovnoj 2019. godini Uprava je uložila napore da osigura maksimalnu stabilnost poslovanja i ostvari planirane poslovne ciljeve. Svi ključni proizvodi Saponije u samom su vrhu tržišnih udjela na hrvatskom tržištu a na inozemnim tržištima osigurali su stabilnu poziciju Izvješće Uprave o poslovanju društva. (Godišnje izvješće - zajedno s Izvješćem neovisnog revizora, 2019., 10.)

Tijekom 2019. godine realiziran je niz projekata koji su obilježili iznimnu obljetnicu tvrtke - 125 godina postojanja. Inovacije i kvalitetan i konkurentan proizvodni program omogućuju rast i razvoj Saponije. Dugoročni cilj je postati regionalni tržišni lider, pratiti korak u pogledu suvremenih tehnoloških dostignuća na području kemijske industrije, daljnji razvoj tvrtke u skladu s principima održivog razvoja, te svakodnevno stvaranje nove vrijednosti za sigurniju budućnost. (Godišnje izvješće - zajedno s Izvješćem neovisnog revizora, 2019., 10.)

Odgovorno ponašanje prema okolišu ima visok prioritet u poslovanju i trajno je opredjeljenje Saponije kao dugogodišnjeg nositelja ISO certifikata 14001 čime jamči primjenu sustava upravljanja okolišem. (Godišnje izvješće - zajedno s Izvješćem neovisnog revizora, 2019., 10.) Saponia je u 2019. godini potvrdila svoju usklađenost s normom ISO 9001:2015⁷ i uspješno dokazala primjenu novih zahtjeva norme koji veći naglasak stavljaju na sustavnost procesa, dobre prakse upravljanja cijelim lancem i procjenu rizika. Cilj Saponije je

⁷ISO 9001 je međunarodni standard za Sustave upravljanja kvalitetom, objavljen od strane ISO (Međunarodne organizacije za standardizaciju). Standard je nedavno ažuriran 2015. godine, i naziva se ISO 9001:2015. Da bi bio objavljen i ažuriran, ISO 9001 je morao biti odobren od strane većine zemalja članica kako bi postao međunarodno priznat standard, što znači da je prihvaćen od većine zemalja diljem svijeta.

biti vodeći regionalni proizvođač deterdženata, sredstava za čišćenje i toaletnih proizvoda koji kvalitetom, dizajnom i cijenom zadovoljava potrebe potrošača i pri tome ostvaruje dobit. (Godišnje izvješće - zajedno s Izvješćem neovisnog revizora, 2019., 15.)

U 2019. godini ostvareni poslovni prihodi iznose 504,8 milijuna kuna. (Godišnje izvješće - zajedno s Izvješćem neovisnog revizora, 2019., 5.) Na inozemnom tržištu realizirano je 45 posto ukupnih prihoda od prodaje. EBITDA⁸ za 2019. godinu iznosi 35,7 milijuna kuna uz maržu od 7 posto dok ostvarena operativna dobit Saponije iznosi 16,8 milijuna kuna. Prodajom financijske imovine izdavatelja Fortenova grupe, realiziran je financijski gubitak od 38,5 milijuna kuna što je rezultiralo ostvarenim neto gubitkom poslovanja za 2019. godinu u iznosu od 22,4 milijuna kuna. (Godišnje izvješće - zajedno s Izvješćem neovisnog revizora, 2019., 5.)

Na tragu svjetskih trendova poslovanja kemijske industrije, Saponija je nakon zaključnih poteza u rješavanju nastalog sistemskog materijaliziranog rizika pokrenula proces stabilizacije i restrukturiranja određenih segmenata poslovanja. Promjene u upravi društva paralelno s prilagodbom poslovnog modela, računovodstvenih politika i strategije društva polučili su zadovoljavajući financijski rezultat. Unatoč padu od 0,8 posto u odnosu na prošlu 2018. godinu, prihodi od prodaje iznosili su 499 milijuna kuna, a ostvarena je EBITDA od 35,7 milijuna kuna uz maržu od 7 posto. (Godišnje izvješće - zajedno s Izvješćem neovisnog revizora, 2019., 34.)

Nakon izazovne godine pred Saponijom je novo poslovno razdoblje u kojem će fokus biti na stabilizaciji poslovanja i jačanju operativnih novčanih tokova. Kroz investicijski zamah i moderniziranjem proizvodnih i tehnoloških kapaciteta planira se aktiviranje skrivenih

⁸EBITDA iliti dobit prije kamata, poreza i amortizacije je jedan od pokazatelja poslovne uspješnosti tvrtke, koji uzima u obzir fiktivnu prirodu amortizacije kao računovodstvene kategorije. Naime, amortizacija je isključivo računovodstveni zahvat (knjiženje) i nema nikakvog učinka na novčane tokove poduzeća. Zbog toga se amortizacija kod izračunavanja EBITDA dodaje nazad dobiti iz poslovanja (dobit prije kamata i poreza, EBIT). Uz amortizaciju, EBITDA isto tako isključuje učinke financiranja, izvanrednih poslovnih događaja te drugih mogućih nenovčanih računovodstvenih knjiženja. Na taj način nam EBITDA pokazuje čistu ("golu") uspješnost poslovanja i služi kao dobar približak novčanom toku od poslovnih aktivnosti. Uz to, EBITDA je izuzetno dobar pokazatelj profitabilnosti, posebno u odnosu na relativno uspoređivanje sa drugim tvrtkama u istoj djelatnosti. EBITDA se u velikoj mjeri koristi kao osnova za kreditnu analizu (ocjena sposobnosti tvrtke da redovno ispunjava svoje financijske obaveze).

potencijala Društva, uz naglasak na operativno i financijsko restrukturiranje. Pozitivne poslovne vizije i strategije zasigurno ne nedostaje. Potpuna usredotočnost na ostvarivanje zacrtanih ciljeva i sigurnost u postavljeni poslovni model jamstvo je generiranja trenda rasta i zaokreta prema poslovanju visokog učinka.

Tablica 4 - Sažetak ključnih financijskih pokazatelja

Pokazatelj	2019.	2018.	Razlike	
			Iznos	% promjene
Ukupni prihodi (mil.kuna)	508,9	521,8	-12,9	-2,5
Poslovni prihodi (mil.kuna)	504,8	512,8	-8,1	-1,6
Prihodi od prodaje (mil.kuna)	499	502,8	-3,8	-0,8
EBITDA (Poslovna dobit+amort.)(mil.kuna)				
EBITDA marža %	7,1	4,5		
normalizirana	35,7	25,1		
EBITDA marža % - normalizirana	7,1	4,9		
Poslovna dobit (EBIT) (mil.kuna)				
EBIT marža %	3,3	0,3		
normalizirana	16,7	3,3		
normalizirana EBIT marža %	3,3	0,7		
Neto gubitak (mil.kuna)				
Neto profitna marža %	-4,4	-8,2		
normalizirana	16,1	8,3		
normalizirana neto profitna marža %	3,2	1,6		
EPS (gubitak po redovnoj dionici) – kune	34,1	63,5		
Ukupna imovina (mil.kuna)				
Kapital i rezerve (mil.kuna)	363,1	385,3		
Povrat na kapital (ROE) - %	4,4	2,2		
Povrat na imovinu (ROA) - %	2,5	1,2		
Tekuća likvidnost (krat.im/krat.obveze)	1,9	2,0		
Neto radni kapital	139,3	173,4		
Neto dug	98,8	155,3		
Neto dug / EBITDA	2,8	6,7		
Omjer neto duga i kapitala - %	27,2	40,3		

Izvor: Saponia d.d., Izvješće Uprave o poslovanju društva, Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019., str. 33.

Nažalost, situacija izazvana pandemijom SARS-CoV-2 svakoga od nas je na neki način pogodila. Pojava i širenje koronavirusa u prvom tromjesečju 2020. godine izazvala je značajne poremećaje u svjetskoj ekonomiji i zaprijetila globalnom recesijom. Nastala situacija zahtjeva preslagivanje prioriteta u poslovnom odlučivanju usmjerenih prvenstveno na zaštitu zdravlja zaposlenika i zajednice. Unatoč svakodnevnim izazovima proizvodnja u Saponiji se odvija punim kapacitetom i njeni djelatnici daju sve od sebe da proizvodi za održavanje pravilne higijene budu dostupni potrošačima. Njihova podrška daje poticaj za daljnji napredak i učvršćuje vjeru da se zajedno mogu prevladati sve teškoće. U svim poslovnim segmentima implementirana su tri osnovna načela: zaštita zdravlja i dobrobiti zaposlenika Saponije, dostupnost proizvoda vrhunske kvalitete i učinkovitosti svim potrošačima te podrška zajednici i ljudima u potrebi koji su na prvom mjestu ove globalne pandemije. Nastala situacija zahtjeva preslagivanje prioriteta u poslovnom odlučivanju usmjerenih prvenstveno na zaštitu zdravlja zaposlenika i zajednice s jedne, te dodatnim angažmanom u proizvodnji proizvoda namijenjeni higijeni i zaštiti zdravlja s obilježjem eksponencijalnog rasta potražnje s druge strane. (Godišnje izvješće - zajedno s Izvješćem neovisnog revizora, 2019., 34.)

Tržišna kretanja zahtijevala su prilagođavanje poslovne strategije i postavljenih ciljeva, ulaganje u postojeće brendove, kontinuirano razvijanje novih proizvoda, implementiranje novih tehnoloških rješenja i jačanje kapaciteta kao preduvjeta daljnjeg rasta.

5.1. Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka može se definirati kao financijski izvještaj koji prikazuje koliko je prihoda i rashoda ostvareno u određenom vremenu te kolika je ostvarena dobit/gubitak. (Žager et al., 2008., 67.) Račun dobiti ili gubitka prikazuje prihode i rashode te financijski rezultat ostvaren u određenom obračunskom razdoblju. Između bilance, kao statičnog financijskog izvještaja i računa dobiti i gubitka, kao dinamičkog financijskog izvještaja, postoji čvrsta povezanost. Naime, promjene koje se u obračunskom razdoblju događaju na vrijednosti i strukturi imovine, obveza i kapitala imaju za posljedicu pojavu prihoda i rashoda pri čemu se nastanak prihoda javlja kao posljedica povećanja vrijednosti određenih oblika

imovine te nastanak rashoda koji se javlja kao posljedica smanjenja vrijednosti određenih oblika imovine.

Prihodi predstavljaju povećanje imovine ili smanjenje obveza koje dovodi do povećanja kapitala, a mogu se promatrati kao redovni i izvanredni.

Redovni prihodi ostvaruju se prodajom proizvoda, odnosno njihovom realizacijom na tržištu. (Žager et al., 2008., 70.)

Izvanredni prihodi su prihodi koji se ne pojavljuju redovito, pa se stoga ne mogu ni planirati ni predvidjeti. Najčešće se izvanredni prihodi javljaju prilikom prodaje dugotrajne imovine, prodaje sirovina, inventurnih viškova, otpisa obveza kao i kod svih drugih izvanrednih oblika povećanja imovine ili smanjenja obveza. (Žager et al., 2008., 71.)

Rashodi, suprotno od prihoda, nastaju smanjenjem imovine, odnosno povećanjem obveza, što se odražava na smanjenje kapitala. Rashodi se također mogu podijeliti na redovne i izvanredne, a redovni se dijele na poslovne i financijske. (Ivanović, 1997., 98.-99.)

Potrebno je napomenuti kako prihodi i rashodi nisu isto što i primitci i izdatci. Prihodi povećavaju neto vrijednost, a primitci su priljev novca. Rashodi smanjuju neto vrijednost, a izdatci su odljev novca. S tim u vezi kao osnovna svrha računa dobiti i gubitka može se smatrati prikazivanje neto povrata angažiranog kapitala u određenom intervalu, a uspjeh ili neuspjeh poslovne aktivnosti ovisi o suptilnom diferenciranju kapitala od dobitka. (Ivanović, 1997., 98.-99.)

Ukupni prihodi Saponije d.d. ostvareni u toku 2019. godine iznose 508,9 milijuna kuna, niži su za 2,5 posto, odnosno 12,8 milijuna kuna u odnosu na prethodno poslovno razdoblje. (Godišnje izvješće, 2019., 35.)

Poslovni prihodi ostvareni u visini 504,8 milijuna kuna niži su za 8,1 milijun kuna ili 1,6 posto. Financijski prihodi ostvarenjem od 4,2 milijuna kuna niži su za 4,8 milijuna kuna od ostvarenih u 2018. Godini. (Godišnje izvješće, 2019., 35.)

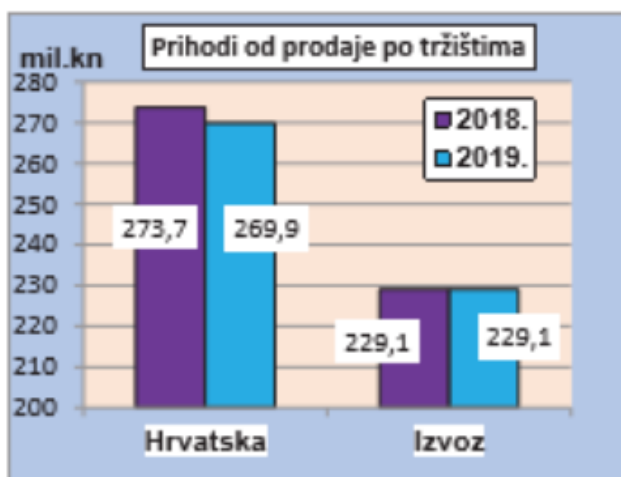
Tablica 5 - POSLOVNI PRIHODI 2018./2019.

	2019		2018		u mil kn	
	mil.kn	Učešće	mil.kn	Učešće	Razlika	% promjene
PRIHODI OD PRODAJE	499,0	98,9%	502,8	98,1%	-3,8	-0,8%
HRVATSKA	269,9	53,5%	273,7	53,4%	-3,8	-1,4%
IZVOZ	229,1	45,4%	229,1	44,7%	0,0	0,0%
OSTALI POSLOVNI PRIHODI	5,7	1,1%	10,0	1,9%	-4,2	-42,5%
POSLOVNI PRIHODI	504,8	100%	512,8	100,0%	-8,1	-1,6%

Izvor: Saponia d.d., Izvješće Uprave o poslovanju društva, Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019., str. 35.

Sektorska analiza kemijske industrije za 2019. godinu pokazuje da je Saponia zadržala poziciju drugog mjesta u grupaciji prema ostvarenom ukupnom prihodu. (Godišnje izvješće, 2019., 35.)

Grafikon 3 - Prihodi od prodaje po tržištima



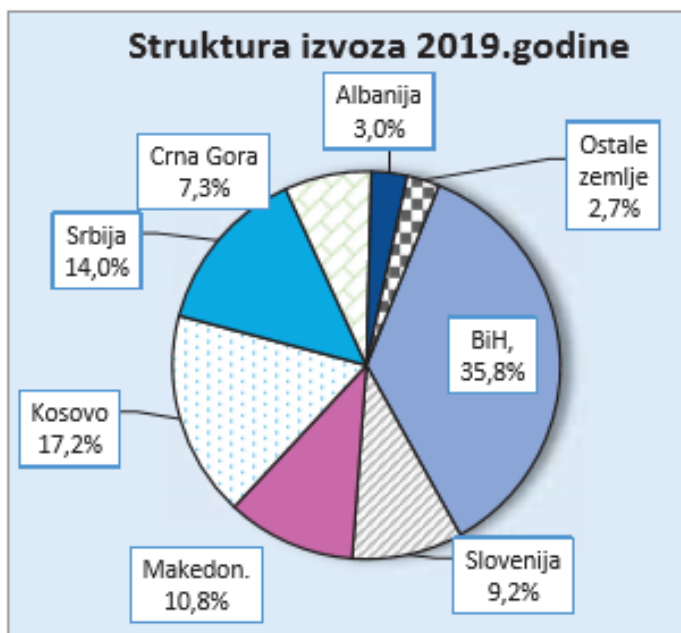
Izvor: Saponia d.d., Izvješće Uprave o poslovanju društva, Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019., str. 35.

Ostvarenjem od 499,0 milijuna kuna prihodi od prodaje čine 98,1 posto ukupnih prihoda (98,9 posto poslovnih prihoda), niži su za 0,8 posto ili 3,8 milijuna kuna u odnosu na prethodnu godinu. (Godišnje izvješće, 2019., 35.)

Na tržištu RH ostvareno je 269,9 milijuna kuna prihoda što je 3,8 milijuna kuna odnosno 1,4 posto manje od prihoda prethodne godine. Ostvareni prihodi na tržištu Hrvatske čine 53,5 posto poslovnih prihoda - 54,1 posto prihoda od prodaje. (Godišnje izvješće, 2019., 36.)

Prihodi od prodaje na inozemnim tržištima iznosom od 229,9 milijuna kuna čine 45,4 posto poslovnih prihoda (45,9 posto prihoda od prodaje), i na razini su ostvarenja prethodne godine. (Godišnje izvješće, 2019., 36.)

Grafikon 4 - Struktura izvoza 2019. godine



Izvor: Saponia d.d., Izvješće Uprave o poslovanju društva, Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019., str. 36.

Tržište Kosova ima rast preko 40 posto (Godišnje izvješće, 2019., 36.), blagi porast prihoda ostvaren je na tržištu Slovenije i Mađarske, na tržištu Bosne i Hercegovine i Švedske održana je ista razina prihoda, dok ostala izvozna tržišta imaju niže ostvarenje u odnosu na prethodnu godinu. Pad prihoda na pojedinim tržištima odraz je promjene u asortimanu prodaje i većoj prodaji premium segmenta proizvoda.

Tablica 6 - Dinamika profitabilnosti

DINAMIKA PROFITABILNOSTI				
	2019.	2018.	Razlika	Promjena
	mil.kuna			
Poslovni prihodi	504,8	512,8	8,1	-1,6%
EBITDA	35,7	23,3	12,4	53,4%
Normalizirano	35,7	25,1	10,6	42,3%
EBIT	16,7	1,5	15,2	1006,9%
Normalizirano	16,7	3,3	13,4	402,0%
Neto gubitak	-22,4	-41,8	19,3	-46,3%
Normalizirano	16,1	8,3	7,8	93,0%
PROFITNE MARŽE				
EBITDA marža	7,1%	4,5%		
Normalizirano	7,1%	4,9%		
EBIT marža	3,3%	0,3%		
Normalizirano	3,3%	0,7%		
Neto profitna marža	-4,4%	-8,2%		
Normalizirano	3,2%	1,6%		

Izvor: Saponia d.d., Izvješće Uprave o poslovanju društva, Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019., str. 39.

Unatoč niže ostvarenim prihodima razina EBITDA u 2019. godini je značajno veća. (Godišnje izvješće, 2019., 39.) Uz ostvarenu EBITDA i amortizaciju od 18,9 milijuna kuna, operativna dobit (EBIT) iznosi 16,7 milijuna kuna. Neto financijski gubitak 2019. godine nakon jednokratnog utjecaja gubitka od prodaje financijske imovine od 38,6 milijuna kuna veći je za 0,8 milijuna kuna u odnosu na prethodnu 2018. Godinu. (Godišnje izvješće, 2019., 39.)

Rezultat poslovne godine prije oporezivanja iznosi 12,0 milijuna kuna, a poslije oporezivanja 16,1 milijuna kuna na normaliziranom nivou. Priznavanjem porezne imovine, 2019. godina zaključena je s izvještajnim gubitkom od 22,4 milijuna kuna. (Godišnje izvješće, 2019., 39.)

Tablica 7 - Račun dobiti i gubitka za godinu koja je završila 31. prosinca 2019.

(Svi iznosi izraženi su u tisućama kuna)

	Bilješka	2019.	2018. prepravljeno
Prihodi od prodaje	5	499.017	502.824
Ostali prihodi	6	5.737	9.981
Ukupni prihodi iz poslovanja		504.754	512.805
Promjene u zalihama gotovih proizvoda i nedovršene proizvodnje		1.449	(3.977)
Troškovi sirovina i materijala	7	(300.095)	(311.693)
Troškovi prodane trgovačke robe		(20.409)	(22.513)
Troškovi osoblja	8	(70.222)	(74.746)
Amortizacija	9	(18.941)	(21.750)
Ostali poslovni rashodi	10	(81.216)	(127.819)
Ukupni troškovi iz redovnog poslovanja		(489.434)	(562.498)
Dobit/(gubitak) iz redovnog poslovanja		15.320	(49.693)
Neto financijski rashodi	11	(41.838)	(968)
Gubitak prije oporezivanja		(26.518)	(50.661)
Porez na dobit	12	4.068	8.867
Gubitak tekuće godine		(22.450)	(41.794)
Ostala sveobuhvatna dobit:			
Stavke koje se kasnije mogu prenositi u dobit ili gubitak			
<i>Neto promjena u fer vrijednosti imovine raspoložive za prodaju</i>			
Dobit iz revalorizacije preknjižena na kapital		370	401
Porez na stavke knjižene izravno na kapital ili isknjižene s kapitala	12	(68)	(72)
Ukupno ostala sveobuhvatna dobit		302	329
Ukupni sveobuhvatni gubitak		(22.148)	(41.465)
GUBITAK PO DIONICI			
- osnovni i razrijeđeni u kunama	13	(34,09)	(63,46)

Izvor: Saponia d.d., Izvješće Uprave o poslovanju društva, Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019., str. 53.

5.2. Bilanca

Bilanca je financijski izvještaj koji sistematizirano prikazuje stanje imovine, obveza i kapitala u određenom vremenskom trenutku. (Žager et al., 2008., 52.) Prema većini autora, bilanca je uz račun dobiti i gubitka najvažniji financijski izvještaj. Ona predstavlja prikaz poslovanja na određeni datum te se redovno mijenja. U pravilu se prikazuje za svaku poslovnu godinu, na posljednji dan razdoblja, a može se prikazivati i za kraća vremenska razdoblja, periodične bilance. Bilanca se sagledava kroz dva dijela, aktivu i pasivu. Aktiva predstavlja imovinu, a pasiva kapital i obaveze. Na osnovi njih se utvrđuje imovinsko stanje, odnosno financijski položaj poduzeća. Prilikom sastavljanja bilance treba se voditi računa o tome da aktiva i pasiva moraju biti jednake.

Aktiva bilance se prema funkciji sastoji od dugotrajne - stalne ili fiksne imovine i kratkotrajne imovine - tekuće ili obrtne imovine. Kratkotrajnu imovinu čini onaj dio ukupne imovine za koji se očekuje da će se pretvoriti u novčani oblik u vremenu kraćem od jedne godine, dok je dugotrajna imovina ona imovina koja dulje ostaje vezana u tom obliku i za koju se ne očekuje da će se pretvoriti u novac u tako kratkom roku. (Žager et al., 2008., 56.)

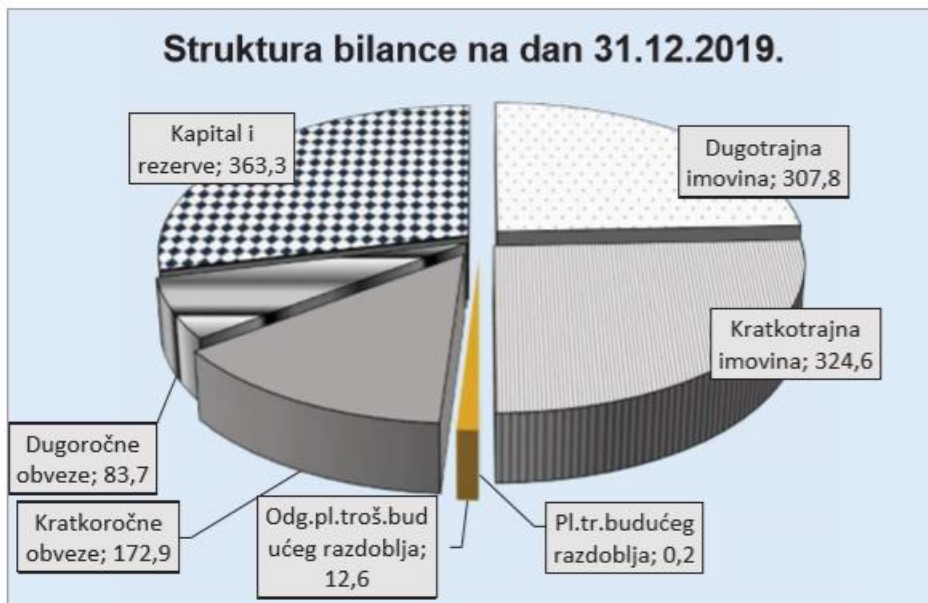
Pasiva bilance prikazuje obveze i kapital kao izvore imovine koje se može klasificirati kao vlastite izvore - kapital i tuđe izvore - obveze, tj. dugovanja. Može se zaključiti kako aktiva pokazuje u kojem se obliku koristi imovina, a pasiva način financiranja imovine. (Ivanović, 1997., 70.)

Financijski položaj Saponije d.d. na kraju 2019. godine u odnosu na njen početak definirale su prvenstveno non-core transakcije usmjerene na stabilizaciju neto radnog kapitala. Ukupna imovina iznosi 632,2 milijuna kuna i smanjena je za 36,5 milijuna kuna. (Godišnje izvješće, 2019., 40.)

Najznačajniji utjecaj evidentiran je na području financijske imovine. Realizacijom udjela Fortenova grupe ostvaren je financijski gubitak a time i smanjenje imovine od 38,5 milijuna kuna. (Godišnje izvješće, 2019., 40.) Povratom danih zajmova ostvaren je novčani tok od 10,7 milijuna kuna. Dugotrajna imovina povećana je za 3,7 milijuna kuna tijekom

godine, prvenstveno kao utjecaj početnog priznavanja MSFI 16, a ostatak se odnosi na povećanje stanja novčanih sredstava u odnosu na 31. prosinac 2018. godine. (Godišnje izvješće, 2019., 40.)

Shema 2 - Struktura bilance na dan 31.12.2019.



Izvor: Saponia d.d., Izvješće Uprave o poslovanju društva, Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019., str. 40.

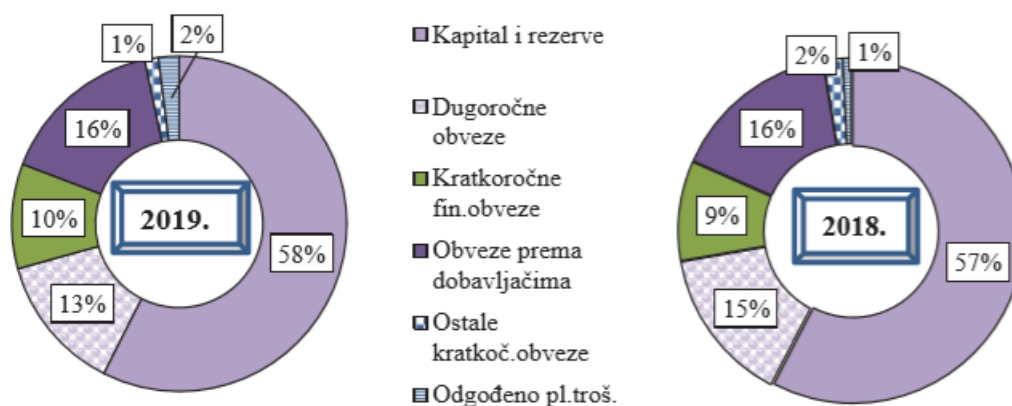
Vlastiti kapital Saponije d.d. na dan izvještaja iznosio je 363,1 milijuna kuna kuna i manji je u odnosu na prethodnu godinu za 5,8 posto kao rezultat ostvarenog izvještajnog neto gubitka od 22,4 milijuna kuna izvještajnog razdoblja. Prema Odluci Glavne skupštine održane 14. lipnja 2019. godine ostvareni gubitak 2018. godine pokriven je iz ostalih rezervi Društva. Struktura vlastitog kapitala nije značajnije promjenjena i čini 57,4 posto ukupnog kapitala i obveza. (Godišnje izvješće, 2019., 40.)

U procesu restrukturiranja obveza i stabilizacije poslovanja, unatoč početnom priznavanju obveza prema MSFI 16, dugoročne i kratkoročne financijske obveze, smanjene su za 12,8 milijuna kuna. Ukupna financijska zaduženost na dan 31. prosinca 2019. godine

iznosila je 147,4 milijuna kuna. U ukupnoj strukturi kapitala krediti i najmovi financijskih institucija sudjeluju s 23,3 posto. (Godišnje izvješće, 2019., 40.)

Obveze prema dobavljačima i ostale obveze u ukupnom iznosu od 121,8 milijuna kuna zadržane su na približno istom nivou kao i na početku godine. (Godišnje izvješće, 2019., 40.)

Shema 3 - Usporedna struktura pasive



Izvor: Saponia d.d., Izvješće Uprave o poslovanju društva, Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019., str. 41.

Neto radni kapital na dan 31. prosinca 2019. godine iznosi 139,3 milijuna kuna. Neto dug od 98,8 milijuna kuna za 56,5 milijuna kuna je manji u odnosu na prethodnu 2018. godinu. Posljedično su se promjenili i pokazatelji zaduženosti te se omjer glavnice i neto duga smanjio na 27,2 posto. Smanjenje EBITDA uz pad neto duga doveo je do nižeg omjera neto duga i EBITDA od 2,8. (Godišnje izvješće, 2019., 41.)

5.3. Izvještaj o novčanom toku

Izvještaj o novčanom toku daje nam informacije o izvorima i upotrebi gotovine tijekom izvještajnog razdoblja, te predstavlja bazu za planiranje budućih gotovinskih tokova i potreba za financiranjem. (Vidučić, 2012., 381.) Novac predstavlja važan resurs za svaki oblik poslovanja jer pomoću njega kupujemo sirovine, strojeve, podmirujemo obveze, prodajemo gotove proizvode i robu. Izvještaj o novčanom toku nadopunjuje se sa računom dobiti i gubitka, a zajedno upotpunjuju sliku financijskog položaja i ekonomske snage poslovnog subjekta. Kako bi se postigla što kvalitetnija slika poslovni primici i izdaci se razvrstavaju na poslovne, investicijske i financijske aktivnosti. Poslovne aktivnosti glavne su aktivnosti poduzeća koje stvaraju prihod i koje u osnovi imaju najznačajniji utjecaj na financijski rezultat poduzeća, dobit ili gubitak. (Žager et al., 2008., 83.)

Optimiziranjem dinamike radnog kapitala tijekom 2019. godine u Saponia d.d. dolazi do značajnog pomaka u novčanim tokovima te je ostvaren pozitivan novčani tok iz poslovnih aktivnosti od 38,2 milijuna kuna. (Godišnje izvješće, 2019., 41.)

Ostvaren je pozitivan novčani tok iz investicijskih aktivnosti od 23,3 milijuna kuna kao neto efekt povrata danih zajmova od 10,7 milijuna kuna, realizirane financijske imovine od 29,0 milijuna kuna i ulaganja u kapitalne investicije od 17,0 milijuna kuna. Najznačajnija ulaganja odnose se na modernizaciju linija za pakiranje tekućih deterdženata. Nabavljena je nova puhalica za boce iz epruveta, linija za sleeve pakiranje, nova kartonirka i etiketirka, reparirana čepilica i novi formatni dijelovi za boce. Dio kapitalnih ulaganja usmjeren je na građevinsko uređenje kompresorske stanice, komore za taljenje sirovina u pogonu industrijskih tekućih deterdženata, rekonstruiran je spremnik NaDBS i proširenje voznog parka nabavkom novih teretnih vozila. (Godišnje izvješće, 2019., 41.)

Generirani novčani tokovi iz poslovnih i investicijskih aktivnosti usmjereni su u otplatu kreditnih obveza te je u 2019. godini ostvaren *negativan novčani tok iz financijskih aktivnosti* od 17,8 milijuna kuna. (Godišnje izvješće, 2019., 41.)

Nakon izazovne 2019. godine uslijedilo je novo poslovno razdoblje prvog kvartala 2020. obilježeno je globalnom pandemijom koronavirusa. Saponia je u korona krizu ušla u stabilnom stanju, tako da „korona - šok“ nije utjecao na ključne poslovne indikatore. Saponia d.d. i dalje bilježi porast prihoda, naime u odnosu na isto razdoblje 2019. godine ostvaren je porast od 6%. Trenutna korona kriza najavljuje financijsku krizu širih razmjera, no pažljivim balansiranjem rizika, koristi i troškova može se kreirati poslovni model koji će za cilj imati neutraliziranje negativnih učinaka krize, te u konačnici ostvarivanje zadanih ciljeva poduzeća.

5.4. Očekivanja za 2020. godinu i daljnji razvojni smjer

Kemijska industrija u Europskoj uniji prema podacima sektorske analize kemijske industrije jedan je od vodećih sektora s aspekta udjela u BDP-u i prodaje od 565 milijardi eura, te jedan od vodećih izvora direktne i indirektno zaposlenosti. Iako se najznačajniji udio u kemijskoj industriji odnosi na prodaju specijalnih kemikalija, proizvodnja kemikalija za široku potrošnju zauzima značajan dio. U ukupnoj prodaji kemijskog sektora EU, kemijski proizvodi za široku potrošnju sudjeluju s 12,4 posto. U kemijskoj industriji Hrvatske registrirano je 456 poslovnih subjekata koji čine čak 6,7 posto ukupnih poslovnih subjekata među kojima *Saponija zauzima drugo mjesto prema ostvarenim ukupnim prihodima 2019. godine.* (Godišnje izvješće, 2019., 42.)

Većina ostvarenih projekata tijekom 2019. godine prilagođeni su potrošačima višeg životnog standarda i širenju portfelja proizvoda u premium segmentu. Nastavak trenda traženja visokokvalitetnih profitabilnih proizvoda s potencijalom rasta uz jačanje već postojećih i prepoznatljivih brendova, opredjeljenje je i za naredno razdoblje.

Težište aktivnosti Saponije d.d. je na razvoju i osuvremenjavanju visokokvalitetnih proizvoda iz premium segmenta potrošnje s ciljem smanjenja troškova i jačanje pozitivnog utjecaja na okoliš. Usmjerenost na troškovnu efikasnost stavlja fokus na proizvode s povoljnim odnosom cijene i troškova proizvodnje. (Godišnje izvješće, 2019., 42.)

Postavljeni poslovni ciljevi zahtijevaju nastavak restrukturiranja pojedinih segmenata poslovanja i angažiranje ključnih poslovnih potencijala usmjerenih na optimizaciju i troškovnu efikasnost poslovnih procesa.

Poslovodstvo pažljivo promatra razvoj situacije vezane za SARS-CoV-2 i provodi relevantne preporuke nadležnih institucija za očuvanje zdravlja i sigurnosti zaposlenika. Obzirom da su proizvodi Saponije namijenjeni očuvanju higijene i zdravlja rizik pandemije SARS-CoV-2 ne bi trebao negativno utjecati na prihode, ali stalni rast ulaznih vrijednosti upravo za ovu grupu proizvoda svakako predstavlja rizik u poslovanju i očuvanju likvidnosti. (Godišnje izvješće, 2019., 42.)

Trenutna gospodarska situacija, kao i gospodarski izgledi za ostatak godine impliciraju znatnu razinu nesigurnosti i nekontrolabilnosti. Najnovije MMF-ove procjene pokazuju da bi Hrvatski BDP ove godine pasti devet posto. Usporedbe radi, u prognozama iz jeseni prošle godine, prije izbijanja epidemije, MMF je za Hrvatsku predviđao rast aktivnosti u 2020. za 2,7 posto. (Godišnje izvješće, 2019., 42.)

Proizvodnja u Saponiji i dalje teče punim kapacitetom, uz poštivanje i pridržavanje svih propisanih javnozdravstvenih mjera zaštite sudionika proizvodnje. Krajem veljače 2020. uvedene su zaštitne mjere vezano uz COVID-19 te pridržavanje strogih higijenskih uvjeta u proizvodnim pogonima. Sa zaposlenicima surađuju proaktivno kako bi im osigurali da se i oni osjećaju i jesu zaštićeni i sigurni.

Može se zaključiti da je situacija u kojoj su se svi zatekli, izazvana pandemijom COVID-19, na svakoga utjecala. Unatoč svemu što se događa važno je gledati prema budućnosti, staviti zdravlje na prvo mjesto i prilagoditi se novom načinu života.

Prema naputcima svih nadležnih institucija najvažnija mjera zaštite od virusa i bakterija je redovno pranje i dezinfekcija ruku te održavanje higijene prostora i površina na što višem higijenskom nivou, a budući da Saponia proizvodi specijalizirane proizvode za higijenu, čišćenje i dezinfekciju vodoperivih površina, ruku, rublja i posuđa svojim proizvodima se nastoji razvijati i u ovakvoj situaciji, te povećati svijest o zdravlju i higijeni i potaknuti potrošače da usvoje nove navike čišćenja i dezinfekcije.

6. SWOT ANALIZA PODUZEĆA SAPONIA D.D. I RAZVOJNI SMJER U BUDUĆNOSTI

Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja služi menadžmentu za promptno reagiranje, a i za povećanje izgleda za uspjeh poduzeća. Poduzeće preživljava u uvjetima eksterne i interne okoline. Potrebno je sagledati opasnosti i povoljne prilike i slabosti i prednosti. U sagledavanju se odabire odgovarajuća strategija čiji rezultat omogućava da poduzeće iskoristi sve svoje prednosti i povoljne okoline kako bi egzistiralo u okolini. Najpoznatija metoda je SWOT analiza. (Buble et al., 2005., 30.)

SWOT analiza je akronim engleskih riječi gdje se slovo S odnosi na *strenghts* - snagu, W označava *weaknesses* - slabosti, pod slovom O podrazumijeva se *opportunities* - prilike i slovo T što se odnosi na *threats* – prijetnje. (Buble et al., 2005., 67.) Ova analiza se pojavila u sedamdesetim godinama prošlog stoljeća, a njena svrha je olakšati poduzeću uvid u snagu i slabost koju ima te prilike i prijetnje koje pruža njegova vanjska okolina.

Zbog svoje jednostavnosti i razumljivosti primjenjuje se u svim poduzećima i uglavnom uz pomoć SWOT analize poduzeće izabire odgovarajuću strategiju. Osim što služi za utvrđivanje snaga i slabosti te prilika i prijetnji, može se upotrijebiti i za vrednovanje tima, projekata i slično. (Buble et al., 2005., 67.)

Postupak izvođenja SWOT analize je sljedeći (Buble et al., 2005., 68.):

- identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji,
- rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja,
- analiza međudnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima,
- identifikacija strateških alternativa.

U nastavku je prikaz SWOT analize tvrtke Saponia d.d.

Tablica 8 - SWOT analiza Saponia d.d.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • jasna misija i vizija 	<ul style="list-style-type: none"> • ovisnost o uvoznim sirovinama
<ul style="list-style-type: none"> • tradicija i iskustvo 	<ul style="list-style-type: none"> • nedovoljna financijska snaga
<ul style="list-style-type: none"> • djelotvoran marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • uništeni proizvodni kapaciteti
<ul style="list-style-type: none"> • pravovremene odluke 	<ul style="list-style-type: none"> • moguća imitacija proizvodnje
<ul style="list-style-type: none"> • poznati brendovi, te njihov neprekidan razvoj 	
<ul style="list-style-type: none"> • mogućnost brzog djelovanja 	
<ul style="list-style-type: none"> • dobar tim stručnjaka 	
<ul style="list-style-type: none"> • upravljanje očuvanjem okoliša 	
<ul style="list-style-type: none"> • motivirani i zadovoljni zaposlenici 	
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • širenje na nova tržišta – Saponia je izrazito izvozno orijentirana tvrtka 	<ul style="list-style-type: none"> • nedovoljna financijska snaga
<ul style="list-style-type: none"> • nepostojanje domaće proizvodnje parfema 	<ul style="list-style-type: none"> • uništeni proizvodni kapaciteti
<ul style="list-style-type: none"> • ulazak u EU 	<ul style="list-style-type: none"> • moguća imitacija proizvodnje
	<ul style="list-style-type: none"> • moguća zamjena proizvoda konkurentskim supstitutima

Izvor: izrada autora prema: Saponia d.d., Izvješće Uprave o poslovanju društva, Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine zajedno s Izvješćem neovisnog revizora, Osijek, 2019.

Kroz Tablicu 8. su analizirane snage i slabosti, te prilike i prijetnje promatranog proizvodnog programa poduzeća Saponia d.d.

Snage Saponia d.d. su jasna misija i vizija, tradicija i iskustvo, djelotvoran marketing, pravovremene odluke, poznati brendovi, te njihov neprekidan razvoj, mogućnost brzog djelovanja, dobar tim stručnjaka, upravljanje očuvanjem okoliša, te motivirani i zadovoljni zaposlenici. Svojim bogatim asortimanom i dugogodišnjom tradicijom Saponia je osvojila

potrošače diljem Europe i u tome je prvenstveno njena snaga. Zaposlenici poštuju norme izvrsnosti, međusobno surađuju, dijele znanje i iskustvo i uz solidarnost stvaraju zajedništvo koje je snaga Saponije, njezin preduvjet uspješnog razvoja i izvor konkurentske prednosti. Saponia se uz sve spomenute, vlastite snage oslanja i na usluge vanjskih stručnjaka kako bi uskladila svoje poslovanje unutar aktualnih zakonskih okvira. Snaga Saponije ogleda se ponajviše u njezinim brendovima, a njihov neprekidan razvoj i uzlet rezultat je kontinuiranih investicijskih i inovacijskih aktivnosti.

Prilike Saponije svakako su širenje na nova tržišta, velika orijentiranost ka izvozu, nepostojanje domaće proizvodnje parfema, što je ujedno i veliki izazov za poduzeće, te ulazak u EU. Ulaskom u EU otvaraju se prilike korištenja financijskih sredstava kroz europske strukturne i investicijske fondove (npr. za smanjenje troškova i povećanje energetske učinkovitosti).

Slabosti Saponia d.d. su ovisnost o uvoznim sirovinama, nedovoljna financijska snaga, uništeni proizvodni kapaciteti, te moguća imitacija proizvodnje.

Najveća slabost poslovanja kemijske industrije, ovisnost o uvoznim sirovinama, je kroz povećane oscilacije cijena utjecala na razinu materijalnih troškova i u ovom razdoblju. Utjecaj ovakvih kretanja na području kemijske industrije odražava se posljedično i na poslovanje Saponije te zahtjeva posebnu pozornost i razvojnu strategiju u skladu s trendovima industrije.

Prijetnje Saponije jesu nedovoljna financijska snaga, uništeni proizvodni kapaciteti, moguća imitacija proizvodnje, te moguća zamjena proizvoda konkurentskim supstitutima.

Najveća prijetnja od svih spomenutih, možda najgora za poduzeće bila bi supstitucijski proizvodi konkurenata po daleko nižoj cijeni, a identične ili čak lošije kvalitete, što bi svakako negativno nepovratno utjecalo na prihvaćanje proizvodnog programa i daljnje poslovanje poduzeća. Postojanjem niza prijetnji u okruženju, ali i u samom sustavu, može doći do negativnih događanja koji mogu rezultirati neželjenim posljedicama. Da se to ne bi dogodilo, nužno je predvidjeti rizike koliko je to moguće i poduzimati preventivne mjere postupanja s ciljem njihovog smanjenja.

7. ZAKLJUČAK

Tijekom više od 125 godina postojanja s oko 750 zaposlenih, Saponia d.d. razvila se u vodećeg proizvođača deterdženata i proizvoda osobne higijene u ovom dijelu Europe. Proizvodni program Saponia d.d. ima oko četiristo proizvoda koji uspješno zadovoljavaju najrazličitije potrebe higijenske sigurnosti doma te poslovnih objekata, kao i potrebe osobne higijene. Uz primijenu najsuvremenijih tehnologija svi proizvodi nastali u laboratorijima Saponije d.d. rezultat su znanja, inovativnosti, praćenja znanstvenih dostignuća, odnosno upornog rada i zalaganja visokih stručnjaka. Prepoznatljiva i postojana kvaliteta proizvoda Saponije d.d. utjecala je na dugogodišnje povjerenje kupaca čemu svjedoči kontinuirani rast udjela Saponijinih brendova i na hrvatskom i na inozemnom tržištu.

Poslovni model Saponije d.d. temelji se na konceptu stvaranja moderne i ekološki orijentirane tehnologije proizvodnje i sustava pakiranja proizvoda. Razvijena je strategija koja se temelji na principima cjelovitog pristupa kvaliteti, zadovoljenju ekoloških standarda i kreiranju vizualnog identiteta proizvoda a sve u skladu s tržišnim trendovima. Snaga Saponije ogleda se u njezinim na daleko poznatim brendovima, neprekidan razvoj i rezultat je kontinuiranog ulaganja, unapređenja proizvodnje te inovacijskih aktivnosti. Kodeks korporativnog upravljanja Saponije omogućava transparentnost poslovanja, kvalitetnu zaštitu zaposlenika i dioničara, ali i imenovanih nositelja odgovornih funkcija u Društvu. Cilj korporativnog upravljanja stvaranje je dugoročne ekonomske vrijednosti za dioničare. Strateška analiza poduzeća Saponia ukazuje na to da poduzeće ima velike izgleda da iz godine u godinu sve više raste.

U zadnje dvije, tri recesijske godine poduzeće bilježi rast jer Saponia d.d. radi kao "ekipa", poduzeće smatra ljude svojim najvećim bogatstvom i na taj način stvara dodanu vrijednost. Krizu su prepoznali kako izazov i nisu dopustili da ih ona pregazi, štoviše, agresivno su stvarali nove proizvode i marketing. Nisu smanjili marketing kao većina poduzeća, već su ga dodatno povećali, što je zajedno s novim proizvodima donijelo vrlo dobre rezultate. Svjesni svojih mogućnosti ne žure na tržišta koja poduzeću predstavljaju veliki rizik. Saponia ima mnoge prednosti i nedostatke, ali poduzeću su nedostaci smjernica za

poboljšanje poslovanja. Ukoliko se trend rasta nastavi, Saponia će biti u mogućnosti širiti svoje proizvodne linije, te postati jači od svojih stranih konkurenata. Recept za uspjeh je biti svjestan svojih mogućnosti, osluškujući želje kupaca, a najviše budno paziti na poteze konkurenata.

LITERATURA

Knjige

1. Buble, M., Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2003.
2. Buble, M., i dr., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
3. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
4. Hruška, D., Strateški menadžment, Uvod u strateški menadžment, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, xxx
5. Ivanović, Z., Financijski menadžment, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Rijeka, 1997. str. 98.-99.
6. Pintarić, J., Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, 2010.
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki, Vokić, N., Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
8. Thomson, A., i dr., Strateški menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.
9. Vidučić, Lj., Financijski menadžment, VIII. izdanje, RRiF Plus, Zagreb, 2012.
10. Vučemilović, V., Ključević, T., Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru ATLANTIC GRUPE d.d., 2015.
11. Žager, K. i dr., Analiza financijskih izvještaja, 2. prošireno izdanje, Masmedia, Zagreb, 2008.

Članci

1. Bistričić, A., Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1, pp. 101-110, 2006.
2. Jakelić, D., Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci. Ekonomski pregled Vol.60, 2009.

Ostali izvori

1. Saponia d.d., Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, Osijek, 2019.
2. Legčević, J., Kolegij „Menadžment” Okolina menadžmenta, Specijalistički diplomski stručni studij „Javna uprava”, 2014.
3. Pfeifer, S., Menadžment, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006.
4. Saponia“ kemijska, prehrambena i farmaceutska industrija d.d. Osijek, Kodeks korporativnog upravljanja (dalje: Kodeks 2008.), od 07. ožujka 2008.
5. Saponia d.d., Izvješće Uprave o poslovanju društva, Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine zajedno s Izvješćem neovisnog revizora, Osijek, 2019.
6. Saponia, <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/povijest-tvrtke-i-proizvoda/>, (18.05.2020.)

7. Saponia, <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/istrazivanje-i-razvoj/> (11.06.2020.)
8. Kemijska industrija, <http://www.hr/wwhr/business/industry/chemicals/index.hr.html>, (03.06.2020.)
9. Kompaktni deterdžent, naš najveći i najrizičniji projekt, <http://liderpress.hr/arhiva/27918/>, (03.06.2020.)

POPIS SLIKA

Slika 1 - Etape u procesu strateškog menadžmenta.....	6
Slika 2 - Korporativne vrijednosti Saponije	25
Slika 3 - Podjela eksterne - vanjske okoline.....	30
Slika 4 - PEST okolina	32

POPIS TABLICA

Tablica 1 - Analiza dimenzija i elemenata opće okoline poduzeća Saponia d.d.	34
Tablica 2 - Izračun prosječne razine utjecaja važnosti faktora za poduzeće Saponia d.d.	35
Tablica 3 - Prikaz zbirnih ocjena utjecaja temeljnih skupina aktera poslovne okoline poduzeća Saponia d.d.	38
Tablica 4 - Sažetak ključnih financijskih pokazatelja	41
Tablica 5 - POSLOVNI PRIHODI 2018./2019.....	44
Tablica 6 - Dinamika profitabilnosti	46
Tablica 7 - Račun dobiti i gubitka za godinu koja je završila 31. prosinca 2019.....	47
Tablica 8 - SWOT analiza Saponia d.d.	55

POPIS SHEMA

Shema 1 - Pojmovi za oblikovanje strategije	23
Shema 2 - Struktura bilance na dan 31.12.2019.	49
Shema 3 - Usporedna struktura pasive	50

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 - Struktura radnika po dobi i spolu.....	13
Grafikon 2 - Obrazovna struktura radnika.....	15
Grafikon 3 - Prihodi od prodaje po tržištima.....	44
Grafikon 4 - Struktura izvoza 2019. godine	45