

# STRATEGIJSKA ANALIZA TVRTKE DUKAT D.D

---

**Tonković, Lara**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*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:125:819162>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-20**



*Repository / Repozitorij:*

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



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Lara Tonković

## **STRATEGIJSKA ANALIZA TVRTKE DUKAT D.D.**

Specijalistički završni rad

Rijeka, 2022.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij Poduzetništvo

## **STRATEGIJSKA ANALIZA TVRTKE DUKAT D.D.**

Specijalistički završni rad

MENTOR

Dr. sc. Ljerka Tomljenović, prof. v. š.

STUDENT

Lara Tonković

MBS: 2423000084/19

Rijeka, 2022.

## SAŽETAK

U ovom specijalističkom završnom radu, provedena je strategijska analiza tvrtke Dukat d.d.. Tijekom rada definiran je pojam strategijske analize te odrednice strategijske analize poduzeća. Najveći naglasak je stavljen na strategijsku analizu tvrtke Dukat d.d. kroz faze strategijskog upravljanja: analiza okoline, ocjena postojeće strategije i prijedlozi za strateška unaprjeđenja. Pored toga, istaknuta je povijest tvrtke Dukat d.d. te trenutno stanje toga poduzeća. U radu je napravljena detaljna financijska analiza poslovanja tvrtke Dukat d.d. na temelju strateških menadžerskih tehnika i alata. Kod tvrtke Dukat d.d. vidljivo je kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj te ulaganje u zaposlenike. Spomenuta tvrtka razvila je širok proizvodni asortiman te time zauzela vodeće mjesto mliječne industrije u Hrvatskoj sa stoljetnom tradicijom. Sukladno velikim poslovnim uspjesima i pozitivnim financijskim stanjem vidljivim kroz dugi niz godina, daljnje strateško usmjerenje tvrtke Dukat d.d. bit će sigurno usmjereno prema još većem razvoju tvrtke u pogledu stvaranja inovativnih proizvoda i osvajanja novih tržišta.

**Ključne riječi:** Dukat d.d., strateški menadžment, strategijska analiza, strateška unaprjeđenja.

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POJAM I ODREDNICE STRATEGIJSKE ANALIZE PODUZEĆA.....	3
2.1. Pojmovno određenje i uloga strategije .....	3
2.1.1. Vizija .....	5
2.1.2. Misija .....	6
2.1.3. Ciljevi .....	8
2.2. Strateški menadžment.....	10
2.3. Strateška analiza okoline .....	11
2.3.1. Eksterna ili vanjska okolina.....	13
2.3.2. Interna ili unutarnja okolina .....	15
2.3.3. Povezivanje eksternih i internih čimbenika okoline (SWOT analiza) .....	19
3. OSNOVNI PODACI O DUKATU D.D.....	22
3.1. Povijest tvrtke .....	23
3.2. Proizvodni asortiman tvrtke.....	24
3.3. Organizacijska struktura tvrtke.....	25
3.4. Ljudski resursi tvrtke .....	27
4. STRATEGIJSKA ANALIZA TVRTKE DUKAT D.D. ....	32
5. FINACIJSKA ANALIZA POSLOVANJA TVRTKE DUKAT D.D. ....	37
5.1. Bilanca .....	37
5.2. Račun dobiti i gubitka.....	39
5.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja i njihov izračun .....	41
5.3.1. Pokazatelji likvidnosti .....	42
5.3.2. Pokazatelji zaduženosti.....	45
5.3.3. Pokazatelji aktivnosti.....	48
5.3.4. Pokazatelji ekonomičnosti.....	49
5.3.5. Pokazatelji profitabilnosti.....	51
6. DOPRINOS ZAJEDNICI I DALJNI RAZVOJNI SMJER TVRTKE DUKAT D.D. ....	53
7. ZAKLJUČAK.....	55

Popis literature .....	57
Popis slika .....	60
Popis tablica .....	61
Popis grafikona .....	62

## 1. UVOD

Svaka organizacija da bi bila što uspješnija mora imati dobro postavljenu strategiju odnosno viziju, misiju, ciljeve te svakako kontrolne mehanizme. Ključnu ulogu u tome imaju ljudi odnosno zaposlenici koji obavljaju zadatke u skladu s organizacijskim normama i načelima. Prilikom postavljanja ili revidiranja strateškog usmjerenja mora se odgovoriti na važna početna pitanja u vezi poslovanja kao primjerice, „Čime se poduzeće želi baviti i što poduzeće želi postići u budućnosti?“.

Na temelju određivanja dugoročnih ciljeva i pravaca prema kojima poduzeće planira obavljati poslovanje, određuje se strategija toga poduzeća. Ukoliko dođe do proširenja poslovanja i/ili mijenjanja tržišnih uvjeta, može se preoblikovati postojeća strategija. Sukladno tome, dobro oblikovana strategija utječe na izgradnju i održavanje konkurentnih prednosti koje služe kao preduvjet opstanka te održivosti poduzeća u promjenjivoj okolini.

U ovome radu analizirat će se tvrtka Dukat d.d. sa sjedištem u Zagrebu u Republici Hrvatskoj. Promatrana tvrtka Dukat d.d. vodeća je mliječna industrija u Hrvatskoj sa stoljetnom tradicijom. Dukat d.d. ima tvornice, centralna skladišta i logističke centre diljem Republike Hrvatske i to u gradu Puli, Rijeci, Zadru, Splitu, Dubrovniku, Karlovcu, Zagrebu, Bjelovaru i Đakovu.

Važniji ciljevi tvrtke Dukat d.d. su smanjenje količine nastalog otpada kao i smanjenje utjecaja tvornica na okoliš, zatim edukacija i informiranje zaposlenika o obavezama tvrtke prema novim zakonskim propisima iz područja zaštite okoliša te projektiranje koje unaprjeđuje energetske učinkovitost.

Cjelokupni sadržaj ovoga rada podijeljen je na ukupno sedam poglavlja u kojima je točno i precizno razrađena već spomenuta tema. Prvo poglavlje vezano je za uvod u tematiku rada. U drugom poglavlju definiran je pojam strategijske analize poduzeća i odrednice strategijske analize poduzeća kako bi se što lakše i bolje pratio daljnji sadržaj rada. Pri tome se misli na pojmovno



određenje i ulogu strategije, strateški menadžment te stratešku analizu okoline. U trećem poglavlju ukratko su izneseni opći podaci o Dukatu d.d. koji podrazumijevaju povijesni razvoj, proizvodni asortiman, organizacijsku strukturu, ljudske resurse. Četvrto poglavlje sadrži strategijsku analizu tvrtke Dukat d.d., a već u idućem poglavlju je napravljena financijska analiza poslovanja toga poduzeća kroz bilancu te račun dobiti i gubitka. S obzirom na pozitivno poslovanje tvrtke Dukat d.d. kroz dugi niz godina, u predzadnjem poglavlju, objašnjen je veliki doprinos zajednici spomenute tvrtke kao i njezin daljnji razvojni smjer. Sedmo poglavlje, koje je ujedno i zadnje poglavlje ovog specijalističkog završnog rada, donosi cjelokupan zaključak rada.

## **2. POJAM I ODREDNICE STRATEGIJSKE ANALIZE PODUZEĆA**

U ovome poglavlju, detaljno će se objasniti svaka odrednica koja se odnosi na strategijsku analizu poduzeća. Pri tome, prvo se misli na strategiju koja uključuje misiju, viziju i ciljeve, zatim na strateški menadžment i stratešku analizu okoline. S obzirom da je svakome poduzeću jako bitno ostvariti što bolje poslovne rezultate, nužno je primjenjivati određena poslovna pravila za ostvarenje toga, kao naprimjer imati jasno definiranu strategiju poduzeća.

### **2.1. Pojmovno određenje i uloga strategije**

Prvu temeljnu definiciju strategije dao je Alfred D. Chandler u knjizi *Strategije i struktura* (1962.) u kojoj je istraživao kako velika poduzeća prilagođavaju svoju strukturu strategiji rasta. U radu je utvrdio da se strategija može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje ciljeva. (Buble et al., 2005, 3)

Posjedovati strategiju u organizaciji znači misliti šire te imati dugoročni pogled odnosno predodžbu za organizaciju u budućnosti. Vrlo važno je detaljno planirati svaku poslovnu aktivnost kroz strategiju kako ne bi došlo do propusta odnosno negativnih učinaka u poslovanju.

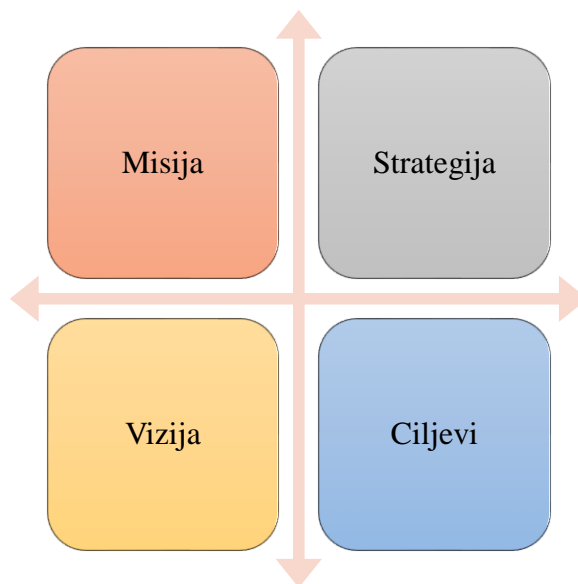
Opća hijerarhija strategija u poduzeću podrazumijeva tri glavne razine, a to su: (Buble, 2006, 108)

- razina cjelokupnog poduzeća: korporacijska strategija,
- razina poslovne jedinice ili strateške poslovne jedinice: poslovna strategija,
- razina poslovnog funkcijskog područja: funkcijska strategija.

Prije svega, strategija služi gotovo svakom poduzeću da bi zadržala konkurentsku prednost jer bez konkurencije nema prave strategije. Osim toga, strategija uključuje ciljeve, aktivnosti, politiku i planove, kao i obrasce ponašanja poduzeća u samoj interakciji s okolinom. Strategija pronalazi

odgovore na pitanja: tko su ciljani kupci, koje proizvode i usluge poduzeće treba koristiti, na koji način poduzeće treba nuditi te proizvode i/ili usluge ciljnim kupcima da to bude efikasan i inovativan način. (Buble, 2006, 108)

Slika 1.: Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije



Izvor: Izrada autora prema Buble et al., 2005, 85

Iz prethodne slike broj 1, vidljiva je međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije. Sukladno takvoj povezanosti, menadžment ne bi trebao propustiti definiranje niti jedne od navedenih stavaka prilikom strategijske analize i oblikovanja odgovarajuće strategije poduzeća.

Proces strategijskog menadžmenta počinje utvrđivanjem vizije i misije poduzeća. Polazeći od spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha, menadžeri postavljaju i ciljeve poduzeća te na taj način oblikuju odgovarajuću strategiju. Uska povezanost između vizije, misije i ciljeva, razlog je zbog kojeg ih većina autora promatra kao jednu cjelinu koju nazivaju strategijska namjera odnosno srce strategije. (Buble et al., 2005, 85)

Vizija i misija svakoga poduzeća neizostavni su dio godišnjih izvještaja i internetskih stranica poduzeća, poslovnih planova i svih ostalih javnih publikacija na temelju kojih se poduzeće želi što bolje predstaviti javnosti. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, 147)

U nastavku rada bit će detaljno objašnjenja vizija, misija, ciljevi poduzeća, strateški menadžment, kao i strateška analiza okoline.

### 2.1.1. Vizija

Vizija označuje predodžbu odnosno zamisao nekoga budućeg stanja ili događaja. Također, označava sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je uglavnom realna, vjerodostojna i privlačna. Vizija daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u odgovarajućem smjeru. (Buble, 2006, 121)

Sedam zajedničkih atributa svih vizija su slijedeći: (Martinović, Čelinković, 2013, 177)

- I. **KRATKOĆA:** Kratkoća radi lakše komunikacije i adaptacije, ali nikako prekratka da ne obuhvati ključne dijelove;
- II. **JASNOĆA:** Vizija treba jasna i točna, tako da je razumljiva svakome;
- III. **DALEKOVIDNOST:** Usmjerenost vizije na dugotrajnu perspektivu. Organizacijski vodič za budućnost;
- IV. **STABILNOST:** Vizija treba biti općenita i dovoljno apstraktna te imuna na promjene tržišta ili tehnologija;
- V. **IZAZOVNOST:** Izazovnost vizije u skladu sa željenim ishodom, ukoliko je izazov veći ljudi su više motivirani za rad;
- VI. **APSTRAKTNOST:** Vizija nije cilj, stoga, ne smije u sebi sadržavati jednokratne misije i ne smije biti usko definirana. Potrebno je definirati višu razinu koja opisuje općenitu ideju;

- VII. **POŽELJNOST I MOGUĆNOST INSPIRACIJE:** Treba sadržavati ono za što se isplati dati više, treba biti atraktivna stoga da ju članovi organizacije mogu lakše prihvatiti i obvezati se da će biti sukladni istoj.

### **2.1.2. Misija**

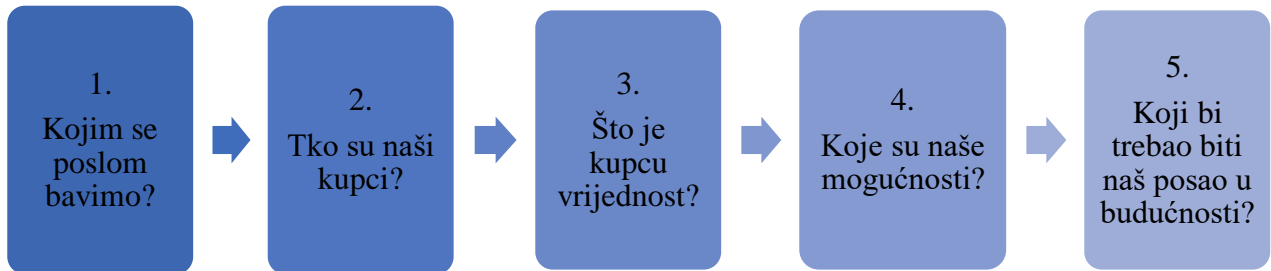
Misija proizlazi iz organizacijske vizije te se detaljnije razrađuje, a opisuje se kroz izjavu o misiji. Pri tome, izjava o misiji se odnosi na široko postavljenu izjavu o osnovnoj svrsi organizacije koja objedinjuje što organizacija želi biti i koga želi služivati. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, 148)

Svako poduzeće, veliko ili malo, postoji isključivo da bi nešto postiglo u široj okolini i da bi zadovoljilo poslovne potrebe svojih potrošača. S obzirom na to, poduzeće mora imati definiran razlog postojanja – temeljnu djelatnost.

Misija ili svrha podrazumijeva osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća, koja se razlikuje od poduzeća do poduzeća. Prije svega, misija opisuje vrijednosti, ambicije i razloge postojanja poduzeća. Misija je prvi, a i najvažniji korak u razvijanju izabrane strategije. (Buble, 2006, 122)

Na početku postojanja poduzeća, njegova misija je obično jasna. S vremenom, kako se poduzeća mijenjaju, proširuju poslovanje, njegova misija može zahtijevati preispitivanje zato što je u novim uvjetima postala neprimjerena ili nejasna za razumijevanje. Sukladno tome, menadžment bi trebao povremeno preispitati prethodno definiranu misiju poduzeća te ju po potrebi prilagoditi i doraditi.

Slika 2.: Pet temeljnih pitanja prilikom oblikovanja misije poduzeća



Izvor: Izrada autora prema Buble, 2006, 123

Prethodno navedena pitanja koja se nalaze na slici 2, a koja služe za oblikovanje misije, najteža pitanja na koja menadžment mora dati odgovor su upravo ta pitanja. Pravi odgovor se dobije tek nakon neprekidnog ponavljanja istih i traženja odgovora na njih.

Osnovni razlozi zbog kojih svako poduzeće treba pažljivo definirati misiju su slijedeći: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, 148)

- osiguranje jedinstvenosti organizacijske svrhe,
- postavljanje temelja odnosno standarda alokacije organizacijskih resursa,
- utemeljenje organizacijske klime, odnosno općeg tona djelovanja,
- identificiranje pojedinaca s organizacijskom svrhom i smjerom te obeshrabrivanje onih koji ne pridonose organizacijskom uspjehu u daljnjem radu za organizaciju,
- olakšavanje prevođenja ciljeva u radne strukture i zadatke,
- preciziranje organizacijske svrhe i njezino prevođenje u ciljeve koje je moguće mjeriti i kontrolirati s obzirom na njihove troškove, vrijeme i parametre uspješnosti.

S jedne strane, misija ponajprije dotiče sadašnjost, prepoznaje svrhu ili razlog postojanja poduzeća, vrijednosti i poslovnu filozofiju, opisuje način ponašanja i prikazuje djelatnosti te sadašnji način upravljanja poduzećem. S druge strane, vizija predstavlja mentalnu sliku budućeg stanja poduzeća, koja je realna, vjerodostojna i privlačna. (Butković, 2020, 20)

### **2.1.3. Ciljevi**

Nakon što se odredi vizija i misija poduzeća, slijedeći korak se odnosi na postavljanje ciljeva poslovanja svakoga poduzeća koji će se realizirati kroz poslovanje. Menadžment može odrediti ispunjavanje ciljeva na dugi i kratki rok.

Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku. Pored toga, ciljevi usmjeravaju djelovanje svake organizacije na strategijskoj, taktičkoj i operativnoj razini kroz to što ukazuju na prioritete, olakšavaju odlučivanje te su temelj za vrednovanje postignutog. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, 155)

Određivanje ciljeva podrazumijeva kompleksan proces uspoređivanja različitih interesa unutar i između zaposlenih, managera i dioničara. Svaki pojedinac ili grupa teže što većem utjecaju. Sukladno okolnostima, proces određivanja i izbora može se usmjeriti prema ekonomskim, tehnološkim, političkim ili socijalnim ciljevima. (Buble et al., 1997, 26)

Postoji više karakteristika koje moraju zadovoljavati ciljevi kako bi bili dobro postavljeni, a koje trebaju imati u vidu oni koji ih definiraju. SMART je akronim engleskih riječi specifičan (specific), mjerljiv (measurable), usklađen (aligned), ostvariv (reachable) i vremenski određen (time bound). (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, 159)

U nastavku rada bit će navedene karakteristike dobro postavljenih ciljeva.

Slika 3.: Karakteristike dobro postavljenih ciljeva



Izvor: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/vjestina-delegiranja-23-postavljanje-ciljeva/>

Iz prethodnog prikaza (slika 3) vidljive su karakteristike dobro postavljenih ciljeva u organizaciji. Takvi ciljevi nazivaju se SMART ciljevi. Prva karakteristika dobro postavljenog cilja je jasnoća te odgovor na slijedeća pitanja: „Što je točno potrebno ostvariti?, Koji je očekivani ishod rada?“. Iduća karakteristika cilja je mjerljivost. To znači da se treba dati odgovor na pitanja kao što su: „Kako znamo da je željeni ishod ostvaren?, Kako znamo da smo na dobrom putu ostvarenja cilja?“. Ciljevi se također moraju moći postići, a da su pri tome izazovni. Takvi ciljevi uzimaju u obzir razvojni nivo zaposlenika, nude razvojnu priliku uz realističnu mogućnost njihovog ostvarenja. Pored spomenutih karakteristika, ciljevi još moraju biti značajni i orijentirani na rezultate. To znači da moraju biti povezani s poslovnim ciljevima odjela i organizacije te samom poslovnom ulogom zaposlenika. Također, ciljevi moraju biti vremenski ograničeni što podrazumijeva su definirani rokovi za praćenje napretka u ostvarivanju cilja i ključnih ishoda te za razmjenu povratnih informacija.



## 2.2. Strateški menadžment

Strateški menadžment nastao je kao posljedica činjenice da se u drugoj polovini 20. stoljeća sve veći utjecaj eksterne, odnosno vanjske, okoline u procesu donošenja važnih dugoročnih odluka nije mogao ignorirati već se morao uzeti u obzir. (Buble et al., 2005, 1)

Sukladno prethodnom, može se zaključiti da se strateški menadžment kao koncept razvio tokom vremena, a nastavit će se sigurno i dalje razvijati.

Organi strateškog menadžmenta su odbor direktora, vrhovni menadžment i odjel za planiranje. Kako je menadžment proces tako se definirao i pojam strategijski menadžment, a pri tome se može reći da svaki proces sadrži niz etapa ili koraka koje prolazi i izvršava. (Kadlec, 2013, 3)

Različiti autori definiraju različito strateški menadžment. Jedna od definicija strateškog menadžment podrazumijeva da je to set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća. (Buble, 2006, 110)

Slika 4.: Etape u procesu strateškog menadžmenta



Izvor: Buble et al., 2005, 8

Iz prethodnog prikaza (slika 4) vidljive su etape u procesu strateškog menadžmenta. Prva etapa se odnosi na analizu okoline te podrazumijeva prikupljanje i obrađivanje informacija koje su pristigle iz interne i/ili eksterne okoline. U drugoj etapi se postavlja usmjerenje organizacije odnosno smjer prema kojem organizacija obavlja zadatke kako bi postigla najbolje rezultate. Pri tome, misli se na definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća. Formuliranje strategije je treća etapa strateškog menadžmenta koja se odnosi na odabir najefikasnije strategije poduzeća. Uz pomoć strategije, unutar svakog poduzeća ostvaruje se bolja koordinacija rada, bolja transformacija inputa u output i slično. Kroz iduću, četvrtu fazu, strategija se implementira odnosno primjenjuje u organizaciji. Posljednja faza, kontrola i evaluacija strategije, podrazumijeva pregled planiranih i ostvarenih rezultata u poduzeću. Preciznije, kroz tu fazu se provjerava odabrana strategija i njezina primjena. Svakako postoji povratna veza na temelju koje se ispravljaju propusti i nedostaci ukoliko je došlo do njih u procesu strateškog menadžmenta.

### **2.3. Strateška analiza okoline**

Okolina organizacije podrazumijeva dio vanjskog svijeta s kojim organizacija dolazi u kontakt. Pored toga, označava ukupnost vanjskih činitelja koji utječu na organizaciju, na njezino djelovanje i ponašanje te na ponašanje njezinih članova. (Buble et al., 1997, 71)

Današnje poduzeće ima uglavnom karakteristiku otvorenog poduzeća što znači da je podložno utjecajima iz okoline s kojom je u stalnoj interakciji. Važno je kontinuirano se prilagođavati novim promjenama iz okoline kako bi poduzeće održavalo konkurentsku prednost.

Strateška analiza okoline može igrati glavnu ulogu u poslovnom uspjehu poduzeća. Razlikuju se tri uloge: (Butković, 2020, 29)

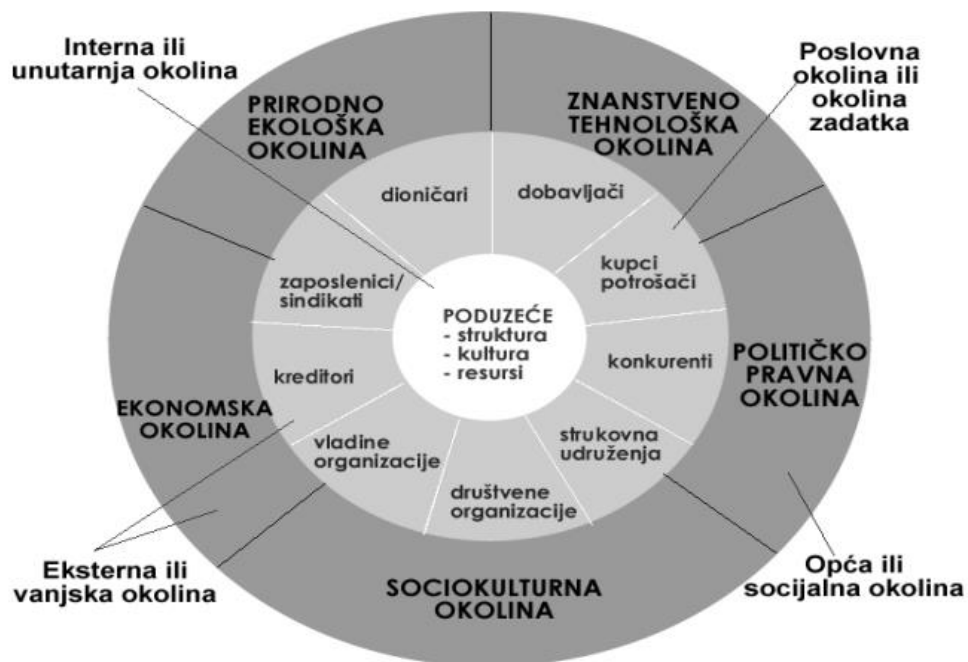
- **uloga orijentirana politici** - najšira obuhvatom, ali najlabavije povezana s formalnim organizacijskim planiranjem,

- **uloga integrirajućeg strateškog planiranja** - naglašava zatvorene odnose između analize okoline i formalnog organizacijskog planiranja,
- **uloga orijentirana funkcijski** - najspecifičnije usmjerena na pojedina organizacijska pitanja.

Postoje dva temeljna segmenta okoline poduzeća, a to su: (Buble, 2006, 29)

- eksterna ili vanjska okolina,
- interna ili unutarnja okolina

Slika 5.: Segmenti okoline poduzeća



Izvor: Batinica, 2018, 8

Kao što se može vidjeti iz slike broj 5, eksterna ili vanjska okolina poduzeća može se podijeliti na dva ključna segmenta, a to su opća ili socijalna okolina i poslovna okolina ili okolina zadatka. S druge strane, internu ili unutarnju okolinu čini struktura, kultura i resursi poduzeća.

### **2.3.1. Eksterna ili vanjska okolina**

Eksterna okolina svake organizacije utječe posredno usmjeravanjem elemenata poslovnog okruženja, a zatim i definiranjem klime u kojima organizacija i poslovna okolina funkcioniraju.

Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama koje, uz kompleksnost, dinamičnost, neizvjesnost i heterogenost kao glavne značajke današnje okoline poduzeća, presudno utječu na razvitak poduzeća i prilagodbu promjenama. (Buble et al., 2005, 17)

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

Opća ili socijalna okolina podrazumijeva onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća. Upravo zbog toga, poduzeće na tu okolinu teško može utjecati. Ova okolina se u izvjesnom smislu može protumačiti kao objektivno dana. (Buble et al., 2005, 19)

Opća ili socijalna okolina koja je dio eksterne okoline, prezentirana je putem pet ključnih dimenzija. Te dimenzije su slijedeće: (Buble et al., 1997, 75-76)

- I. PRIRODNO-EKOLOŠKA DIMENZIJA** podrazumijeva sve materijalne i demografske resurse. Pri tome se misli na sirovine, ljude kao ključne resurse svakoga poduzeća, koji svojom kvalitetom i kvantitetom indirektno utječu na opstanak i razvitak poduzeća, kao i na njegovu unutarnju organizaciju.

- II. ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKA DIMENZIJA** podrazumijeva odgovarajuću razinu znanstvenih i tehnoloških dostignuća. Poznavanje ove dimenzije u poduzeću, olakšava ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost, donošenje strategijskih odluka o unaprjeđenju postojećih i usvajanju novih tehnologija.
- III. EKONOMSKA DIMENZIJA** odnosi se na temeljni okvir za djelovanje poduzeća. Ova dimenzija uključuje aspekte poduzeća, počevši od utvrđene globalne i izabrane strategije, preko oblika vlasništva, zakona ponude i potražnje te politike zapošljavanja, pa sve do mjera monetarno-kreditne politike.
- IV. POLITIČKO-PRAVNA DIMENZIJA** regulira društveno-ekonomske odnose unutar odgovarajućeg političkog sustava u sklopu kojega poduzeće djeluje.
- V. SOCIOKULTURNA DIMENZIJA** uključuje mnoge karakteristike i utjecaje društvenih slojeva, te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću. Osim toga, ovu dimenziju predstavljaju norme i pravila ponašanja, te vrijednosti i demografska obilježja društva u kojem poduzeće djeluje.

Osim opće ili socijalne okoline, eksternu okolinu čini i poslovna okolina ili okolina zadatka.

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuju. Poslovna okolina je u neposrednoj blizini poduzeću te je zbog toga menadžmentu lakše upravljati poslovnom nego s općom okolinom. (Delić, 2018, 8)

Poslovna okolina ili okolina zadatka sastoji se od devet ključnih dijelova koju prikazani na slici broj 5, a to su: (Buble, 2006, 41-44)

- I. DOBAVLJAČI** su pojedinci i organizacije koji poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima – fizičkim, financijskim, ljudskim, informacijskim.

- II. KUPCI - POTROŠAČI** imaju ulogu kupnje proizvoda ili korištenja usluga odabranog poduzeća. Ova skupina utječe na poslovanje, opstanak i razvitak poduzeća.
- III. KONKURENTI** značajno utječu na poduzeće i to ne samo neposrednim konkurentskim djelovanjem, nego i međusobnim odnosima konkurentskih poduzeća kroz različite poslovne aktivnosti.
- IV. DIONIČARI** predstavljaju jedan od najvažnijih dijelova poslovne okoline ili okoline zadatka. Njihov utjecaj je značajno velik u poduzeću jer se vlasnici-dioničari sve više uključuju u poslovanje i vođenje poduzeća.
- V. KREDITORI** doprinose ostvarenju postavljenih ciljeva poduzeća. Pojavljuju se u ulozi partnera koji s odgovarajućim poduzećem paralelno rade na ostvarenju zajedničkog cilja.
- VI. ZAPOSLENICI** utječu na kreiranje i provođenje strategije poduzeća. Oni sve češće postaju članovi sindikata te na taj način utječu na poduzeće i sve njegove komponente.
- VII. POSEBNI DIJELOVI: VLADINE I DRUŠTVENE ORGANIZACIJE, STRUKOVNA UDRUŽENJA** koje mogu odgovarajućom politikom i zakonskom regulativom značajno utjecati na poduzeće.

### **2.3.2. Interna ili unutarnja okolina**

Interna ili unutarnja okolina je onaj dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samome pa stoga na nju može gotovo u potpunosti utjecati. Ova okolina podrazumijeva neposrednu radnu okolinu poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za opstanak te razvijanje poduzeća. (Buble, 2006, 45)

Slika 6.: Ključni dijelovi interne ili unutarnje okoline



Izvor: Izrada autora prema Buble, 2006, 45

Kao i eksterna okolina, tako i interna okolina ima određene ključne dijelove koji su prikazani na slici broj 6. To su organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi.

Organizacijska struktura predstavlja najvažniji element poduzeća koji se odnosi na strukturu toga poduzeća i na sastav dijelova koji čine to poduzeće. Osim toga, predstavlja sveobuhvatnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja. Sukladno tome, u poduzećima je vidljiva povezanost svih elemenata, kao i povezanost unutar svakog pojedinog elementa organizacijske strukture posebno. (Belac, 2020, 2)

Menadžment poduzeća mora pravilno oblikovati organizacijsku strukturu. Ukoliko se dogodi da organizacijska struktura ne odgovara postojećem poduzeću, pojaviti će se veliki problemi. Pri tome se misli na posljedice kao što su usporen rad, manja sposobnost kontrole pojedinih sektora, pa u konačnici gubitak poslovanja.

Po osnovi primjene grupiranja zadataka, razvijene su različite klasifikacije organizacijskih struktura karakterističnih oblika, a to su funkcijska, divizijska, matrična, procesna i mrežna organizacijska struktura. (Lovrić, 2021, 5)

Kultura u organizacijama može se definirati kao opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. Na temelju toga, organizacijska kultura određuje kako se pripadnik određene organizacije treba ponašati. (Dujanić, 2007, 207)

Organizacijska kultura kao dio interne okoline označava način razmišljanja i rada koji dijele zaposlenici te organizacije, a koje novi zaposlenici moraju naučiti i usvojiti da bi bili prihvaćeni. Ona se može definirati i kao model osnovnih pretpostavki, vrijednosti i normi koje je grupa razvila ili otkrila učeći kako najbolje riješiti probleme unutarnje integracije i vanjske adaptacije. (Pupavac, 2017, 131)

Za razumijevanje organizacijske kulture važno je dobro poznavanje svih njenih elemenata. Postoje tri važna elementa organizacije kulture koji su prikazani na slijedećoj slici.

Slika 7.: Sastavni dijelovi organizacijske kulture



Izvor: Izrada autora prema Žugaj et al., Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004, 12

Svi prethodno prikazani elementi organizacijske kulture (slika 7) u nekoj određenoj organizaciji stvaraju osobnost te organizacije. Adekvatna odnosno odgovarajuća kultura organizacije



predstavlja pretpostavku ostvarivanja određene strategije i zamjenu za niz pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama koji reguliraju odnose i ponašanje članova. (Žugaj et al., 2004, 13)

Ključnu ulogu u poduzeću imaju zaposlenici koji obavljaju zadatke u skladu s organizacijskim normama i načelima. Sukladno tome, to podrazumijeva ponašanje u skladu s organizacijskom kulturom koja je prisutna u organizaciji. Organizacijska kultura treba biti što bolje određena i uspostavljena što nije nimalo lagan posao menadžmenta. Važno je naglasiti da se ona mora poštivati jer dovodi do uspjeha organizacije.

Organizacijski resursi uz organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu predstavljaju treći važni dio interne ili unutarnje okoline.

Organizacijski resursi podrazumijevaju prirodne i proizvedene stvari, kao i ljudska znanja i sposobnosti. Njima se može koristiti i služiti neposredno u potrošnji – kao sredstvima za zadovoljenje potrebna i/ili posredno u proizvodnji – kao sredstvima za proizvodnju odgovarajućih proizvoda ili pružanje različitih usluga. (Buble, 2006, 47)

Može se ukratko reći da su organizacijski resursi sva znanja i sposobnosti zaposlenika s kojima se poduzeće koristi u svojoj proizvodnji i potrošnji.

Organizacijski resursi mogu se razvrstati u četiri temeljne skupine, i to: (Buble, 2006, 47-48)

- **fizičke resurse** (materijalna sredstva poduzeća – primjerice građevinski objekti, sirovine, materijali),
- **ljudske resurse** (profesionalna struktura ljudi te njihov stvaralački rad)
- **financijske resurse** (sredstva potrebna za normalno funkcioniranje poduzeća – primjerice gotovina, novčani surogati) i
- **informacijske resurse** (informacijski sistemi koji osiguravaju prikupljanje i obradu svih informacija prikupljenih iz okoline – primjerice vrsta i tehničke specifikacije računala, programska potpora).

### **2.3.3. Povezivanje eksternih i internih čimbenika okoline (SWOT analiza)**

Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za pravovremeno reagiranje, a time i povećanju izgleda za uspjeh poduzeća. Analiza okoline podrazumijeva prilike i prijetnje u eksternoj te snage i slabosti u internoj okolini, a analiza koja je razvijena je SWOT analiza. To je najjednostavniji način izvršenja analize okoline. (Butković, 2020, 54)

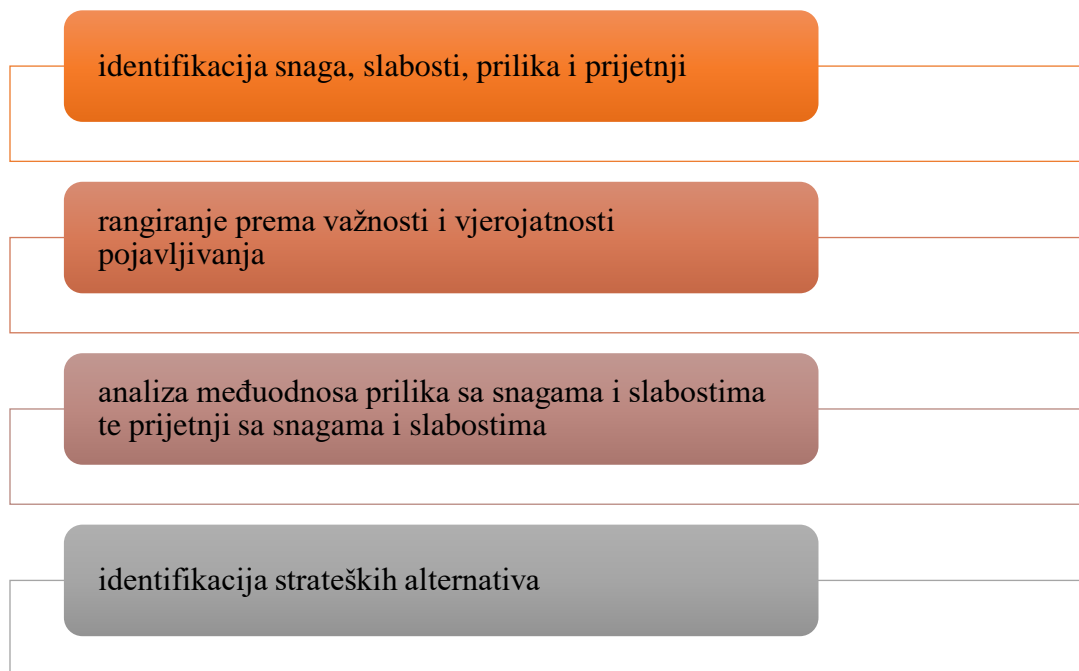
SWOT analiza predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje strategija poduzeća i uključuje četiri ključna faktora: snage (strengths), slabosti (weakness), prilike (opportunities) i prijetnje (threats). Snage i slabosti predstavljaju unutarnje karakteristike poduzeća, dok prilike i prijetnje dolaze iz okruženja. Ona se temelji na prikupljenim i analiziranim podacima. (Vučemilović, Ključević, 2015, 156)

Uloga SWOT analize je vrlo važna zbog toga što nastoji ukazati na potrebu iskorištavanja snaga, odnosno prednosti organizacije, eliminiranje slabosti, iskorištavanje prilika i izbjegavanje prijetnji. Provedbom SWOT analize u poduzeću, nastoji se identificirati snage i slabosti te prilike i prijetnje relevantne za menadžment i strateško promišljanje koje treba rezultirati odabirom odgovarajuće strategije. (Vučemilović, Ključević, 2015, 157)

SWOT analiza započinje identifikacijskom glavnih snaga i slabosti poduzeća koji su poredani prema važnosti te identifikacijom prilika i prijetnji prema vjerojatnosti njihova odstupanja. Na kraju ove analize potrebno je identificirati strateške alternative. (Vučemilović, Ključević, 2015, 156)

Cjelokupan postupak provođenja SWOT analize nalazi se na idućoj slici ovoga rada (slika 8).

Slika 8.: Postupak provođenja SWOT analize



Izvor: Izrada autora prema Buble et al., 2005, 68.

Prilikom korištenja SWOT analize, potrebno je uzeti u obzir prednosti i nedostatke takve analize.

Kao najvažnije prednosti SWOT analize ističe se: (Petrović, 2018, 27)

- pruža opći okvir za upravljanje okolinom u kojoj organizacija djeluje,
- prisiljava menadžere da bolje razumiju i odgovore na faktore koji imaju najveći utjecaj i potencijalnu važnost za organizacijsku uspješnost,
- široka primjenjivost što znači da se može koristiti za analizu mnoštva jedinica od individualnih menadžera, timova, proizvoda/usluga, funkcijskih područja do tržišta proizvoda,

- ne zahtijeva velike financijske ili računске resurse odnosno može se obaviti relativno brzo i učinkovito i bez nužnosti ekstenzivnog prikupljanja podataka i informacija,
- može pružiti uvid u razloge uspješnosti ili neuspješnosti u provođenju strategije neke organizacije.

Neki nedostaci SWOT analize su slijedeći: (Petrović, 2018, 29)

- fokus na usklađivanje faktora visoke važnosti i visoke vjerojatnosti,
- ne zahtijeva utvrđivanje prioriteta ili pondera (težine) identifikacijskih faktora,
- sadrži nejasne i dvosmislene riječi i fraze,
- zahtijeva samo jednu razinu analize,
- ne postoji logička veza s fazom primjene.

### 3. OSNOVNI PODACI O DUKATU D.D.

Tvrtka Dukat d.d. sa sjedištem u Zagrebu, vodeća je mliječna industrija u Hrvatskoj s više od 100 godina tradicije u proizvodnji mlijeka i mliječnih proizvoda, a koja je prerasla u regionalnu kompaniju, zahvaljujući organskom rastu te akvizicijama. S osam proizvodnih pogona u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Sjevernoj Makedoniji, Dukat grupa je danas vodeća regionalna mliječna grupa. Dukat grupu uz Dukat čini 13 povezanih poduzeća sa sjedištima u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Sjevernoj Makedoniji, Kosovu i Bugarskoj. (Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2019. godinu, 2020, 3)

Slika 9.: Logo tvrtke Dukat d.d.



Izvor: <https://www.dukat.hr/>

Dukat d.d. je najpoznatija robna marka mliječnih proizvoda u Hrvatskoj te jedna od vodećih u regiji. Svoj dugogodišnji uspjeh duguje zdravim, ukusnim i svježim mliječnim proizvodima koji su omiljeni među potrošačima svih dobnih skupina. Cjelokupan proizvodni asortiman bit će prikazan u nastavku rada.

### 3.1. Povijest tvrtke

Povijest Dukat mliječne industrije počinje davne 1912. godine, kada je počela raditi Gradska mljekara u Zagrebu. Gradska mljekara je godinama razvijala svoje poslovanje, da bi se 1948. godine ujedinila s još dva mljekarska pogona te tada nastaje Gradska mljekara Zagreb. Zagrebački Žitnjak odabran je 1952. godine za lokaciju na kojoj će biti sagrađena nova gradska mljekara. Uz potporu UNICEF-a, 1952. godine, sagrađena je nova mljekara, na mjestu gdje su i danas smješteni upravna zgrada i proizvodni pogon tvrtke Dukat d.d.. Gradska mljekara Zagreb uskoro mijenja naziv u Zagrebačka mljekara. Zagrebačka mljekara 1969. godine postaje Dukat zagrebačka mljekara. (<https://www.dukat.hr/o-nama/> (01.02.2022.))

Nakon 24 godine od gradnje gradske, odnosno Zagrebačke mljekare na Žitnjaku, na njezinu je mjestu sagrađena nova mljekara 1979. godine, koja je i danas jedan od tri proizvodna pogona Dukat mliječne industrije u Hrvatskoj. Nakon nekoliko godina, točnije 1999. godine, spajanjem Dukata d.d., Sirele d.d., Mljekare d.d. Zadar i Lure d.o.o. nastaje Lura d.d. koja nastavlja svoj razvojni put, među ostalim, i ulaskom na tržišta konditorske i pekarske industrije te industrije pića. (<https://www.dukat.hr/o-nama/> (01.02.2022.))

Godina 2007. jedna je od ključnih godina za tvrtku Dukat d.d.. Naime, tvrtka tada definira nove strateške odrednice poslovanja kojima se fokusira na otkup domaćeg sirovog mlijeka te gotovo stoljetnu sposobnost u preradi mlijeka i proizvodnji konzumnog mlijeka, mliječnih proizvoda i sireva. Iste godine Lura d.d. mijenja naziv u Dukat mliječna industrija d.d., a segmenti konditorske i pekarske industrije te industrije pića izdvojeni su iz poslovanja. Te iste godine, Dukat mliječna industrija ulazi u sastav Lactalis grupe, vodeće svjetske mliječne grupacije te preuzima ulogu Lactalisova centra za razvoj mliječnog poslovanja na tržištima JI Europe. (<https://www.dukat.hr/o-nama/> (01.02.2022.))

U sastav Dukata ulazi i treći pogon u Hrvatskoj 2008. godine – KIM Mljekara Karlovac d.d. (od 2010. KIM Mljekara Karlovac d.o.o.). Dukat preuzima 2013. godine Ljubljanske mlekarne, najveću slovensku mljekaru, čime je dodatno ojačao poziciju u mljekarskom sektoru jugoistočne

Europe, u skladu s poslovnom strategijom širenja poslovanja na EU tržišta. (<https://www.dukat.hr/o-nama/> (01.02.2022.))

### 3.2. Proizvodni asortiman tvrtke

Kroz dugi nizu godina, vidljivo je da svoje poslovanje tvrtka Dukat d.d. u Hrvatskoj temelji na preradi svježeg sirovog mlijeka najviše kvalitete, proizvedenog na hrvatskim mliječnim farmama.

Slika 10.: Proizvodni asortiman tvrtke Dukat d.d.



Izvor: Izrada autora prema Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 3

Proizvodni asortiman tvrtke Dukat d.d. (slika 10) čine mlijeko, fermentirani proizvodi, sirevi, vrhnje, mliječni namazi, deserti i maslac.

U 2020. godini proizvedeno je gotovo 186,2 milijuna kilograma svih prethodno navedenih proizvoda. Time je obuhvaćen 481 proizvod robnih marki Dukat, Sirela, President i Galbani, a u 2020. godini hrvatskim potrošačima predstavljeno je ukupno 35 novih mliječnih proizvoda. (Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 3)

Slika 11.: Najpoznatiji proizvodi tvrtke Dukat d.d.



Izvor: Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 3

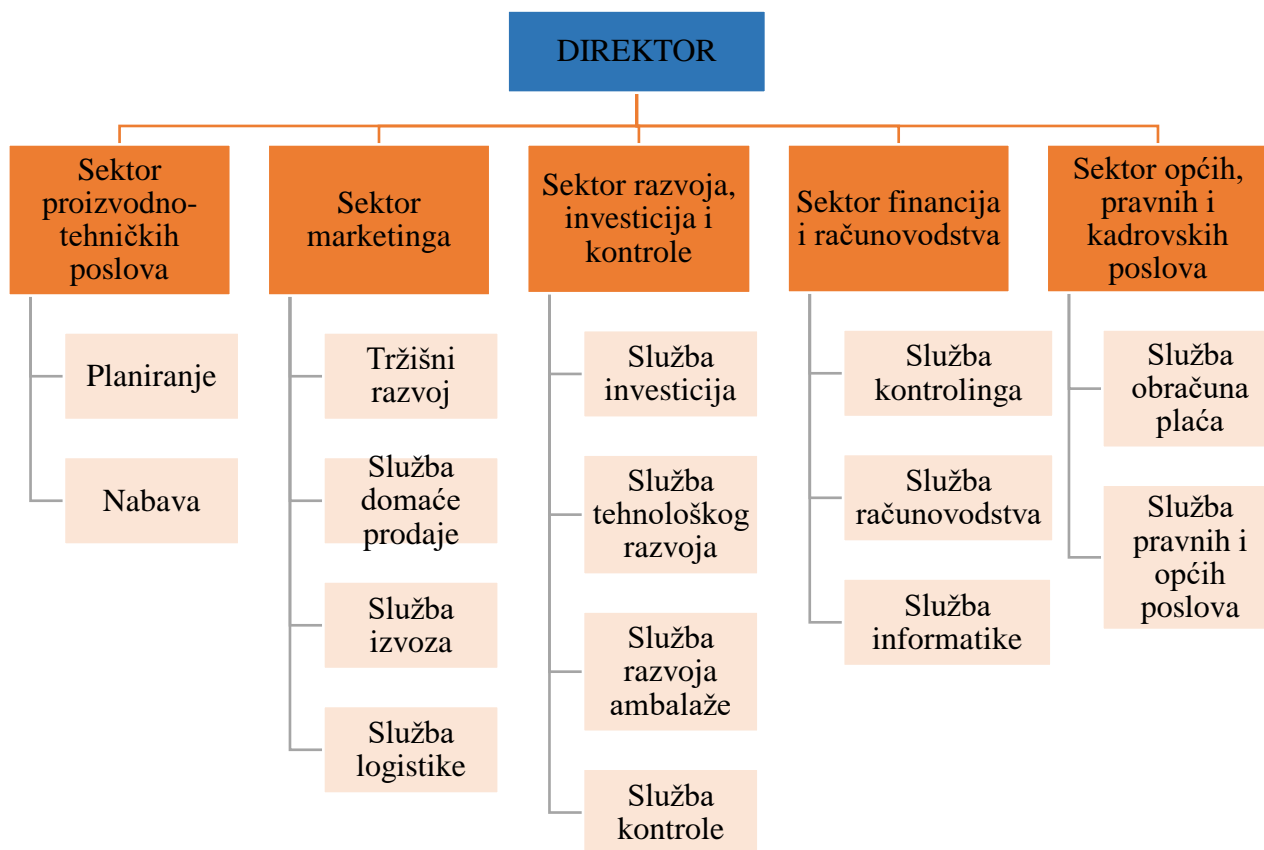
Kao što se može vidjeti iz prethodne slike broj 11, tvrtka Dukat d.d. u Hrvatskoj na tržište stavlja i proizvode robnih marki tvrtki koje posluju u okviru Grupe Lactalis poput Alpskog mlijeka, MU, Lactela, Parmalata, Societea. Mliječni prodajni asortiman čini gotovo 700 proizvoda. (Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 3)

### 3.3. Organizacijska struktura tvrtke

Tvrtka Dukat d.d. ima razvijenu funkcijsku organizacijsku strukturu. Jedna od temeljnih prednosti ove organizacijske strukture koja je vidljiva u spomenutom poduzeću, odnosi se na visok stupanj specijalizacije i podjele rada. Na taj način ostvaruju se bolji poslovni učinci i smanjenje troškova proizvodnje.



Slika 12.: Organizacijska struktura tvrtke Dukat d.d.



Izvor: Izrada autora prema Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2019. godinu, Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu

Organizacijska struktura tvrtke Dukat d.d. prikazana je na slici broj 12. Poslovanje tvrtke je raspoređeno na ukupno pet odjela, i to kroz sektor proizvodno – tehničkih poslova koji uključuje planiranje i nabavu, sektor marketinga koji uključuje tržišni razvoj, službu domaće prodaje, službu izvoza i službu logistike, sektor razvoja, investicija i kontrole koji uključuje službu investicija, službu tehnološkog razvoja, službu razvoja ambalaže i službu kontrole, sektor financija i računovodstva koji uključuje službu kontrolinga, službu računovodstva, službu informatike te sektor općih, pravnih i kadrovskih poslova koji uključuje službu obračuna plaća i službu pravnih i općih poslova.

### 3.4. Ljudski resursi tvrtke

Tvrtka Dukat d.d. u potpunosti poštuje ljudska i radna prava temeljena na Ustavu, zakonima i drugim propisima Republike Hrvatske. Nizom internih dokumenata - Pravilnikom o radu, Kolektivnim ugovorom i Kodeksom ponašanja - kao i dobrom poslovnom praksom, tvrtka Dukat d.d. jamči i promiče zaštitu ljudskih prava. (Izvještaj o odgovornom poslovanju Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 7)

Detaljnija analiza zaposlenika tvrtke Dukat d.d. tijekom posljednjih nekoliko godina bit će prikazana u nastavku rada.

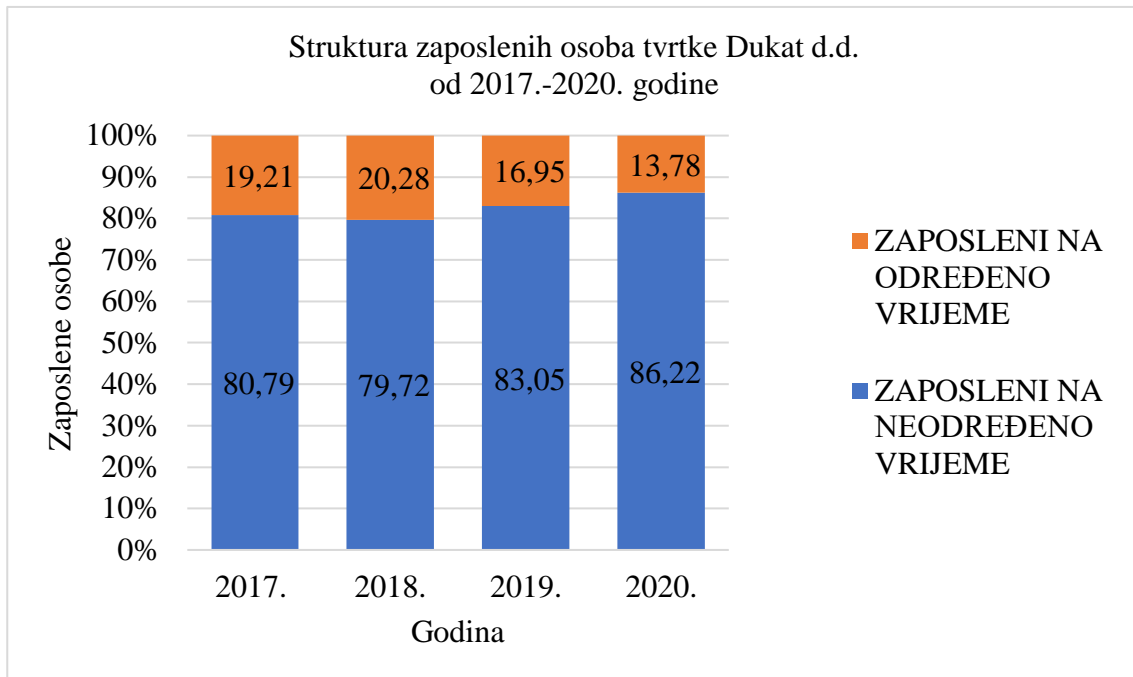
Tablica 1.: Broj zaposlenih osoba tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine

<b>GODINA</b>	<b>UKUPAN BROJ ZAPOSLENIH</b>	<b>ZAPOSLENI NA NEODREĐENO VRIJEME</b>	<b>STRUKTURA ZAPOSLENIH NA NEODREĐENO VRIJEME</b>	<b>ZAPOSLENI NA ODREĐENO VRIJEME</b>	<b>STRUKTURA ZAPOSLENIH OSOBA NAODREĐENO VRIJEME</b>
2017.	1.213	980	80,79	233	19,21
2018.	1.267	1.010	79,72	257	20,28
2019.	1.251	1.039	83,05	212	16,95
2020.	1.197	1.032	86,22	165	13,78

Izvor: Izrada autora prema Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2019. godinu,  
Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu

Radi preciznije statističke analize, prethodni podaci prikazat će se kroz grafički prikaz.

Grafikon 1.: Struktura zaposlenih osoba tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine



Izvor: Izrada autora prema Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2019. godinu, Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu

Tijekom 2018. godine, tvrtka Dukat d.d. imala je ukupno 1.267 zaposlenika, odnosno 54 zaposlenika ili 4,26% više nego 2017. godine. Od ukupnog broja zaposlenih te godine, bilo je 1.010 zaposlenih na neodređeno vrijeme što čini 79,72%, a 257 zaposlenih na određeno vrijeme ili 20,28%. Tijekom 2019. godine, tvrtka Dukat d.d. imala je ukupno 1.251 zaposlenika, odnosno 16 zaposlenika ili 1,28% manje nego godinu ranije. Od ukupnog broja zaposlenika u toj godini, 83,05% zaposleno je na neodređeno vrijeme, dok je 16,95% bilo zaposlenih na određeno vrijeme. U idućoj godini, 2020. godine, tvrtka je imala ukupno 1.197 zaposlenika, odnosno 54 zaposlenika ili 4,51% manje nego godinu ranije. Od ukupnog broja zaposlenika, 86,22% zaposleno je na neodređeno vrijeme, a 13,78% na određeno vrijeme.

Može se zaključiti slijedeće, tvrtka Dukat d.d. imala je najviše zaposlenih tijekom 2018. godine, a najmanje tijekom 2020. godine.

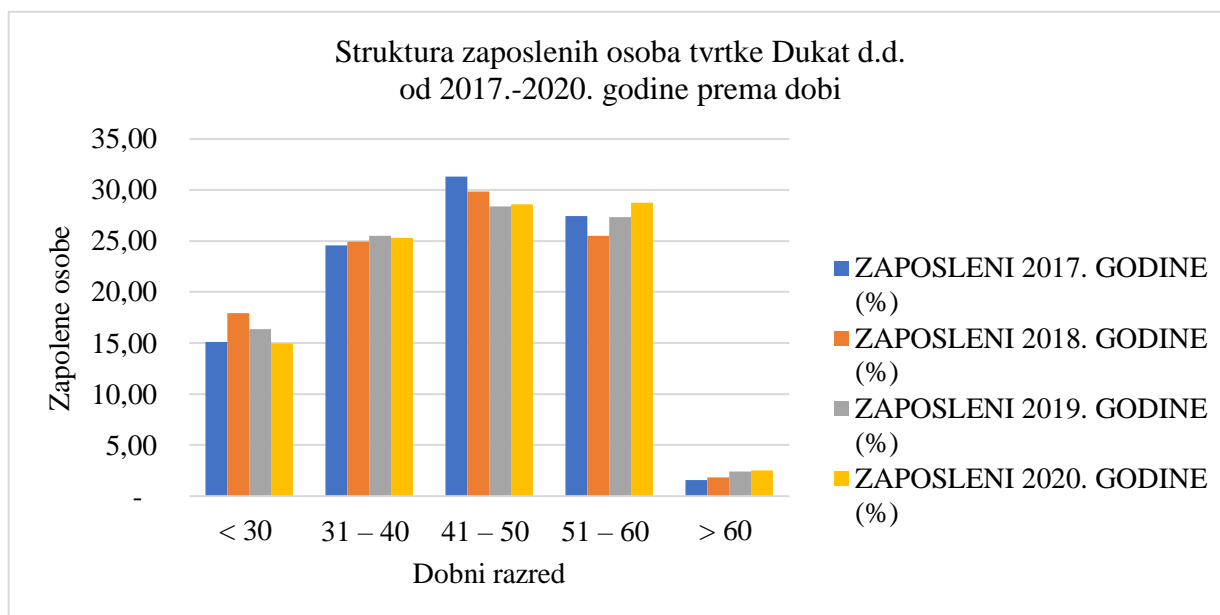
Tablica 2.: Zaposlene osobe tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine prema dobi

Dobni razred	2017. GODINA		2018. GODINA		2019. GODINA		2020. GODINA	
	Zaposleni	%	Zaposleni	%	Zaposleni	%	Zaposleni	%
< 30	183	15,09	227	17,92	205	16,39	179	14,95
31 – 40	298	24,57	316	24,94	319	25,50	303	25,31
41 – 50	380	31,33	378	29,83	355	28,38	342	28,57
51 – 60	333	27,45	323	25,49	342	27,34	344	28,74
> 60	19	1,57	23	1,82	30	2,40	30	2,51
<b>UKUPNO</b>	<b>1.213</b>	<b>100</b>	<b>1.267</b>	<b>100</b>	<b>1.251</b>	<b>100</b>	<b>1.197</b>	<b>100</b>

Izvor: Izrada autora prema Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2019. godinu, Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu

Radi preciznije statističke analize, prethodni podaci također će se prikazati kroz grafički prikaz.

Grafikon 2.: Struktura zaposlenih osoba tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine prema dobi



Izvor: Izrada autora prema Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2019. godinu, Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu

Iz prethodnog grafikona, vidljiva je struktura zaposlenih osoba tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine prema dobi. Tijekom 2017. godine, najviše zaposlenika – čak njih 31,33% imalo je od 41 do 50 godina. S druge strane, najmanje zaposlenih bilo je u dobnom razredu iznad 60 godina i to 1,57% tijekom te iste, 2017. godine. Mladi u dobi do 30 godina, čine 15% zaposlenika u Dukatu d.d. tijekom 2020. godine te će taj postotak vjerojatno u budućnosti rasti. S obzirom da je od 2017. godine do 2020. godine vidljivo smanjenje zaposlenih osoba kroz dobne skupine, važno je utvrditi razlog istoga. Kao glavni razlog navedenoga, ističe se drastično smanjenje redovnog i sezonskog zapošljavanja tijekom 2020. godine zbog okolnosti uzrokovanih pandemijom virusa Covid-19.

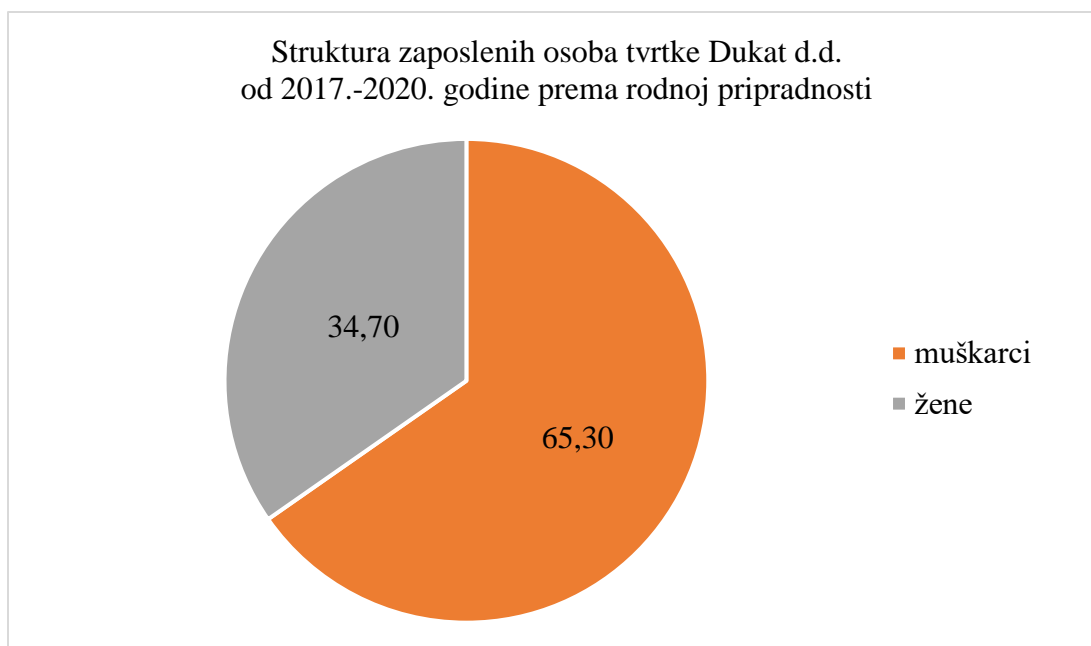
Tablica 3.: Zaposlene osobe tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine prema rodnoj pripadnosti

<b>Rodna pripadnost</b>	Zaposleni 2017. godine	Zaposleni 2018. godine	Zaposleni 2019. godine	Zaposleni 2020. godine	Zaposleni od 2017.-2020. godine	Struktura zaposlenih od 2017.-2020. godine
muškarci	791	836	812	779	3.218	65,30
žene	422	431	439	418	1.710	34,70
<b>UKUPNO</b>	<b>1.213</b>	<b>1.267</b>	<b>1.251</b>	<b>1.197</b>	<b>4.928</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Izrada autora prema Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2019. godinu, Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu

Radi preciznije statističke analize, prethodni podaci također će se prikazati kroz grafički prikaz.

Grafikon 3.: Struktura zaposlenih osoba tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine prema rodnoj pripadnosti



Izvor: Izrada autora prema Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2019. godinu, Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu

U razdoblju od 2017. do 2020. godine, zaposlenih muškaraca tvrtke Dukat d.d. bilo je 3.218 odnosno 65,30%. S druge strane, u navedenom razdoblju, zaposlenih žena bilo je u pola manje nego muškaraca. Točnije, žena je bilo 1.710 što čini 34,70% od ukupnog broja zaposlenih.

Prethodno navedeni podaci o ljudskim resursima i vidljivo uspješno poslovanje s istima, potvrđuje se na temelju nagrade. Tvrta Dukat d.d. primila je u jesen 2020. godine priznanje Izvrnost u izazovima za posebno kvalitetno upravljanje zaposlenicima: odlične prakse provedene na području organizacije rada, sigurnosti i zdravlja te dobrobiti zaposlenika, kriznog komuniciranja te vodstva u upravljanju ljudima od izbijanja epidemije korona virusa. Nagradu je Dukatu dodijelio Selectio, vodeća konzultantska tvrtka u Hrvatskoj u području upravljanja ljudskim potencijalima. (Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 22)

#### **4. STRATEGIJSKA ANALIZA TVRTKE DUKAT D.D.**

U ovome poglavlju napravljena je strategijska analiza tvrtke Dukat d.d.. Na temelju Izvještaja o odgovornom poslovanju koje tvrtka Dukat d.d. svake godine javno objavljuje na svojim službenim stranicama, pronađeni su potrebni podaci o istome.

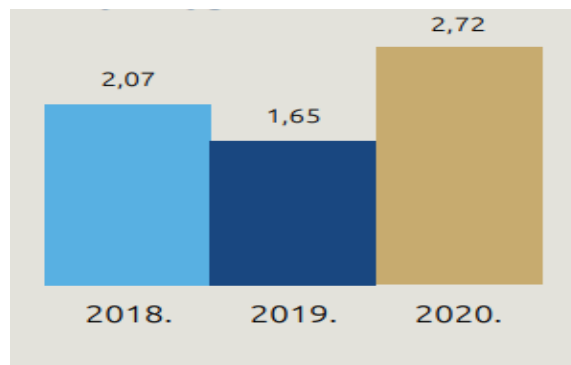
Prije svega, potrebno je preispitati postojeće strateško usmjerenje svakoga poduzeća. Pri tome se misli na ispitivanje misije i vizije poduzeća. Tvrtka Dukat d.d. svake godine provodi istraživanje uz pomoć ankete unutar poduzeća te ankete eksternih skupina o samom djelovanju i smjerovima poduzeća.

Kroz viziju tvrtke Dukat d.d. u kojoj stoji: „Omogućiti uživanje u najboljem od mlijeka generacijama koje dolaze.“ (Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 17), ističe se velika posvećenost tvrtke budućim potrošačima i zadovoljavanju njihovih potreba / želja. Tvrtka Dukat d.d. svakodnevno doprinosi zdravom i kvalitetnom načinu života uvođenjem inovativnih rješenja prilikom pripreme mlijeka i mliječnih proizvoda što će raditi i dalje. Pored toga, na temelju razvijanja novih proizvoda, proširuje svoje poslovanje izvan granica Hrvatske.

U misiji tvrtke Dukat d.d. stoji slijedeće: „Kvalitetnim i nutritivno vrijednim mliječnim proizvodima svakodnevno doprinosimo pravilnoj i uravnoteženoj prehrani potrošača svih generacija.“ (Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 17), a može se zaključiti kako je kvaliteta proizvoda tvrtke Dukat d.d. osnovna konkurentska prednost prilikom poticanja zdravog načina života sadašnjih i budućih generacija te konzumiranja zdravih proizvoda. Na temelju rezultata istraživanja, dokazano je da se zaposlenici, kao i eksterne skupine - kupci, s time u potpunosti slažu. To je vidljivo, primjerice prema broju reklamacija kupaca vezanih za proizvode.

Kakvo je stanje s reklamacijama u ovome poduzeću, vidjet će se u nastavku rada.

Slika 13.: Reklamacije potrošača na milijun prodanih proizvoda tvrtke Dukat d.d.



Izvor: Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 31

U 2020. godini od ukupnog broja kontakata (upita, reklamacija, komentara, prijedloga i pohvala) ostvarenih putem Službe za korisnike, na reklamacije se odnosi 32%, što je 7% više u odnosu na 2019. godinu. U 2020. godini tvrtka Dukat d.d. imala je porast reklamacija potrošača, a isti trend zabilježen je i ako se promatra broj reklamiranih proizvoda na milijun prodanih primjeraka. Nakon stalnog pada više godina zaredom, tijekom 2020. godine zabilježen je porast prodanih primjeraka za 25 posto (s 1,65 na 2,72), što je bio jedan od poticaja za donošenje odluke o značajnijim investicijama u modernizaciju procesne opreme i punilica u proizvodnim pogonima. (Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 31)

Dukat je prva mliječna industrija i jedna od prvih u prehrambenoj industriji Hrvatske koja je 1998. uvela besplatnu telefonsku liniju za potrošače, današnju Službu za korisnike, koja uz telefon i e-poštu obuhvaća i komunikaciju putem društvenih mreža. Taj dvosmjerni komunikacijski kanal otvoren je za mišljenja, primjedbe i upite potrošača o proizvodima koji su vrijedni izvori informacija i poticaj za stalno unapređenje (Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 30)

S druge strane, u misiji također stoji: „Inovativnošću i raznolikošću asortimana udovoljavamo različitim potrebama i životnim stilovima naših potrošača.“ što se kontinuirano ostvaruje i primjenjuje kroz kontinuirane interne edukacije i poticanje inovativnosti. Prema podacima, tijekom



2020. godine u ukupnom broju edukacija u Dukatu d.d., stručne i razvojne edukacije sudjeluju s 77%, isto kao i u 2019. i 2018. godini. Osposobljavanja temeljem zakonske obaveze zauzimaju 23% ukupnih edukacija, jednako kao i u dvije prethodne godine. Na taj način Dukat d.d. motivira zaposlenike da stvaraju nove ideje za proizvode.

Ciljevi tvrtke Dukat d.d. su slijedeći: (Izveštaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 45)

- edukacija i informiranje zaposlenika o obavezama Dukata d.d. prema novim zakonskim propisima iz područja zaštite okoliša,
- opredjeljenje trajnom poboljšanju energetske učinkovitosti,
- projektiranje koje unaprjeđuje energetske učinkovitost,
- smanjenje utjecaja tvornica na okoliš,
- smanjenje količine nastalog otpada.

S obzirom na unaprijed postavljene ciljeve tvrtke, važno je zaposlene osobe kontinuirano motivirati kako bi ciljevi bili što bolje ostvareni. To će se postići na način da se osigura edukacija zaposlenika o novim zakonskim propisima, edukacija o novim strojevima, upoznavanje zaposlenika o potrebama / željama potrošača i ostalo. Uz sve navedeno, potrebno je također kontinuirano pružati podršku novim zaposlenicima od strane menadžmenta kako bi svoje ideje mogli što brže pretvoriti u djelo.

Iz prethodno navedenih ciljeva, proizlazi jedan od temeljnih strateških ciljeva tvrtke Dukat d.d., a to je razvijanje i uvođenje inovativnih proizvoda tijekom razdoblja od 2022.-2027.godine u području istraživanja i razvoja. Potrebno je utvrditi ima li taj cilj sve potrebne elemente. U nastavku će biti prikazani elementi koji osiguravaju efikasnu implementaciju spomenutog cilja:

- **BITNOST:** ostvarenje cilja pridonosi poboljšanju imidža poduzeća u pogledu zadovoljavanja potreba i želja potrošača,

- **RAZUMLJIVOST:** jasnoća cilja najvažnijoj skupini – zaposlenicima poduzeća, koji će stvoriti i razviti tražene proizvode od strane tržišta,
- **POTPUNOST:** razrađena analiza okoline (SWOT analiza), vizija i misija poduzeća,
- **MJERLJIVOST:** unaprijed utvrđen vremenski period koji se odnosi na realizaciju strateškog cilja, od 2022. do 2027. godine.

Jedna od temeljnih faza za ostvarenje ciljeva, a u konačnici navedenog strateškog cilja odnosi se na analizu okoline odnosno analizu interne i eksterne okoline. Sukladno tome, analiza okoline podrazumijeva definiranje obilježja vezanih za interne i eksterne čimbenike s obzirom na područje istraživanja i razvoja. U nastavku će biti prikazana tablica 4 sa SWOT analizom tvrtke Dukat d.d..

Tablica 4.: SWOT analiza tvrtke Dukat d.d.

<b>SNAGE</b> (interna okolina)	<b>SLABOSTI</b> (interna okolina)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doškoloavanje zaposlenika koji će osmisliti nove ideje o proizvodima</li> <li>• Veliki proizvodni kapaciteti</li> <li>• Kvalitetna postrojenja</li> <li>• Tradicija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zastarjelost skladišnih prostora</li> <li>• Veliki troškovi transporta</li> <li>• Ovisnost o sirovini i dobavljačima</li> <li>• Osjetljivost proizvoda</li> <li>• Skladištenje zaliha</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije budućih zaposlenika</li> <li>• Bolje korištenje EU fondova</li> <li>• Regionalna ekspanzija (širenje tržišta u zemljama regije)</li> <li>• Nova tržišta u EU</li> <li>• Izgradnja i inoviranje farmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjenje izvoza novih proizvoda</li> <li>• Mogućnost oboljenja životinja</li> <li>• Jačanje konkurencije na tržištu</li> <li>• Smanjenje poticaja domaćim mljekarima koje daje država</li> <li>• Smanjenje poticaja domaćim mljekarima koje daje RH</li> </ul>
<b>PRILIKE</b> (eksterna okolina)	<b>PRIJETNJE</b> (eksterna okolina)

Izvor: Izrada autora prema Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2019. godinu, Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu

Prije provođenja kontrolnih mehanizama, potrebno je još definirati implementacijske izazove za ostvarenje ciljeva, a u konačnici strateškog cilja. Prije svega, poduzeće Dukat d.d. treba raditi na jačanju i unaprjeđenju odjela prodaje i marketinga kako bi inovativne proizvode što bolje plasirao na tržišta. Zatim je nužno koristiti moderni informatički sustav kojim će se dodatno analizirati prednosti i nedostaci pojedinog proizvoda. Sukladno tome, bit će potrebno provesti zapošljavanje IT stručnjaka koji će poboljšati online shop kako bi novi proizvodi bili na vrijeme dostupni svima. Pored svega navedenog, potrebno je kupiti dodatna pokretna vozila kojima će se brže i efikasnije dostavljati novi proizvodi kupcima.

Posljednja faza procesa strateškog menadžmenta odnosi se na kontrolne mehanizme koji će osigurati pravovremenu i odgovarajuću povratnu informaciju za ostvarenje strateškog cilja. To se može postići i provjeriti postavljanjem jednog od slijedećeg pitanja: „Kako napreduje stvarno provođenje i ostvarenje cilja?“. Provođenje strateškog cilja napreduje dobro s obzirom da je među posljednjim inovativnim proizvodima bila razvijena i uvedena Dukat fit linija proizvoda s kojima su potrošači bili oduševljeni. S druge strane, povratne informacije iz SWOT analize ukazuju da poduzeće ima problem sa osjetljivošću proizvoda i zastarjelosti skladišnih prostora. Na taj način, izazov se ogleda u smanjenju i eliminiraju navedenih problema s obzirom da je to važno za održavanje uspješnog poslovanja. Na temelju cjelokupne analize odabranog strateškog cilja može se zaključiti da je nužno provoditi analizu svih faza procesa strateškog menadžmenta kako bi cilj bio što bolje realiziran.

## **5. FINANCIJSKA ANALIZA POSLOVANJA TVRTKE DUKAT D.D.**

U ovome poglavlju provest će se analiza financijskih izvještaja kroz bilancu te račun dobiti i gubitka kako bi se mogao utvrditi stupanj uspješnosti poslovanja tvrtke. Ova dva financijska izvješća odabrana su za analizu s obzirom da predstavljaju temelj za ocjenu poslovnog rezultata i s obzirom na dostupnost podataka.

Prije svega, analiza financijskih izvještaja podrazumijeva se sredstvom kojim se pribavljaju informacije o financijskom stanju i uspješnosti poslovanja poduzetnika. Takva analiza teži stvaranju mišljenja o određenom financijskom stanju i uspješnosti poslovanja proteklog razdoblja, kao i mišljenju o mogućnostima budućeg poslovanja i donošenju poslovnih odluka kojima će se to realizirati. (Tintor, 2020, 88)

Uobičajeni postupci analize financijskih izvještaja su horizontalna i vertikalna analiza, analiza primjenom financijskih pokazatelja. Osim toga, prilikom analize može se koristiti regresijska i trend analiza kao i druge odgovarajuće statističke metode. (Žager et al., 2021, 446)

Zbog velikog obujma podataka, financijski izvještaji će biti prikazani u skraćenom obliku radi lakše preglednosti.

### **5.1. Bilanca**

Bilanca, koja se još naziva bilanca stanja, predstavlja jedan od temeljnih financijskih izvještaja koji na određeni dan prikazuju vrijednost imovine poduzeća te prava vjerovnika i vlasnika na tu imovinu. Osim navedenoga, bilanca se sastoji od dva dijela, aktive i pasive. Imovinske vrijednosti iskazane su u aktivni, a obveze u pasivi bilance. (Ivanović, 1997, 70)

Ukratko, aktiva u bilanci prikazuje u kojem se obliku imovina koristi, a pasiva prikazuje način financiranja imovine. Osim toga, aktiva i pasiva čine bilančnu ravnotežu imovine s jedne strane i kapitala i obveza s druge strane. (Tintor, 2020, 87)

Tablica 5.: Bilanca tvrtke Dukat d.d. na dan 31.12.2020. (horizontalna analiza)

Naziv pozicije	2019. godina (HRK)	2020. godina (HRK)	Iznos povećanja / smanjenja	% povećanja / smanjenja
<b><u>AKTIVA</u></b>				
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI, A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>1.265.779.809,00</b>	<b>1.217.861.416,00</b>	<b>-47.918.393,00</b>	<b>-3,79</b>
I. Nematerijalna imovina	3.394.046,00	3.666.963,00	272.917,00	8,04
II. Materijalna imovina	330.846.304,00	333.459.413,00	2.613.109,00	0,79
III. Dugotrajna financijska imovina	927.592.770,00	876.137.495,00	-51.455.275,00	-5,55
IV. Potraživanja	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Odgođena porezna imovina	3.946.689,00	4.497.545,00	550.856,00	13,96
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>520.111.711,00</b>	<b>561.665.429,00</b>	<b>41.553.718,00</b>	<b>7,99</b>
I. Zalihe	129.895.384,00	121.355.154,00	-8.540.230,00	-6,57
II. Potraživanja	204.062.842,00	198.901.509,00	-5.161.333,00	-2,53
III. Kratkotrajna financijska imovina	9.581.092,00	47.326.008,00	37.744.916,00	393,95
IV. Novac u banci i blagajni	176.572.393,00	194.082.758,00	17.510.365,00	9,92
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDBOLJA I OBRAČUNANI PRIHODI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>E) UKUPNA AKTIVA</b>	<b>1.785.891.520,00</b>	<b>1.779.426.845,00</b>	<b>-6.464.675,00</b>	<b>-0,36</b>
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b><u>PASIVA</u></b>				
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	<b>1.482.895.480,00</b>	<b>1.490.097.299,00</b>	<b>7.201.819,00</b>	<b>0,49</b>
I. Temeljni (upisani) kapital	300.000.000,00	300.000.000,00	0,00	0,00
II. Kapitalne rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Rezerve iz dobiti	15.000.000,00	15.000.000,00	0,00	0,00
IV. Revalorizacijske rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00
V. <u>Zadržana dobit</u> ili preneseni gubitak	1.139.466.751,00	1.167.895.480,00	28.428.729,00	2,49
VI. <u>Dobit</u> ili gubitak poslovne godine	28.428.729,00	7.201.819,00	-21.226.910,00	-74,67
<b>B) REZERVIRANJA</b>	<b>7.529.822,00</b>	<b>7.903.755,00</b>	<b>373.933,00</b>	<b>4,97</b>
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>12.660.952,00</b>	<b>20.412.410,00</b>	<b>7.751.458,00</b>	<b>61,22</b>
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>282.805.266,00</b>	<b>261.013.381,00</b>	<b>-21.791.885,00</b>	<b>-7,71</b>
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDBOLJA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>F) UKUPNO PASIVA</b>	<b>1.785.891.520,00</b>	<b>1.779.426.845,00</b>	<b>-6.464.675,00</b>	<b>-0,36</b>
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Izvor: Izrada autora prema Godišnji revidirani financijski izvještaj Dukat d.d. od I – XII 2019. godine,  
Preliminarni nerevidirani izvještaj Dukat d.d. od I – XII 2020. godine

Na temelju podataka prikazanih u tablici 5, analizirana je bilanca na temelju horizontalne analize.

Promatrajući aktivu bilance tvrtke Dukat d.d., može se vidjeti da dugotrajna imovina u 2020. godini iznosi 1.217.861.416,00 kn, dok je u prethodnoj godini iznosila 1.265.779.809,00 kn. Sukladno tome, zabilježeno je smanjenje dugotrajne imovine tijekom 2020. godine u odnosu na 2019. godinu za 3,79%. Kratkotrajna imovina iskazana je vrijednošću od 561.665.429,00 kn tijekom 2020. godine te u usporedbi s prethodnom godinom vidljiv je porast od 7,99% odnosno 41.553.718,00 kn.

U pasivi bilance tvrtke Dukat d.d. stanje na dan 31.12.2020. godine je slijedeće: kapital i rezerve tijekom 2020. godine iznose 1.490.097.299,00 kn, a godinu ranije odnosno tijekom 2019. godine iznose 1.482.895.480,00 kn. Na temelju podataka može se zaključiti da je došlo do povećanja kapitala i rezervi tijekom 2020. godine u odnosu na prethodnu godinu za 7.201.819,00 odnosno 0,49%. Iduća stavka su rezerviranja koja su zabilježila porast u pasivi od 4,97% tijekom 2020. godine što čini porast za 373.933,00 kn u odnosu na prethodnu godinu. Dugoročne obveze tijekom 2020. godine iznosile su 20.412.410,00 kn, dok su tijekom 2019. godine iznosile 12.660.952,00 kn te se može zaključiti da su porasle za čak 61,22% tijekom 2020. godine u odnosu na prethodnu godinu. S druge strane, kratkoročne obveze bilježe pad od 7,71% u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu što iznosi pad od 21.791.885,00 kn.

Kroz promatrano razdoblje, od 2019. do 2020. godine, na temelju dostupnih podataka može se zaključiti da je vidljivo povećanje likvidnosti tvrtke Dukat d.d. zbog toga što se ukupna kratkotrajna imovina povećava za 7,99%, a kratkoročne obveze smanjuju za 7,71%.

## **5.2. Račun dobiti i gubitka**

Osim bilance, jedan od temeljnih financijskih izvještaja je još račun dobiti i gubitka, koji prikazuje učinke ranijih poslovnih odluka na poslovanje. Osim toga, pokazuje obujam i strukturu prihoda te rashoda i dobit odnosno gubitak kao financijski rezultat njihova sučeljavanja u određenom obračunskom razdoblju, najčešće tijekom kalendarske godine. (Tintor, 2020, 87)

Tablica 6.: Račun dobiti i gubitka tvrtke Dukat d.d. na dan 31.12.2020. godine (vertikalna analiza)

Naziv pozicije	Iznos 2019. godine (HRK)	%	Iznos 2020. godine (HRK)	%
A) Poslovni prihodi	1.853.249.447,00	99,82	1.718.846.176,00	99,79
B) Poslovni rashodi	1.819.781.588,00	98,02	1.712.594.376,00	99,43
C) Financijski prihodi	3.254.044,00	0,18	3.638.553,00	0,21
D) Financijski rashodi	251.352,00	0,01	203.618,00	0,01
<b>UKUPNI PRIHODI IZ REDOVITOG POSLOVANJA</b>	<b>1.856.503.491,00</b>	<b>100,00</b>	<b>1.722.484.729,00</b>	<b>100,00</b>
<b>UKUPNI RASHODI IZ REDOVITOG POSLOVANJA</b>	<b>1.820.032.940,00</b>	<b>98,04</b>	<b>1.712.797.994,00</b>	<b>99,44</b>
E) Izvanredni prihodi	0,00	0,00	0,00	0,00
F) Izvanredni rashodi	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>1.856.503.491,00</b>	<b>100,00</b>	<b>1.722.484.729,00</b>	<b>100,00</b>
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>1.820.032.940,00</b>	<b>98,04</b>	<b>1.712.797.994,00</b>	<b>99,44</b>
DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	36.470.551,00	1,96	9.686.735,00	0,56
POREZ NA DOBIT	8.041.822,00	0,43	2.484.916,00	0,14
DOBIT ILI GUBITAK POSILIJE OPOREZIVANJA	28.428.729,00	1,53	7.201.819,00	0,42

Izvor: Izrada autora prema Godišnji revidirani financijski izvještaj Dukat d.d. od I – XII 2019. godine,  
Preliminarni nerevidirani izvještaj Dukat d.d. od I – XII 2020. godine

Na temelju podataka prikazanih u tablici 6, analiziran je financijski izvještaj - račun dobiti i gubitka tvrtke Dukat d.d., na temelju vertikalne analize.

Promatrajući račun dobiti i gubitka tvrtke Dukat d.d., može se vidjeti da su poslovni rashodi u ukupnim prihodima porasli s 98,02% na 99,43% što znači da iz ukupno ostvarenih prihoda tijekom 2019. godine čak 98,02% odnosno tijekom 2020. godine čak 99,43%, otpada na pokriće poslovnih rashoda. Takav porast udjela rashoda, uz neznatno smanjenje udjela poslovnih prihoda u strukturi ukupnih prihoda s 99,82% tijekom 2019. godine na 99,79% tijekom 2020. godine, utjecao je na smanjenje udjela neto dobiti u ukupnim prihodima s 1,53% na 0,42% u tekućoj godini.

Financijski prihodi su u ukupnim prihodima povećani, točnije s 0,18% u prethodnoj godini na 0,21% u tekućoj godini što znači da iz ukupno ostvarenih prihoda tijekom 2019. godine čak 0,18% otpada na pokriće poslovnih prihoda, odnosno 0,21% tijekom 2020. godine. Što se tiče financijskih rashoda, oni su ostali isti tijekom tekuće godine u odnosu na prethodnu godinu (0,01%).

Od ukupno ostvarenih prihoda, na pokriće rashoda u tekućoj godini otpada 99,44%, a u prethodnoj godini 98,04%.

### **5.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja i njihov izračun**

Najznačajniji instrument analize financijskih izvještaja su financijskih pokazatelji. Pri tome, pokazatelj je racionalni broj ili odnosno broj, što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u omjer (dijeli se) s drugom ekonomskom veličinom. (Žager et al., 2021, 43)

Glavni razlog korištenja pokazatelja odnosi se na stvaranje informacijske podloge za donošenje poslovnih odluka. Upravo zbog toga, važno je da se pokazatelji formiraju i pravilno izračunavaju odnosno stavljaju u omjer. (Žager et al., 2021, 43)

Radi bolje preglednosti, u nastavku će biti prikazana slika koja sadrži skupine pokazatelja koji se temelje prije svega na analizi bilance te računa dobiti i gubitka.



Slika 14.: Temeljne skupine pokazatelja analize financijskih izvještaja i njihova povezanost s kriterijima dobrog poslovanja



Izvor: Obrada autora prema Žager et al., 2020, 45

Kao što je vidljivo na slici broj 14, u svakome poslovanju unutar poduzeća moraju biti zadovoljena dva kriterija, i to kriterij sigurnosti (likvidnost, financijska stabilnost i zaduženost) i kriterij uspješnosti (profitabilnost) kako bi se postiglo dobro poslovanje.

U nastavku rada, izračunat će se prethodno navedeni pokazatelji na primjeru tvrtke Dukat d.d.. Podloga za izračun pokazatelja su podaci iz bilance te računa dobiti i gubitka koji su prikazani u prethodnim tablicama.

### 5.3.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost predstavlja platežnu sposobnost poduzeća, a može se iskazati kao likvidnost imovine i likvidnost poduzeća. (Ivanović, 1997, 125)

Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća da podmiruje svoje kratkoročne obveze o njihovom dospjeću. (Žager et al., 2020, 44)

S jedne strane, poduzeće može ostvariti optimalnu likvidnost koja se postiže kada dođe do skladne cirkulacije imovine s ukupnim planiranim poslovnim aktivnostima poduzeća. S druge strane, ukoliko određeno poduzeće posluje sa teškoćama i ako nema dovoljno sredstava za nabavu sirovina, materijala i pokrića ostalih obveza, dolazi do stanja nelikvidnosti. (Ivanović, 1997, 125)

Tablica 7.: Pokazatelji likvidnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Koeficijent trenutne likvidnosti	novac	kratkoročne obveze
Koeficijent ubrzane likvidnosti	novac + kratkotrajna potraživanja	kratkoročne obveze
Koeficijent tekuće likvidnosti	kratkotrajna imovina	kratkoročne obveze
Koeficijent financijske stabilnosti	dugotrajna imovina	kapital i rezerve + dugoročne obveze

Izvor: Izrada autora prema Žager et al., 2020, 46

Na primjeru poslovanja tvrtke Dukat d.d., slijedi izračun pokazatelja likvidnosti:

$$a) \text{ koeficijent trenutne likvidnosti} = \frac{\text{novac}}{\text{kratkoročne obveze}}$$

$$\text{koeficijent trenutne likvidnosti}_{2019} = \frac{176.572.393,00}{282.805.266,00} = 0,62$$

$$\text{koeficijent trenutne likvidnosti}_{2020} = \frac{194.082.758,00}{261.013.381,00} = 0,74$$

Koeficijent trenutne likvidnosti pokazuje sposobnost poduzeća da podmiri kratkoročne obveze raspoloživim novce na dan izračuna pokazatelja. Vrijednost pokazatelja se iskazuje kao koeficijent, a interpretira se kao postotak. (Žager et al., 2020, 45)

Prema dobivenim podacima, novčana sredstva tijekom 2019. i 2020. godine bila su dovoljna za podmirenje kratkoročnih obveza.

$$\text{b) koeficijent ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{novac} + \text{kratkotrajna potraživanja}}{\text{kratkoročne obveze}}$$

$$\text{koeficijent ubrzane likvidnosti}_{2019} = \frac{176.572.393,00 + 204.062.842,00}{282.805.266,00} = 1,35$$

$$\text{koeficijent ubrzane likvidnosti}_{2020} = \frac{194.082.758,00 + 198.901.509,00}{261.013.381,00} = 1,51$$

Koeficijent ubrzane likvidnosti daje bolju mjeru likvidnosti te bi njegova vrijednost trebala biti 1 ili veća od 1 poduzeće koje želi održavati normalnu likvidnost moralo imati brzo unovčive imovine minimalno toliko koliko ima kratkoročnih obveza. (Žager et al., 2020, 46)

Prema dobivenim podacima, koeficijent ubrzane likvidnost tijekom 2019. godine iznosi 1,35, a tijekom 2020. godine 1,51 što je dobro. Detaljnije, može se zaključiti da poduzeće ima sposobnost osigurati potrebnu količinu novca u vrlo kratkom roku za svoje obveze.

$$\text{c) koeficijent tekuće likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}}$$

$$\text{koeficijent tekuće likvidnosti}_{2019} = \frac{520.111.711,00}{282.805.266,00} = 1,84$$

$$\text{koeficijent tekuće likvidnosti}_{2020} = \frac{561.665.429,00}{261.013.381,00} = 2,15$$

Koeficijent tekuće likvidnosti mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze iz kratkotrajne imovine. Kako bi se izbjegla situacija nepravovremenog plaćanja dospjelih obveza, u poduzeću mora biti minimalno dvostruko više kratkotrajne imovine nego što ima kratkoročnih obveza. Koeficijent bi trebao biti veći od 1, a poželjno da bude veći od 2. (Žager et al., 2020, 47)

Na temelju dobivenih podataka, može se zaključiti da u tekućoj godini, tvrtka Dukat d.d., ima dvostruko više kratkotrajne imovine za podmirenje kratkoročnih obveza. U prethodnoj godini, odnosno 2019. godini, koeficijent tekuće likvidnosti je manji od 2 ali se može zaključiti da poduzeće ima i dalje dovoljno imovine za podmirenje kratkoročnih obveza.

$$\text{d) koeficijent financijske stabilnosti} = \frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapital i rezerve} + \text{dugoročne obveze}}$$

$$\text{koeficijent financijske stabilnosti}_{2019} = \frac{1.265.779.809,00}{1.482.895.480,00 + 12.660.952,00} = 0,85$$

$$\text{koeficijent financijske stabilnosti}_{2020} = \frac{1.217.861.416,00}{1.490.097.299,00 + 20.412.410,00} = 0,81$$

Koeficijent financijske stabilnosti prikazuje koliko se dugoročnih izvora financiranja koristi za financiranje dugotrajne imovine. Ovaj koeficijent mora biti manji od 1 jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine mora financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora. (Žager et al., 2020, 48)

Na temelju dobivenih podataka koji su manji od 1 kroz koeficijent financijske stabilnosti, može se zaključiti da je tvrtka Dukat d.d. likvidna i financijski stabilna odnosno da u obadviije promatrane godine Dukat d.d. dio svoje kratkotrajne imovine financira iz kvalitetnih dugoročnih izvora.

### **5.3.2. Pokazatelji zaduženosti**

Zaduženost podrazumijeva da se poslovanje vodi posuđenim novcem. Najčešći pokazatelji zaduženosti su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja te su oni formirani na temelju bilance i zbog toga se često ističu da upravo oni održavaju statičku zaduženost. (Tintor, 2020, 95)

U nastavku rada bit će prikazane sve vrste pokazatelja zaduženosti, ali će se analizirati samo najčešće pokazatelji, i to koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja.

Tablica 8.: Pokazatelji zaduženosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Koeficijent zaduženosti	ukupne obveze	ukupna imovina
Koeficijent vlastitog financiranja	kapital i rezerve	ukupna imovina
Koeficijent financiranja	ukupne obveze	kapital i rezerve
Pokriće troškova kamata	zarade prije kamate i poreza	rashodi od kamata
Faktor zaduženosti	ukupne obveze	zadržana dobit + troškovi amortizacije
Stupanj pokrića I	kapital i rezerve	dugotrajna imovina
Stupanj pokrića II	kapital i rezerve + dugoročne obveze	dugotrajna imovina

Izvor: Izrada autora prema Žager et al., 2020, 49

Na primjeru poslovanja tvrtke Dukat d.d., slijedi izračun pokazatelja zaduženosti:

$$a) \text{ koeficijent zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna imovina}}$$

$$\text{koeficijent zaduženosti}_{2019} = \frac{12.660.952,00 + 282.805.266,00}{1.265.779.809,00 + 520.111.711,00} = 0,17$$

$$\text{koeficijent zaduženosti}_{2020} = \frac{20.412.410,00 + 261.013.381,00}{1.217.761.416,00 + 561.665.429,00} = 0,16$$

Koeficijent zaduženosti podrazumijeva da vrijednost dobivenog koeficijenta zaduženosti treba biti 50% ili manja. U ovom slučaju, to je ostvareno. Na temelju dobivenih rezultata, može se zaključiti da se u tekućoj godini, čak 16% imovine pokriva iz tuđeg kapitala, dok 17% u 2019. godini.

$$b) \text{ koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{\text{kapital i rezerve}}{\text{ukupna imovina}}$$

$$\text{koeficijent vlastitog financiranja}_{2019} = \frac{1.482.895.480,00}{1.265.779.809,00 + 520.111.711,00} = 0,83$$

$$\text{koeficijent vlastitog financiranja}_{2020} = \frac{1.490.097.299,00}{1.217.761.416,00 + 561.665.429,00} = 0,84$$

Koeficijent vlastitog financiranja prikazuje koliko se imovine financira iz vlastitog kapitala (glavnice) te je bitno da iznosi više od 50%. Prema dobivenim podacima, 84% imovine se financira iz vlastitog kapitala tijekom 2020. godine, dok se 83% imovine financira iz vlastitog kapitala. Može se zaključiti da poduzeće nema problem s raspoloživim sredstvima koje koristi za financiranje vlastitog kapitala.

$$c) \text{ koeficijent financiranja} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{kapital i rezerve}}$$

$$\text{koeficijent financiranja}_{2019} = \frac{12.660.952,00 + 282.805.266,00}{1.482.895.480,00} = 0,20$$

$$\text{koeficijent financiranja}_{2020} = \frac{20.412.410,00 + 261.013.381,00}{1.490.097.299,00} = 0,19$$

Koeficijent financiranja prikazuje odnos ukupnih obveza te kapitala i rezervi. Ovaj koeficijent bi trebao biti što niži što je kod tvrtke Dukat d.d. postignuto. Prema dobivenim rezultatima, može se zaključiti da poduzeće nije u stanju zaduženosti odnosno da ima dovoljno kapitala i rezervi za podmirenje ukupnih obveza.

### 5.3.3. Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti ukazuju na cirkulaciju imovine u poslovnom procesu te su poznati pod nazivom koeficijent obrta. Izračunavaju se kao omjeri prihoda odnosno prometa i prosječnog stanja određenih dijelova imovine. Poželjno je da vrijednost pokazatelja aktivnosti bude što veća što utječe na djelotvornije poslovanje. (Žager et al., 2020, 50)

Tablica 9.: Pokazatelji aktivnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Koeficijent obrta ukupne imovine	ukupni prihod	ukupna imovina
Koeficijent obrta kratkotrajne imovine	ukupni prihod	kratkotrajna imovina
Koeficijent obrta potraživanja	prihodi od prodaje	potraživanja
Trajanje naplate potraživanja u danima	broj dana u godini, 365	koeficijent obrta potraživanja

Izvor: Izrada autora prema Žager et al., 2020, 51

Na primjeru poslovanja tvrtke Dukat d.d., slijedi izračun pokazatelja aktivnosti, i to koeficijenta obrta ukupne imovine i koeficijent obrta kratkotrajne imovine:

$$a) \text{ koeficijent obrta ukupne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{ukupna imovina}}$$

$$\text{koeficijent obrta ukupne imovine}_{2019} = \frac{1.856.503.491,00}{1.265.779.809,00 + 520.111.711,00} = 1,04$$

$$\text{koeficijent obrta ukupne imovine}_{2020} = \frac{1.722.484.729,00}{1.217.761.416,00 + 561.665.429,00} = 0,97$$

Koeficijent obrta ukupne imovine prikazuje koliko je puta godišnje poduzeće obrnulo svoju ukupnu imovinu odnosno koliko je kuna ukupnih prihoda ostvarilo na jednu kunu ukupne imovine. (Žager et al., 2020, 50)

Dobiveni podaci tvrtke Dukat d.d., ukazuju da je tijekom 2020. godine, svaka kuna imovine donosila 0,97 kuna iz ukupne prodaje, dok je tijekom 2019. godine, svaka kuna imovine donosila čak 1,04 kune iz ukupne prodaje,

$$\text{b) koeficijent obrta kratkotrajne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{kratkotrajna imovina}}$$

$$\text{koeficijent obrta kratkotrajne imovine}_{2019} = \frac{1.856.503.491,00}{520.111.711,00} = 3,57$$

$$\text{koeficijent obrta kratkotrajne imovine}_{2020} = \frac{1.722.484.729,00}{561.665.429,00} = 3,07$$

Koeficijent obrta kratkotrajne imovine prikazuje da 3,07 puta godišnje poduzeće u potpunosti obrne zalihe na skladištu tijekom 2020. godine. U prethodnoj godini, poduzeće godišnje u potpunosti obrne zalihe na tržištu čak 3,57 puta.

#### **5.3.4. Pokazatelji ekonomičnosti**

Pokazatelji ekonomičnosti prikazuju omjer prihoda i rashoda te se pomoću njih ocjenjuje koliko se prihoda ostvaruje po jedinici rashoda. Ova skupina pokazatelja predstavlja mjeru djelotvornosti svakog poduzeća. Pokazatelji ekonomičnosti se izračunavaju na temelju računa dobiti i gubitka. (Žager et al., 2020, 51)



Tablica 10.: Pokazatelji ekonomičnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	ukupni prihodi	ukupni rashodi
Ekonomičnost poslovanja	poslovni prihodi	poslovni rashodi
Ekonomičnost prodaje	prihodi od prodaje	rashodi od prodaje
Ekonomičnost financiranja	financijski prihodi	financijski rashodi
Ekonomičnost ostalih poslovnih aktivnosti	ostali poslovni prihodi	ostali poslovni rashodi

Izvor: Izrada autora prema Žager et al., 2020, 52

Na primjeru poslovanja tvrtke Dukat d.d., slijedi izračun pokazatelja ekonomičnosti, i to ekonomičnost ukupno poslovanja:

$$a) \text{ ekonomičnost ukupnog poslovanja} = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupni rashodi}}$$

$$\text{ekonomičnost ukupnog poslovanja}_{2019} = \frac{1.856.503.491,00}{1.820.032.940,00} = 1,02$$

$$\text{ekonomičnost ukupnog poslovanja}_{2020} = \frac{1.722.484.729,00}{1.712.797.994,00} = 1,01$$

Ekonomičnost ukupnog poslovanja prikazuje omjer ukupnih prihoda i ukupnih rashoda te se izražava kao koeficijent, a interpretira kao postotak. Dobiveni koeficijent treba biti veći od 1, a ko je manji od te vrijednost, poduzeće je na gubitku. (Žager et al., 2020, 51)

Dobiveni podaci tvrtke Dukat d.d., ukazuju da poduzeće tijekom 2019. godine i 2020. godine posluje s dobitkom jer su koeficijenti veći od 1. Sukladno tome, može se zaključiti da su ostvareni

ukupni prihodi tijekom 2019. godine veći za 1,02% od ukupnih rashoda, a tijekom 2020. godine su veći za 1,01% što ukazuje na pozitivno poslovanje tvrtke.

### 5.3.5. Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti ili rentabilnosti iskazuju financijsku efikasnost poslovanja poduzeća odnosno mjeru vjerojatnosti da će neko ulaganje omogućiti uvećani povrat uloženog kapitala. Osim toga, može omogućiti da će neka investicija uz što manje uloženi sredstava pružiti što veći financijski rezultat. (Ivanović, 1997, 139)

Pokazatelji profitabilnosti mogu se iskazati koeficijentima koji su prikazani u slijedećoj tablici, broj 10.

Tablica 10.: Pokazatelji profitabilnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Neto marža profita	neto dobit + rashodi od kamata	ukupni prihodi
Bruto profitna marža	dobit prije poreza + rashodi od kamata	ukupni prihodi
Neto rentabilnost imovine	neto dobit + rashodi od kamata	ukupna imovina
Bruto rentabilnost imovine	dobit prije poreza + rashodi od kamata	ukupna imovina
Rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice)	neto dobit	kapital i rezerve

Izvor: Izrada autora prema Žager et al., 2020, 53

Za analizu tvrtke Dukat d.d., uzet će se pokazatelj profitabilnosti koji se zove rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice) s obzirom da su ti podaci vidljivi u prethodnim izrađenim tablicama.

$$\text{a) rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice)} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{kapital i rezerve}}$$

$$\text{rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice)}_{2019} = \frac{36.470.551,00}{1.482.895.480,00} = 0,02$$

$$\text{rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice)}_{2020} = \frac{9.686.735,00}{1.490.097.299,00} = 0,01$$

Na temelju dobivenih pokazatelja može se zaključiti da je povrat na vlastite izvore financiranja iznosio 0,02 tijekom 2019. godine, dok je tijekom 2020. godine iznosio 0,01 što pozitivno utječe na poslovanje tvrtke Dukat d.d..

## 6. DOPRINOS ZAJEDNICI I DALJNI RAZVOJNI SMJER TVRTKE DUKAT D.D.

Tvrtka Dukat d.d. kontinuirano doprinosi poboljšanju zajednice u kojoj djeluje. U ovome poglavlju, izdvojiti će se načini na koje tvrtka Dukat d.d. pozitivno utječe na zajednicu trenutno i prema čemu teži tvrtka u budućnosti.

Prije svega, tvrtka Dukat d.d. donira svoje proizvode udrugama i ustanovama koje su humanitarne. Prema Izvješčaju o odgovornom poslovanju za 2020. godinu, potvrđuje se da je tvrtka Dukat d.d. u 2020. godini donirala čak 373 tone mliječnih proizvoda što je 157% više nego godinu ranije. Važno je napomenuti da su za veliki porast donacija, najvećim dijelom odgovorni pandemija virusa Covid-19 i potresi u Zagrebu i Sisačko-moslavačkoj županiji. (Izvješčaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 25)

Slika 15.: Donacije tvrtke Dukat d.d. po županijama u RH

DONACIJE PO ŽUPANIJAMA	(kg)
GRAD ZAGREB I ZAGREBAČKA ŽUPANIJA	122.758
OSJEČKO-BARANJSKA	66.928
BRODSKO-POSAVSKA	24.037
PRIMORSKO-GORANSKA	19.964
VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	18.550
SPLITSKO-DALMATINSKA	16.142
SISAČKO-MOSLAVAČKA	12.844
VARAŽDINSKA	11.901
ŠIBENSKO-KNINSKA	11.333
KARLOVAČKA	11.115
PRIMORSKO-GORANSKA	10.726
MEĐIMURSKA	9.491
BJELOVARSKO-BILOGORSKA	7.937
POŽEŠKO-SLAVONSKA	7.748
ISTARSKA	6.940
KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA	6.488
ZADARSKA ŽUPANIJA	3.722
DUBROVAČKO-NERETVANSKA	3.521
KRAPINSKO-ZAGORSKA	489
<b>UKUPNO kg</b>	<b>372.636</b>

Izvor: Obrada autora prema Izvješčaju o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu

Osim što je poznata po velikom broju donacija, tvrtka Dukat d.d. najveći je otkuplivač svježeg mlijeka u Hrvatskoj. Svoje poslovanje Dukat d.d. u Hrvatskoj temelji na preradi svježeg sirovog mlijeka najviše kvalitete, proizvedenog na hrvatskim mliječnim farmama. U 2020. godini, tvrtka Dukat d.d. bila je u suradnji s 2.177 proizvođača mlijeka od kojih je otkupio 185,5 milijuna kilograma svježeg sirovog mlijeka. Na temelju toga, tvrtka i dalje drži poziciju najvećeg otkuplivača svježeg sirovog mlijeka u zemlji.

Dugoročne suradnje tvrtke Dukat d.d. i proizvođača mlijeka uključuju: (Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 29)

- izgradnju i njegovanje dugoročnih partnerskih odnosa s proizvođačima mlijeka,
- siguran plasman svog proizvedenog mlijeka,
- pravovremeno podmirivanje financijskih obveza prema proizvođačima mlijeka,
- stručne edukacije i savjetovanja,
- unapređenje proizvodnje mlijeka kroz veće količine i bolju kvalitetu proizvedenog mlijeka,
- pravedna tržišna utakmica.

Nadalje, tvrtka Dukat d.d. kontinuirano podržava one projekte koji pridonose unapređenju kvalitete života te dobrobiti zajednice, obitelji i pojedinaca. Takvi projekti uključuju brigu o zdravlju i zdravim navikama (kretanje, rekreacija i sport) te edukaciju o pravilnoj i uravnoteženoj prehrani. Također, Dukat d.d. sustavno ulaže u poticanje primarne proizvodnje mlijeka te u razvoj i kvalitetu proizvoda. (Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021, 25)

S obzirom na dugogodišnji uspjeh, tvrtka Dukat d.d. ima težište rada prema razvoju novih, inovativnih proizvoda s kojima će i dalje zadovoljavati potrebe / želje potrošača. Svakako je tvrtka usmjerena prema širenju i osvajanju novih tržišta s čime će utjecati na povećanje broja potrošača tvrtke. Sukladno navedenome, ključni izbor u ostvarenju strateških smjerova ima svakako izbor strategije.

## 7. ZAKLJUČAK

Ovaj specijalistički završni rad temelji se na detaljnoj analizi tvrtke Dukat d.d.. U teorijskom dijelu, analizirani su sami pojmovi strategije koja uključuje misiju, viziju i ciljeve. Zatim je definiran strateški menadžment i strateška analiza okoline. Osim toga, istaknuta je povezanost internih i eksternih čimbenika okoline, SWOT analiza tvrtke Dukat d.d.. U drugome dijelu rada, napravljena je financijska analiza tvrtke Dukat d.d. na temelju dostupnih financijskih izvještaja – bilance te računa dobiti i gubitka. Na kraju rada, ističu se načini doprinosa tvrtke u zajednici i pogled tvrtke prema budućnosti.

Tvrtka Dukat d.d. razvila se u vodeću mliječnu industriju u Hrvatskoj sa stoljetnom tradicijom proizvodnje mlijeka i mliječnih proizvoda. Tvrtka je prerasla u regionalnu kompaniju zahvaljujući organskom rastu i širenju na različita tržišta. Dukat d.d. svoje proizvode i inovacije razvijene na domaćem tržištu izvozi u 80-ak zemalja svijeta: širom Europe, ali i na tržišta Afrike, Azije, Bliskog istoka, francuskih prekomorskih teritorija te Središnje Amerike.

Zadovoljni zaposlenici najvažnija su karika za uspjeh poslovanja svake tvrtke. U konkretnom primjeru, tvrtka Dukat d.d. teži kontinuiranim edukacijama i dodatnim stručnim usavršavanjima svojih radnika. S obzirom da je od ukupnog broja zaposlenika, 86,22% zaposleno na neodređeno vrijeme, a 13,78% na određeno vrijeme, može se potvrditi da su stručne kompetencije razvijene i zadovoljavajuće.

Iz praktičnog dijela rada, financijske analize tvrtke Dukat d.d., može se zaključiti da je tvrtka likvidna i financijska stabilna. Svaki pojedini koeficijent ukazuje na dobro poslovanje kroz dugi niz godina. Stoga, zaduženost tvrtke Dukat d.d. je stabilna zbog toga što se u prosjeku 17% imovine pokriva iz tuđih izvora. Osim toga, pokazatelji ekonomičnosti, ukazuju da poduzeće posluje s dobitkom jer su koeficijenti veći od 1 odnosno ukupni prihodi su značajno veći od ukupnih rashoda. Pokazatelji aktivnosti i pokazatelji profitabilnosti dodatno potvrđuju stanje pozitivnog poslovanja tvrtke Dukat d.d..

Na temelju cjelokupnog rada, može se donesti temeljni zaključak. Ukoliko se trend pozitivnog poslovanja nastavi i dalje s obzirom na dugogodišnji rad, tvrtka Dukat d.d. bit će u mogućnosti širiti svoj proizvodni asortiman i težiti zadovoljenju potreba / želja potrošača. Osim toga, tvrtka će na taj način postati još jači konkurent u RH i šire. Poduzeće treba nastaviti koristiti i ulagati u svoje temeljne prednosti kao što je kontinuirano doškolovanje zaposlenika koji će osmisliti nove ideje o proizvodima, veliki proizvodni kapaciteti, kvalitetna postrojenja i održavanje tradicije usmjerene prema prepoznatljivosti tvrtke i njezinog rada.

## Popis literature

### Knjige:

1. Buble, M. *et al.*, **Strategijski management**, Ekonomski fakultet Split, Split, 1997.
2. Buble, M. *et al.*, **Strateški menadžment**, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005.
3. Buble, M., **Osnove menadžmenta**, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
4. Dujanić, M., **Menadžment**, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007.
5. Ivanović, Z., **Financijski menadžment**, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1997.
6. Pupavac, D., **Osnove organizacijskog ponašanja**, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2017.
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
8. Žager, K., et al., **Analiza financijskih izvještaja**, Sveučilišna knjižara, Zagreb, 2021.
9. Žugaj, M., et al., **Organizacijska kultura**, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004.

### Članci:

1. Kadlec, Ž., Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, vol. 4, 2013, br. 1, <https://hrcak.srce.hr/104881> (11.03.2022.)
2. Tintor, Ž., Analiza financijskih izvještaja u funkciji donošenja kvalitetnijih poslovnih odluka, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, vol. 10, 2020, br. 1, <https://hrcak.srce.hr/file/347946> (28.04.2022.)
3. Vučemilović, V., Ključević, T., Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic grupe d.d., Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, vol., 2015, br. 21, <https://hrcak.srce.hr/204364> (12.03.2022.)



## Internetski izvori:

1. Batinica, D., Analiza eksterne okoline poduzeća Impol – tlm d.o.o., završni rad, Sveučilište u Splitu, 2018., <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2171/datastream/PDF/view> (19.03.2022.)
2. Belac, M., Organizacijske strukture u praksi, završni rad, Sveučilište u Puli, 2020., <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A5102/datastream/PDF/view> (23.03.2022.)
3. Butković, P., Strategijska analiza poduzeća Saponia d.d., specijalistički diplomski stručni rad, Sveučilište u Rijeci, 2020., <https://repozitorij.veleri.hr/islandora/object/veleri%3A2342/datastream/PDF/view> (02.02.2022.)
4. Delić, A., Analiza opće i poslovne okoline poduzeća, 2018., [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/451/2018/06/Analiza-op%C4%87e-i-poslovne-okoline-poduze%C4%87a\\_24052018.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/451/2018/06/Analiza-op%C4%87e-i-poslovne-okoline-poduze%C4%87a_24052018.pdf) (01.04.2022.)
5. Filipović, A., Vještina delegiranja 2/3 – Postavljanje ciljeva, CX.hr portal, 2020., <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/vjestina-delegiranja-23-postavljanje-ciljeva/> (15.02.2022.)
6. Godišnji revidirani financijski izvještaj Dukat d.d. od I – XII 2019. godine, <https://www.dukat.hr/media/3797/dukat-godic-nji-revidirani-izvjec-taj-i-xii-2019.pdf> (28.04.2022.)
7. Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2019. godinu, 2020., <https://karijere.dukat.hr/resources/documents/izvjestaj-o-odgovornom-poslovanju-za-2019.pdf> (20.03.2022.)
8. Izvještaj o odgovornom poslovanju tvrtke Dukat d.d. za 2020. godinu, 2021., <https://www.dukat.hr/media/4176/izvjes-taj-o-odgovornom-poslovanju-za-2020.pdf> (20.03.2022.)
9. Lovrić, L., Organizacijske strukture, specijalistički diplomski rad, Sveučilište u Splitu, 2021, <file:///C:/Users/larat/Downloads/0243097982.pdf> (23.03.2022.)

10. Martinović M., Čeliković M., Vizija kao faktor uspješnosti, stručni rad, Veleučilište Slavonski Brod, 2013, [https://www.bib.irb.hr/1012999/download/1012999.Vizija\\_kao\\_faktor\\_uspjesnosti\\_poduzea.pdf](https://www.bib.irb.hr/1012999/download/1012999.Vizija_kao_faktor_uspjesnosti_poduzea.pdf) (11.02. 2022.)
11. Petrović, V., SWOT analiza, završni rad, Veleučilište „Nikola Tesla“, Gospić, 2018, <https://repositorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A529/datastream/PDF/view> (20.03.2022.)
12. Povijest tvrtke Dukat d.d., <https://www.dukat.hr/o-nama/> (01.02.2022.)
13. Preliminarni nerevidirani izvještaj Dukat d.d. od I – XII 2020. godine, <https://www.dukat.hr/media/4111/preliminarni-nerevidirani-izvjes-taj-dukac-d-d-i-xii-2020.pdf> (27.04.2022.)

## Popis slika

Slika 1.: Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije .....	4
Slika 2.: Pet temeljnih pitanja prilikom oblikovanja misije poduzeća .....	7
Slika 3.: Karakteristike dobro postavljenih ciljeva.....	9
Slika 4.: Etape u procesu strateškog menadžmenta .....	10
Slika 5.: Segmenti okoline poduzeća.....	12
Slika 6.: Ključni dijelovi interne ili unutarnje okoline .....	16
Slika 7.: Sastavni dijelovi organizacijske kulture.....	17
Slika 8.: Postupak provođenja SWOT analize.....	20
Slika 9.: Logo tvrtke Dukat d.d. ....	22
Slika 10.: Proizvodni asortiman tvrtke Dukat d.d. ....	24
Slika 11.: Najpoznatiji proizvodi tvrtke Dukat d.d.....	25
Slika 12.: Organizacijska struktura tvrtke Dukat d.d.....	26
Slika 13.: Reklamacije potrošača na milijun prodanih proizvoda tvrtke Dukat d.d.....	33
Slika 14.: Temeljne skupine pokazatelja analize financijskih izvještaja i njihova povezanost s kriterijima dobrog poslovanja.....	42
Slika 15.: Donacije tvrtke Dukat d.d. po županijama u RH .....	53

## Popis tablica

Tablica 1.: Broj zaposlenih osoba tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine .....	27
Tablica 2.: Zaposlene osobe tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine prema dobi.....	29
Tablica 3.: Zaposlene osobe tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine prema rodnoj pripadnosti	30
Tablica 4.: SWOT analiza tvrtke Dukat d.d. ....	35
Tablica 5.: Bilanca tvrtke Dukat d.d. na dan 31.12.2020. (horizontalna analiza) .....	38
Tablica 6.: Račun dobiti i gubitka tvrtke Dukat d.d. na dan 31.12.2020. godine (vertikalna analiza).....	40
Tablica 7.: Pokazatelji likvidnosti .....	43
Tablica 8.: Pokazatelji zaduženosti .....	46
Tablica 9.: Pokazatelji aktivnosti.....	48
Tablica 10.: Pokazatelji ekonomičnosti.....	50

## **Popis grafikona**

Grafikon 1.: Struktura zaposlenih osoba tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine .....	28
Grafikon 2.: Struktura zaposlenih osoba tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine prema dobi...	29
Grafikon 3.: Struktura zaposlenih osoba tvrtke Dukat d.d. od 2017.-2020. godine prema rodnoj pripadnosti .....	31