

# Sigurnost proizvodnje mesa i mesnih prerađevina u trgovačkom društvu Belje

---

Kremer, Sara

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Applied Sciences of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:063301>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

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



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Sara Kremer

**SIGURNOST PROIZVODNJE MESA I MESNIH PRERAĐEVINA U TRGOVAČKOM  
DRUŠTVU BELJE**

(diplomski rad)

Rijeka, 2024.



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Odjel sigurnosti na radu

Stručni studij sigurnost na radu

Sara Kremer

**SIGURNOST PROIZVODNJE MESA I MESNIH PRERAĐEVINA U TRGOVAČKOM  
DRUŠTVU BELJE**

(diplomski rad)

MENTOR

mr.sc. Marino Golob, viši predavač

STUDENT

Sara Kremer

MBS: 2426000060/22

Rijeka, rujan, 2024.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POSTUPAK PROIZVODNJE MESA I MESNIH PRERAĐEVINA .....	2
2.1. Pojam mesa i mesnih prerađevina.....	2
2.2. Sigurnost i kontrola.....	6
2.3. Zakonski okvir .....	9
2.4. Proizvodnja mesa i mesnih prerađevina u Republici Hrvatskoj .....	10
2.5. Potrošnja mesa i mesnih prerađevina u Republici Hrvatskoj.....	13
3. ANALIZA POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA BELJE D.O.O.....	15
3.1. Opći podaci .....	15
3.2. Misija i vizija poduzeća .....	15
3.3. Organizacijska struktura poduzeća .....	16
3.4. Analize poslovanja.....	20
3.4.1. Analiza ponude .....	20
3.4.2. Analiza tržišta .....	21
3.4.3. Swot analiza .....	21
4. SIGURNOST PROCESA PROIZVODNJE MESA I MESNIH PRERAĐEVINA U PODUZEĆU BELJE D.O.O. ....	23
4.1. Kontrola uzgoja i nabave sirovina za proizvodnju mesa i mesnih prerađevina .....	23
4.2. Kontrola procesa proizvodnje mesa i mesnih prerađevina .....	24
4.3. Obujam proizvodnje mesa i mesnih prerađevina .....	25
4.4. Mogući sigurnosni problemi u procesu proizvodnje mesa i mesnih prerađevina .....	27
4.5. Prijedlozi i perspektiva nabave sirovina u budućnosti .....	29
5. ISTRAŽIVANJE.....	30
5.1. Uzorak istraživanja .....	30
5.2. Metodologija istraživanja.....	30
5.3. Rezultati istraživanja.....	31
6. ZAKLJUČAK .....	43
LITERATURA .....	45
POPIS TABLICA .....	46
POPIS SLIKA.....	47
POPIS GRAFIKONA .....	48

## 1. UVOD

Tema rada obrađuje proizvodnju mesa i mesnih prerađevina u poduzeću Belje, prvo se definira pojam mesa i proizvodnje putem dostupne teorije i relevantnih internetskih izvora, a u posljednjem dijelu rada se na praktičnom primjeru definira proces proizvodnje mesa i mesnih prerađevina u poduzeću Belje.

Mesna industrija, odnosno proizvodnja mesa i mesnih prerađevina u Hrvatskoj ima dugu tradiciju, solidnu sadašnjost i dobre temelje za razvoj. Obuhvaća sve vrste proizvodnje: proizvodnju i uzgoj svinja, svinjskih proizvoda, govedine, teletine, junetine, tovnih nesilica, valionice, proizvodnju pilećeg, purećeg, pačjeg i guščjeg mesa, proizvodnju i uzgoj komercijalnih nesilica, proizvodnju jaja i proizvodnju stočne hrane.

Posljednjih godina ova industrija bilježi konstantan pad, pad industrije se ogledava kroz smanjena ulaganja u infrastrukturu i tehnologiju što ne doprinosi boljoj proizvodnji.

Što se tiče industrije mesa, peradarstvo ima vodeće mjesto u hrvatskoj stočarskoj proizvodnji u pogledu zadovoljenja domaćih potreba i pokrivenosti uvoza izvozom, dok veliki pad se ogledava u svinjogojstvu koje je doseglo skoro 50 posto uvozne sirovine.

Industrija mesa ima dobru priliku za rast i razvoj. To je važno i za niz malih obiteljskih gospodarstava koja bi svoje mjesto mogla pronaći u ekološkoj proizvodnji novih i prepoznatljivih proizvoda temeljenih na domaćim pasminama i vrstama životinja (grla).

Posebna ranjivost ove industrije koju je otkrila globalna priroda pandemije je u opskrbnim lancima, koji su naglašeni u razmjerima s nekoliko presedana. Proces nabave poduzeća je složen pojam u kojem se mesna sirovina mora strogo kontrolirati.

COVID-19 i ruska agresija na Ukrajinu su poremetili industriju mesa i izazvali nepouzdanost opskrbnog lanca. Funkcije prodaje i nabave suočene su s neuravnoteženošću potražnje koja dovodi do problema sa zalihama, neizvjesne pouzdanosti isporuke kao i visokog rizika od rizika za dobavljača u situacijama s jednim dobavljačem.

Kako bi izgradio i kako bi imao sposobnost fleksibilnog reagiranja na izazove u poslovnom okruženju, kao i zadovoljio potrebe organizacije, tvrtka Belje je identificirala ključna pitanja duž okvira odgovora na krize.

## **2. POSTUPAK PROIZVODNJE MESA I MESNIH PRERAĐEVINA**

### **2.1. Pojam mesa i mesnih prerađevina**

Prema Benderu (2012) proizvodnja mesa vrlo je složena operacija koja ne ovisi samo o potražnji (koja se obično temelji na cijeni i prihodu), već i o mnogim društvenim i ekonomskim utjecajima kao što su službena politika, mehanizmi potpore cijenama i međudnosi poput interakcije između proizvodnje govedine i mlijeka, dostupnost stočne hrane i natjecanje za hranu između čovjeka i životinja. Potrošnja mesa temelji se uglavnom na dostupnosti, cijeni i tradiciji.

Teško je napraviti točne usporedbe potrošnje mesa među zemljama jer se koriste različite metode za procjenu potrošnje. Brojke se mogu izvesti iz ukupnih zaliha dostupnih na veleprodajnoj razini ili iz zapisa o kupnji kućanstava, sa ili bez procjena onoga što se troši izvan kuće; procjena otpada, kako u pripremi hrane tako i od strane pojedinca, povećava nesigurnost.

Neke nacionalne procjene ne uključuju uvoz, a neka istraživanja uključuju težinu nemesnih komponenti proizvoda (na primjer, količina mesa u proizvodu može se kretati između 100% u nekim hamburgerima do 10% u nekim pizzama). FAO prehrambene bilance pripremaju se iz brojki za proizvodnju, uvoz, promjene zaliha i izvoz s dodacima za stočnu hranu, preradu i "druge upotrebe", a iste se metode primjenjuju na sve regije tako da su brojke (FAO, 2024).

Do određene razine prihoda količina pojedenog mesa varira ovisno o prihodu, u relativno bogatom zapadnom svijetu gdje je udio raspoloživog prihoda koji se troši na hranu stalno padao tijekom prošle generacije, sada postoji mala ili nikakva razlika između iznosa mesa koje jedu različite prihodovne skupine. To je u suprotnosti sa zemljama Trećeg svijeta (FAO, 2024).

Količina konzumiranog mesa u različitim zemljama uvelike varira s obzirom na društvene, ekonomske i političke utjecaje, vjerska uvjerenja i geografske razlike. Vrlo je velik u područjima proizvodnje mesa kao što su Urugvaj, Argentina, Australija i Novi Zeland, 300 g po glavi dnevno u usporedbi s prosjekom od 10 g u Indiji, Indoneziji i Šri Lanki.

Meso je visoko cijenjeno u većini zajednica. Ima prestižnu vrijednost, često se smatra središnjom namirnicom oko koje se planiraju obroci, razne vrste mesa ponekad čine osnovu svečanih i svečanih prigoda, a s pučkog, ali i znanstvenog stajališta smatra se kao namirnica visoke nutritivne vrijednosti (Kovačević, 2001,35).

Iako je jasno da meso nije neophodno u prehrani, o čemu svjedoči velik broj vegetarijanaca koji imaju nutritivno primjerenu prehranu, uključivanje životinjskih proizvoda olakšava osiguravanje dobre prehrane.

U današnje vrijeme postoji značajna razlika u stavovima prema mesu između ljudi u zajednicama u razvoju i industrijaliziranim zajednicama. U prvima, gdje je meso u nedostatku, ono se može uzeti kao mjera nutritivne kvalitete prehrane u cjelini. Tamo gdje tipična prehrana uvelike ovisi o jednoj vrsti žitarica ili korjenastog usjeva, meso, čak i u malim količinama, nadopunjuje osnovnu hranu.

Relativno je bogat izvor željeza koje se dobro apsorbira i također poboljšava apsorpciju željeza iz druge hrane, njegov aminokiselinski sastav nadopunjuje sastav mnogih biljnih namirnica i koncentrirani je izvor vitamina B, uključujući vitamin B12 kojeg nema u biljnoj hrani. Posljedično postoji pritisak da se poveća dostupnost mesnih proizvoda (Kovačević, 2014,40).

U industrijaliziranim zemljama u kojima hrane svih vrsta ima u izobilju i gdje je jeftina postoji zabrinutost, bez obzira je li pogrešna ili ne, o potencijalno štetnim učincima visokog unosa zasićenih masnoća iz hrane životinjskog podrijetla, naglasak je na stalnom razvoju propisa koji se bave higijena u klaonicama i tijekom naknadnog rukovanja, zabrinutost oko hormona koji se daju govedima, ono što se doživljava kao pretjerano dodavanje vode nekim prerađenim proizvodima - zabrinutosti koje se teško mogu priuštiti u zemljama u razvoju kada se usporede s opskrbom hranom.

S povećanjem mehanizacije u industrijaliziranim zajednicama, stalan pad ljudske potrošnje energije i posljedično u potrošnji hrane po glavi stanovnika predstavlja potencijalni problem u postizanju odgovarajućeg unosa hranjivih tvari čak i tamo gdje postoji obilje hrane. Uz raznovrsnu dostupnu hranu, prehrana od 8 ml (2000 kcal) ili više dnevno vjerojatno će opskrbiti dovoljno svih hranjivih tvari, ali kada je unos 6,5 do 7 MJ (1600-1800 kcal) dnevno, potrošač mora napraviti informirani izbor hrane kako biste osigurali odgovarajući unos hranjivih tvari (Pleadin i suradnici, 2015, 185).

U zapadnoj Europi dnevni prosječni energetske unos žena iznosi oko 6,5 ml, a muškaraca 8 MJ (bez alkohola), a postoje izvješća o biokemijskim znakovima nedostatka nekoliko vitamina B i željeza. Nije jasno je li to popraćeno funkcionalnim nedostacima.



U industrijaliziranim zemljama došlo je do sporih, ali kontinuiranih promjena tijekom godina u relativnim količinama različitih vrsta konzumiranog mesa (govedina, svinjetina, janjetina, perad) ovisno djelomično o cijeni i pod utjecajem mode, oglašavanja, itd. U posljednjih nekoliko godina zdravlje aspekti, točnije, percipirani zdravstveni aspekti, postali su čimbenik.

Zabrinutost za javno zdravlje u industrijaliziranim zemljama gdje su koronarna bolest srca i druge "bolesti bogatstva" uobičajene dovela je do preporuka javnosti da modificiraju svoju prehranu, populariziranih kao Dijetetske smjernice. One posebno preporučuju smanjenje potrošnje masti, osobito zasićenih masnoća kiseline i posljedično, čak i netočno, u crvenom mesu u nekim dijelovima njihove populacije dovelo je do relativnog povećanja konzumacije peradi i ribe na račun crvenog mesa (Pleadin i suradnici, 2015,37).

Osim toga, postoji zabrinutost, bez obzira je li pogrešna ili ne, zbog prisutnosti pesticida u mesu, ostataka hormona i stimulatora rasta koji se koriste za povećanje prinosa, te zabrinutost zbog ljudskih bolesti za koje se smatra da se prenose govedinom, zajedno s povećanjem, iz mnogo razloga u vegetarijanstvu.

Ostaci lijekova, pesticida i poljoprivrednih kemikalija mogu se pronaći u malim količinama u mesu i mesnim proizvodima. Pesticidi se, na primjer, mogu posebno primijeniti na životinje za kontrolu insekata ili crijevnih parazita, ali također mogu biti prisutni u mesu kao rezultat izloženosti životinja kemikalijama koje se koriste na zgradama, pašnjacima i usjevima. Iako nema jasnih dokaza da te male količine uzrokuju štetu potrošaču, one se percipiraju kao rizik. Iz tog razloga postoji široko rasprostranjeno zakonodavstvo za testiranje i kontrolu niza kemijskih tvari koje mogu biti prisutne u mesu (Grujić i suradnici, 2012,6).

Problem je kompliciran jer se nekoliko stotina tvari koristi za liječenje životinja, očuvanje zdravlja životinja i poboljšanje stočarske proizvodnje. To uključuje antimikrobne agense, blokatore beta- adrenoreceptora (koriste se za sprječavanje iznenadne smrti svinja zbog stresa tijekom transporta), antihelmintike, sredstva za smirenje, antikokcidijalne agense, vazodilatatore i anestetike .

Potencijalni sigurnosni problemi proizlaze iz mogućnosti da ostaci ovih lijekova i njihovih metabolita ostanu u tkivima (i mlijeku) koje konzumiraju ljudi. Neka sredstva za smirenje, primjerice, koriste se kod svinja u razdoblju neposredno prije klanja kada nema vremena za

njihovo uklanjanje normalnim metaboličkim procesima. Oni mogu postojati u ljudskom tijelu tako da ponovljeno uzimanje može dovesti do nakupljanja lijekova (Kegalj i suradnici, 2012.54).

Kako bi zaštitila potrošače od takvih rizika, Komisija za Codex Alimentarius objavljuje Nacrt kodeksa prakse za kontrolu uporabe veterinarskih lijekova (Codex 1991A). Oni daju smjernice za propisivanje, primjenu, distribuciju i kontrolu lijekova.

Kada postoji dovoljno znanstvenih informacija o dotičnom lijeku, Codexova komisija definira sljedeće (Ockerman i Basu, 2007,18):

- Prihvatljivi dnevni unos (ADI) kao mjeru količine veterinarskog lijeka, izražene na temelju tjelesne težine, koja se može unijeti tijekom jednog dana. životni vijek bez značajnijeg zdravstvenog rizika (isti pojam i definicija kao za aditive u hrani). To je postavljeno na stoti dio maksimalne razine bez opaženog učinka (NOEL) utvrđene na pokusnim životinjama, pod pretpostavkom da bi ljudska bića mogla biti deset puta osjetljivija od pokusnih životinja korištenih za određivanje NOEL-a i da bi moglo postojati deset puta raspon osjetljivosti unutar ljudske populacije. Kada su podaci nepotpuni, faktor sigurnosti može se postaviti na puno veći višekratnik.
- Maksimalna količina rezidua lijeka - maksimalna granica rezidua (MRL) - najveća je koncentracija po kg svježe težine hrane koju preporučuje Komisija Codexa kao zakonski prihvatljivu. To se temelji na količini za koju se smatra da nema toksikološke opasnosti za ljudsko zdravlje i uzima u obzir druge relevantne rizike za javno zdravlje, kao i prehrambeno-tehnološke aspekte.

U izvješću iz FAO (2023) ističe se da glavni problem nije samo sigurnost tvari i njihovih ostataka, već i percepcija javnosti o njihovoj sigurnosti.

Meso nije neizostavan dio prehrane, ali bez namirnica životinjskog podrijetla potrebno je razumno znanje o prehrani kako bi se odabrala odgovarajuća prehrana. Čak i male količine životinjskih proizvoda nadopunjuju i nadopunjuju prehranu koja se temelji na biljnoj hrani kako bi bila nutritivno adekvatna, bez obzira na to postoji li informirani odabir namirnica.

Uz ove poznate dobrobiti uključivanja mesa i mesnih proizvoda u prehranu, tu su i problemi povezani s prekomjernim unosom zasićenih masti, rizici od trovanja hranom od nepropisno

prerađanih proizvoda, ostaci kemikalija korištenih u poljoprivredi i stočarskoj proizvodnji te drugi potencijalno štetni aspekti o kojima se raspravlja .

Unutar ovih koncepata glavni je problem proizvodnje mesa u uvjetima koji izbjegavaju trovanje hranom i zadovoljavaju ekonomske zahtjeve profitabilnosti s tradicionalnim, kulturnim i vjerskim interesima dotične zajednice.

U zemljama u razvoju stalno raste potražnja za mesom koja se može zadovoljiti povećanom domaćom potrošnjom i/ili povećanim uvozom. Smatra se da će najveći porast domaće proizvodnje doći od malih proizvođača, a ne od stvaranja velikih proizvodnih jedinica, ali njima nedostaju bitni objekti za proizvodnju sigurnih i zdravih proizvoda (Kegalj i suradnici, 2012).

Kada se želi značajno povećati proizvodnja mesa, bit će potrebne jasne političke odluke uz potrebnu financijsku, zakonodavnu i tehničku potporu. Postoji značajan potencijal za povećanje opskrbe kroz bolje upravljanje, selekciju životinja, izbjegavanje otpada i korištenje autohtonih vrsta.

## **2.2. Sigurnost i kontrola**

Primjena HACCP koncepta zahtijeva stručnost u sljedećim područjima (Kegalj i suradnici, 2012):

- Kemija hrane i mikrobiologija,
- Toksikologija i epidemiologija,
- ako je potrebno veterinarsko vještačenje,
- po potrebi kemijsko toplinsko procesno inženjerstvo,
- upravljanje kvalitetom.

Prilikom integriranja HACCP koncepta u sustav upravljanja kvalitetom u skladu s ISO 9001: 2015, vlasnicima procesa savjetuje se da uvijek stave na raspolaganje elemente dokumentacije o upravljanju koji su relevantni za periodično službeno praćenje ili audite kako bi se mogli kronološki mapirati tijekom inspekcije.

IFS je međunarodni istaknuti standard. Proizvođač hrane koji je certificiran prema zahtjevima IFS-a pokazuje odgovoran pristup proizvodnji hrane, poštujući najviše zahtjeve sigurnosti hrane. Norma također uzima u obzir zahtjeve kvalitete i održivosti. IFS je široko rasprostranjena shema certificiranja u zapadnoj Europi, posebice u Njemačkoj (Havranek i Tudor-Kalit, 2014, 18).

Većina globalnih trgovaca na malo zahtijeva od dobavljača da pokažu sigurnost hrane, kvalitetu i održivost. IFS certifikat visoko je cijenjen za dokazivanje sigurnosti hrane i održivosti u proizvodnji hrane i povezanom opskrbnom lancu. Radeći u skladu sa zahtjevima IFS-a, proizvođači mogu promovirati i prodavati svoje proizvode na lokalnoj i međunarodnoj razini. IFS certifikat omogućuje proizvođačima ulazak na različita tržišta i širenje poslovanja.

Halal certifikat je dokument koji jamči da proizvodi i usluge namijenjeni muslimanskom stanovništvu ispunjavaju zahtjeve islamskog zakona i stoga su prikladni za potrošnju kako u zemljama s muslimanskom većinom, tako i u zapadnim zemljama gdje postoji značajna skupina stanovništva koja prakticira islam (Francuska, Njemačka, Velika Britanija, Španjolska) (Havranek i Tudor-Kalit, 2014,128).

Halal certificiranje je proces kojim se osiguravaju svojstva i kvaliteta proizvoda prema pravilima koje je utvrdilo Islamsko vijeće i koja dopuštaju korištenje oznake Halal. Uglavnom se primjenjuje na mesne proizvode i druge prehrambene proizvode poput mlijeka, konzervirane hrane i aditiva.

Konkretno, za mesne proizvode Halal potvrđuje da su životinje zaklane u jednom rezu, temeljito iskrvarene, te da njihovo meso nije bilo u kontaktu sa životinjama zaklanim na drugi način, a posebno sa svinjetinom. Proizvodi koji imaju halal certifikat često su označeni halal simbolom ili jednostavno slovom M (jer se slovo K koristi za identifikaciju košer proizvoda za židovsku populaciju).

Košer certifikat, agencija za košer certifikaciju je organizacija ili certifikacijsko tijelo koje dodjeljuje hešer sastojcima, pakiranoj hrani, pićima i određenim materijalima, kao i pružateljima usluga prehrane i objektima u kojima se prodaje košer hrana priprema se ili poslužuje. Ova potvrda potvrđuje da su sastojci, proces proizvodnje uključujući sve strojeve i/ili proces posluživanja hrane u skladu sa standardima kašruta (židovski zakon o prehrani) kako je navedeno u Shulchanu Arukh, mjerilo vjerskog židovskog zakona.

Certifikacijska agencija zapošljava mashgichim koji obavljaju periodične posjete lokaciji i nadgledaju proces proizvodnje hrane ili posluživanja hrane kako bi potvrdili stalnu usklađenost. Svaka agencija ima svoj zaštitni znak koji proizvođačima i pružateljima usluga omogućuje prikazivanje na svojim proizvodima ili certifikatima u trgovinama; korištenje ovog simbola može se opozvati zbog neusklađenosti. Svaka agencija obično ima "certificiranog rabina" koji određuje točne kašrutske standarde koji će se primjenjivati i nadgleda njihovu provedbu (Havranek i Tudor-Kalit, 2014,67).

Djelokrug agencije za izdavanje košer certifikata proteže se samo na ona područja propisana židovskim zakonom. Košer certifikat nije zamjena za državno ili privatno ispitivanje sigurnosti hrane i provođenje.

Certificiranje bezglutenskog proizvoda je proces osmišljen za zaštitu potrošača s celijakijom i drugim poremećajima povezanim s glutenom potvrđivanjem da hrana, piće ili dodatak ishrani zadovoljavaju stroge standarde sigurnosti bez glutena. Uvjerava potrošače da postoji nadzor treće strane koji potvrđuje legitimnost procesa i tvrdnji proizvođača o bezglutenskoj uporabi.

Stručnjaci se nadaju da će u trgovini mješovitom robom certifikacijski pečati olakšati prepoznavanje sigurnih i pouzdanih proizvoda. Proizvodi koji su certificirani bez glutena obično će nositi simbol na etiketi, tako da kupci s celijakijom i drugim poremećajima povezanim s glutenom mogu brzo i jednostavno prepoznati simbol i znati da je proizvod zaslužio odobrenje (Havranek i Tudor-Kalit, 2014,58).

Posljednji, koji se ne tiče prerade mesnih proizvoda, ali ga je važno spomenuti zbog daljnjeg rada je veganski certifikat. Globalno distribuiran i priznat, Certified Vegan Logo registrirani je zaštitni znak, po prirodi sličan košer znaku, za proizvode koji ne sadrže životinjske proizvode ili nusproizvode i koji nisu testirani na životinjama. Certificirani logotip lako je vidljiv potrošačima zainteresiranim za veganske proizvode i pomaže veganima da kupuju bez stalnog pregledavanja popisa sastojaka. Također pomaže tvrtkama u prepoznavanju rastućeg veganskog tržišta, kao i u uvođenju riječi Vegan i stila života koji ona predstavlja u mainstream.

Certificirani veganski logotip trenutačno se nalazi na tisućama proizvoda koje proizvodi više od 1000 tvrtki.

### **2.3. Zakonski okvir**

Hrvatska je uspostavila Fitosanitarni registar proizvođača, prerađivača, uvoznika i distributera određenog bilja, biljnih proizvoda i nadzornih objekata, koji je dovršen 2010. godine. Fitosanitarni inspektori provode nadzor u skladu s pravnom stečevinom Europske unije. Hrvatska je započela s postupcima registracije sredstava za zaštitu bilja i ostataka pesticida u skladu s pravnom stečevinom EU, nastavlja preregistraciju postojećih sredstava prema nacionalnom programu preregistracije te provodi Nacionalni program kontrole rezidua.

U 2012. dovršen je i implementiran Fitosanitarnog informacijskog sustava, i to onih dijelova koji se odnose na zdravlje bilja i sjeme i sadni materijal; Sredstva za zaštitu bilja i fitosanitarna inspekcija. Zapošljavanje osoblja, obrazovanje i osposobljavanje te administrativna podrška ostaju dodatna područja prioriteta (Vlada Republike Hrvatske).

Uvoz svježeg mesa i mesnih proizvoda u Europsku uniju podliježe veterinarskom certificiranju – koje se temelji na priznanju nadležnog tijela zemlje izvan EU-a od strane Glavne uprave za zdravlje i zaštitu potrošača. Ovo službeno priznanje pouzdanosti nadležnog tijela preduvjet je da zemlja bude prihvatljiva i ovlaštena za izvoz u Europsku uniju.

Zakonski legitimne i odgovarajuće ovlaštene vlasti u zemlji izvoznici moraju osigurati vjerodostojnu inspekciju i kontrolu u cijelom proizvodnom lancu, koja pokriva sve relevantne aspekte higijene, zdravlja životinja i javnog zdravlja. Sve bilateralne pregovore i druge relevantne dijaloge koji se tiču uvoza mesa i mesnih proizvoda mora voditi nacionalno nadležno veterinarsko tijelo. Svi ostali zainteresirani i privatni poduzetnici trebaju kontaktirati svoje nadležno tijelo i komunicirati s Europskom unijom putem ovog kanala (Vlada Republike Hrvatske).

U skladu sa Sporazumom o sanitarnim i fitosanitarnim mjerama Svjetske trgovinske organizacije (WTO), Europska komisija osigurava tehničku pomoć i sredstva za jačanje institucionalnih kapaciteta. Ovi instrumenti mogu pomoći zemljama u razvoju da ispune uvjete uvoza u EU.

Uz nacionalne i regionalne razvojne programe, uspostavljeni su posebni horizontalni objekti za poboljšanje higijene, sigurnosti i zdravlja životinja u zemljama u razvoju te za pružanje obuke za vladine službenike iz nadležnih tijela diljem svijeta. Delegacije Europske unije mogu pružiti detaljne informacije o dostupnim programima.

#### **2.4. Proizvodnja mesa i mesnih prerađevina u Republici Hrvatskoj**

Uzgoj i proizvodnja mesa i mesnih prerađevina u Republici Hrvatskoj ima dugu tradiciju, što potvrđuju brojni povijesni izvještaji koji datiraju još od 15. stoljeća. No, intenzivnije razvijena i tehnološki unaprijeđena peradarska proizvodnja, potaknuta prelaskom na industrijske načine proizvodnje, u Hrvatskoj se uvodi tek početkom 1960-ih godina. Do početka 1990-ih peradarstvo je najčešće bilo organizirano u tzv. „zajedničkim gospodarstvima“, što je u manjoj mjeri uključivalo i suradnju s obiteljskim gospodarstvima. Tijekom tog razdoblja mesna industrija u Hrvatskoj kontinuirano se razvijala i u znatnom dijelu poprimilo značajke suvremene „industrijske“ proizvodnje (Čalić i suradnici, 2011,11).

Proizvodnja mesnih prerađevina i proizvoda u Hrvatskoj ima dugu tradiciju, solidnu sadašnjost i dobre temelje za razvoj. Obuhvaća sve vrste proizvodnje: proizvodnju i uzgoj, valionice, proizvodnju mesa, proizvodnju i uzgoj komercijalnih životinja, proizvodnju jaja i proizvodnju stočne hrane.

Nakon 1991. godine broj ptica se smanjivao za 3,1 % godišnje, ali je u isto vrijeme prosječna godišnja proizvodnja mesa porasla za 0,6 %. U tom je razdoblju hrvatski izvoz proizvoda od peradi bio veći od uvoza, s izuzetkom 2002. godine. Financijska vrijednost godišnjeg izvoza proizvoda od mesne industrije porasla je za 3,7 posto, dok je uvoz porastao za 5,3 posto (Grgić i suradnici, 2015).

Postoji veliki broj problema u mesnoj industriji i proizvodnji, ali tu su osnovna uzroka za njih: s jedne strane postoji samo nekoliko velikih integriranih sustava prisutnih na nacionalnom i međunarodnom tržištu, dok s druge strane postoji veliki broj lokalno orijentiranih obiteljskih gospodarstava. Veliki proizvođači bore se s modernizacijom tehnologija, konkurencijom i nepovoljnim općim proizvodnim uvjetima u Hrvatskoj, dok se mali, osim navedenih problema, moraju suočiti s nizom domaćih i europskih propisa, nestandardiziranim proizvodnim kapacitetima, visokim ulaznim troškovima, nestandardiziranim proizvodnim kapacitetima, visokim cijenama inputa, te brojnim problemima u proizvodnji. uvjeti plaćanja, nestabilno tržište itd.

Imajući u vidu opći svjetski trend rasta mesne industrije i proizvodnje, i hrvatska industrija mesa ima dobru priliku za rast i razvoj. To je važno i za niz malih obiteljskih gospodarstava koja bi

svoje mjesto mogla pronaći u ekološkoj proizvodnji novih i prepoznatljivih proizvoda temeljenih na domaćim pasminama i vrstama životinja.

Tranzicija hrvatskog društva u pluralističku demokraciju, privatno poduzetništvo i tržišnu ekonomiju izazvala je temeljne promjene u ukupnom gospodarstvu pa tako i u poljoprivredi. Procesi pretvorbe i privatizacije, uz ratne štete, pridonijeli su smanjenju ukupne poljoprivredne proizvodnje, pogoršanju vanjskotrgovinske bilance, smanjenoj kupovnoj moći stanovništva, promjenama u agrarnoj strukturi i mnogim drugim negativnim promjenama.

Sve je to u većoj ili manjoj mjeri utjecalo i na mesnu industriju i proizvodnju. Kao i u ostalim granama poljoprivrede, hrvatsku peradarsku proizvodnju karakteriziraju dva oblika vlasništva: obiteljska poljoprivredna gospodarstva različite strukture i kapaciteta te poljoprivredna poduzeća (bivši konglomerati, gospodarstva u društvenom vlasništvu, gdje su procesi privatizacije završeni ili su još u tijeku) (Grgić i suradnici, 2015,89).

U cjelini, Hrvatska ima dovoljno kapaciteta za proizvodnju mesa i mesnih prerađevina. Problem je, međutim, u njihovoj upotrebljivosti. Također, struktura proizvodnih pogona je neujednačena, posebice u obiteljskim gospodarstvima; to je otegotna okolnost kada se želi povećati konkurentnost na domaćem i inozemnom tržištu.

Općenito, funkcioniranje tržišta poljoprivrednih proizvoda u Hrvatskoj ograničeno je manjkavom zakonskom regulativom i nedovoljno razvijenom trgovačkom infrastrukturom. Ovo izvješće stavlja naglasak na promjene u hrvatskoj prehrambenoj proizvodnji tijekom tranzicijskog razdoblja, od 1993. do 2003. Godine (Grgić i suradnici, 2015,58).

Osnovne karakteristike hrvatskog tržišta peradarskih proizvoda, poput oscilacija u broju životinja (grla) na privatiziranim državnim farmama i na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, analiziraju se proizvodnja i potrošnja te uvoz i izvoz.

Proizvodnja mesa i mesnih prerađevina u Hrvatskoj kao dio organizirane stočarske proizvodnje značajno se razvilo uvođenjem industrijske tehnologije. Počeci intenzivnije proizvodnje sežu u 1961. godinu, kada su izgrađeni prvi peradarnici u državnoj farmi Koka u Varaždinu, u sjeverozapadnoj Hrvatskoj.

Ova farma bila je planirana kao glavni centar reprodukcije za uzgoj brojlera, odnosno za proizvodnju pilećeg mesa. Nešto kasnije izgrađeno je i nekoliko velikih farmi za nesilice.



Najveća među njima bila je zagrebačka Agrokoka. Ova državna gospodarstva s veterinarskim stanicama potaknula su osnivanje privatnih gospodarstava (obiteljskih gospodarstava), koja su, iako znatno manjeg kapaciteta, posjedovala sve karakteristike suvremene peradarske proizvodnje. U ratnom razdoblju devastirano je oko 10% kapaciteta kako državnih tako i privatnih farmi peradi.

Hrvatska je 2003. godine bila 132. po proizvodnji mesa među 199 zemalja proizvođača mesa peradi (FAOSTAT, 2005.). Hrvatska je u promatranom razdoblju u prosjeku proizvela 86,2 tisuće tona mesa. Iako se broj peradi smanjio, proizvodnja je povećana s 81 tisuću tona u 1993. godini na 90 tisuća tona u 2003. godini prvenstveno zahvaljujući primjeni suvremenih tehnoloških izuma.

Hrvatska je u prošlosti bila veliki izvoznik žive peradi (kokoši, puretine i biserke, patke, paunovi i golubovi). Potrebni su dodatni naponi i projekti u kojima će se istraživati i razvijati novi proizvodi od autohtone domaće peradi ujednačeno dobre kvalitete.

To će značiti bolju kvalitetu i bogatiji asortiman, posebice prerađevina od pilećeg i purećeg mesa te tzv. visokokvalitetnih proizvoda (autohtonih, zaštićenog podrijetla i „tradicijskog ugleda”). Također je potrebno osigurati dosljednu primjenu propisa o zdravstvenoj zaštiti peradi i zdravstvenoj ispravnosti mesa.

Nepostojanje službenog statističkog praćenja kapaciteta peradarske proizvodnje, ali i nedostaci u praćenju proizvodne i ekonomske učinkovitosti u peradarskoj proizvodnji otežava formiranje analitičke osnove za izradu bilanci, planiranje proizvodnje, ali i provođenje kvalitetnije i sustavnije veterinarsko sanitarni nadzor u peradarstvu.

Stoga je potrebno uspostaviti dosljedne informacijske osnove u ovoj proizvodnji i njihovu međunarodnu usporedivost. Neophodna je tješnja suradnja znanstvenih i stručnih institucija, kao i učinkovitije organiziranje manjih proizvođača peradi u svrhu zajedničkog nastupa na tržištu, sigurnijeg plasmana njihovih proizvoda i bolje trgovine. Time bi se ojačala i konkurentnost hrvatskih mesnih prerađevina i proizvoda na europskom i svjetskom tržištu.

## 2.5. Potrošnja mesa i mesnih preradevina u Republici Hrvatskoj

Istraživanje među potrošačima koje svake godine provodi Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, kako bi se ispitala važnost vanjskih karakteristika mesa za hrvatske potrošače pri kupnji svježeg mesa.

Posljednje istraživanje je provedeno u srpnju 2023. godine. Ovo istraživanje je organizirano na dva načina: prvo je anketirano licem u lice 80 kupaca svježeg mesa u Zagrebu i okolici ispred dva supermarketa i dvije mesnice. Svaki treći kupac, voljan sudjelovati u istraživanju, ispitan je. Istraživanje je provedeno u dva radna dana, u jutarnjim i poslijepodnevnim satima kako bi se obuhvatile različite vrste potrošača. Drugo, online istraživanje obuhvatilo je 161 ispitanika u različitim dijelovima Hrvatske od kojih je njih 80 isključeno iz istraživanja, jer nisu bili kupci svježeg mesa, već samo potrošači. Kao rezultat toga, u analize je uključen 161 ispitanik.

Upitnik je sadržavao nekoliko skupina pitanja: ponašanje pri kupnji, ponašanje pri konzumaciji, važnost svojstava svježeg mesa, povjerenje u različita mjesta kupnje mesa te sociodemografski podaci. Rezultati istraživanja pokazali su da potrošači percipiraju podrijetlo (ili proizvođača) kao najrelevantniji vanjski atribut, nakon čega slijede deklaracije, certifikati i cijena.

Način proizvodnje i dobrobit životinja bili su najmanje važni. Sociodemografsko podrijetlo ispitanika utjecalo je na njihovu percipiranu važnost vanjskih svojstava mesa, pri čemu su žene i stariji potrošači pridavali veću važnost većini ispitivanih svojstava. Rezultati ovog istraživanja daju uvid proizvođačima i distributerima svježeg mesa u ponašanje i stavove potrošača koji se mogu koristiti za definiranje njihovih budućih marketinških strategija.

Gotovo svi ispitanici konzumiraju meso peradi (94,3%), dok znatan udio ispitanika ne jede svinjetinu i govedinu (24,7% odnosno 19,9%). Više od polovice ispitanika nikada ne jede janjetinu ili druge vrste mesa (npr. meso kunića ili divljači itd.). Svinjetina i perad su najčešće konzumirane vrste mesa. Nešto više od trećine ispitanika (37,3%) jede iste količine mesa kao i prije pet godina. 29,8% ispitanika danas jede više mesa nego prije pet godina. Najviše je povećalo konzumaciju peradi (83% ispitanika koji su povećali konzumaciju mesa), te svinjetine (56%). Trećina ispitanika (32,9%) smanjila je konzumaciju mesa u posljednjih pet godina. Najznačajniji pad primijećen je kod konzumacije svinjetine (85% ispitanika koji su smanjili konzumaciju mesa, smanjili su konzumaciju svinjetine), te konzumacije govedine (60%).

Trećina ispitanika kupila bi više svježeg mesa da je jeftinije; polovica njih ne bi kupila više čak ni da je jeftinije, dok drugi nisu sigurni kako će se ponašati u tom slučaju. Na pitanje o budućim namjerama u vezi s konzumacijom mesa, 58,4% ispitanika smatra da će za pet godina jesti istu količinu mesa kao sada; Njih 12% misli da će jesti manje, a 5% misli da će jesti više nego danas. Ostali nemaju nikakve planove glede buduće konzumacije mesa.

### **3. ANALIZA POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA BELJE D.O.O.**

#### **3.1. Opći podaci**

Godine 1955. nastao je poljoprivredno-industrijski kombinat (PIK) Belje kao "prvo društveno gospodarstvo kombinatskog tipa na ovim prostorima".

U četirima OOUR-ima Belja bili su još raspodijeljeni interna banka, razvojna služba, zajednički poslovi (svi u Dardi), knjigovodstveni servis u Belom Manastiru, Beljetrans i Beljekomerc u Dardi, Remont u Belom Manastiru, mesna industrija i tvornica stočne hrane u Dardi, mlinsko-pekarska industrija, tvornica šećera i tvornica mliječnih proizvoda u Belom Manastiru, u Kneževu su bili Poljoprivreda Kneževo, u Belom Manastiru bila je Poljoprivreda Širine, u Kneževim Vinogradima Poljoprivreda Mirkovac, Poljoprivreda Brestovac, vinogradi i vinarija, u Karancu Poljoprivreda Karanac, u Dardi svinjogojstvo i živinarstvo. Godine 1984. u Popovcu je otvorena suvremena farma mliječnih krava, a prehrambena industrija započela je proizvodnju svježih krem sireva ABC (Službene stranice, Belje).

U Domovinskom ratu Baranja je bila pod okupacijom, a nakon mirne reintegracije hrvatskog Podunavlja počinje se vraćati život u tvrtku. 1999. godine pripojena su mu društva Beljetrans d.o.o. iz Darde i društvo Belje d.d. te Poljoprivreda Brestovac d.o.o. (Grabovac). 2005. Belje ulazi u koncern Agrokor. 2008. godine otvorena je robotizirana farma muznih krava u Topoliku. 2011. godine u vinogradima vinogorja Belja otvorena je najsuvremenija vinarija u regiji. Od 2019. pod imenom Belje plus dio je Fortenova grupe; kao i sve tvrtke iz koncerna Agrokora, dodano im je "plus" u imenu.

#### **3.2. Misija i vizija poduzeća**

Belje je već godinama regionalni lider u poljoprivrednoj proizvodnji i prehrambenoj industriji. Na temelju znanja i iskustva starih baranjskih stručnjaka, proizvodi se izrađuju prema tradicionalnoj recepturi, ali uz korištenje najsuvremenije tehnologije. Potrošačima žele pružiti vrhunske autohtone proizvode s vlastitih polja, vinograda, farmi i oranica.

Osim što veliku pozornost pridajemo kvaliteti proizvoda i našim potrošačima, predani su i dobrobiti naših zaposlenika i zajednice, posebice otvaranju radnih mjesta, kontinuiranom ulaganju i obrazovanju.

### **3.3. Organizacijska struktura poduzeća**

Organizacijske strukture razvile su se od davnina lovaca i sakupljača u plemenskim organizacijama preko visoko kraljevskih i klerikalnih struktura moći do industrijskih struktura i današnjih postindustrijskih struktura.

Organizacijska struktura definira kako su aktivnosti poput raspodjele zadataka, koordinacije i nadzora usmjerene prema postizanju organizacijskih ciljeva (Žugalj i Schatten, 2005).

Organizacijska struktura utječe na organizacijsko djelovanje i pruža temelj na kojem počivaju standardni operativni postupci i rutine. Određuje koji pojedinci mogu sudjelovati u kojim procesima odlučivanja, a time i u kojoj mjeri njihovi stavovi oblikuju djelovanje organizacije. Organizacijska struktura može se smatrati i staklom za gledanje ili perspektivom kroz koju pojedinci vide svoju organizaciju i njezino okruženje.

Buble (2006) navodi da se organizacija može strukturirati na mnogo različitih načina, ovisno o njezinim ciljevima. Struktura organizacije će odrediti načine na koje djeluj Organizacijska struktura dopušta izraženu raspodjelu odgovornosti za različite funkcije i procese na različite subjekte, poput podružnice, odjela, radne skupine i pojedinca.

Organizacije moraju biti učinkovite, fleksibilne, inovativne i brižne kako bi postigle održivu konkurentsku prednost.

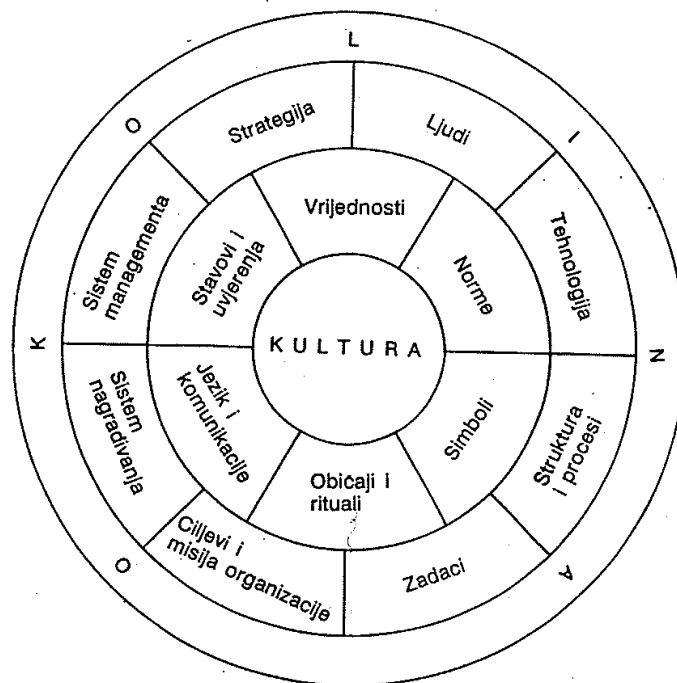
Wihrich i Koontz (1993) navode da su ključne odrednice organizacijske strukture:

- Organizacijska struktura opisuje kako su određene aktivnosti usmjerene na postizanje ciljeva organizacije.
- Uspješne organizacijske strukture definiraju posao svakog zaposlenika i način na koji se on uklapa u cjelokupni sustav.
- Centralizirana struktura ima definirani lanac zapovijedanja, dok decentralizirane strukture daju gotovo svakom zaposleniku koji prima visoku razinu osobne zastupljenosti.

- Vrste organizacijskih struktura uključuju funkcionalne, divizijske, flatarhične i matrične strukture.
- Viši čelnici trebali bi uzeti u obzir različite čimbenike prije nego što odluče koja je vrsta organizacije najbolja za njihovo poslovanje, uključujući poslovne ciljeve, industriju i kulturu tvrtke.

Unutarnji čimbenici su oni koji su pod izravnom kontrolom samog poduzeća, dok su vanjski oni s kojima poduzeće ne može upravljati niti ih kontrolirati.

*Slika 1 Prikaz unutarnjeg okruženja poduzeća*



Izvor: Bahtijarević - Šiber, F. (1991) Organizacijska teorija, Informator, Zagreb,

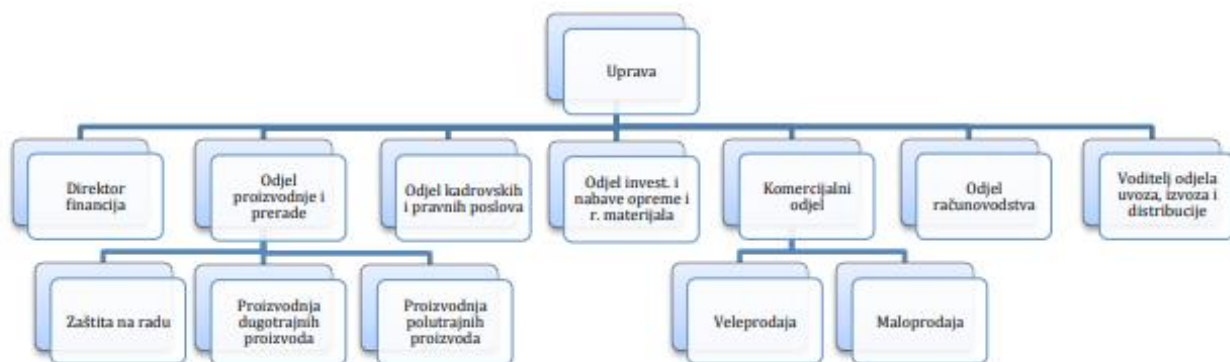
Na slici je prikazana unutarnje okruženje poduzeća. Kao što je vidljivo, unutarnji dio organizacije čine ljudi, tehnologija, sustav menadžmenta te drugi čimbenici koji su važni za samo funkcioniranje organizacije.

Belje ima mnogo dobavljača, s velikim brojem dobavljača, poteškoćama u integraciji i niskim troškovima promjene. Strategija koju poduzeće koristi definirana je i regulirana poslovnim poslovima. Belje se lako može prebaciti s jednog dobavljača na drugog iz razloga što je RH u Europskoj uniji.

U Republici Hrvatskoj su to većinom OPG gospodarstva dok je uvoz iz Njemačke osiguran. Iako postoji nekoliko dobavljača, veličina pojedinačnih dobavljača je mala ili umjereno velika. Štoviše, integracija naprijed je daleka mogućnost za većinu njegovih dobavljača. Čak i ako nema zamjene za sirovine poput šećera, broj dobavljača je i dalje velik.

Belje ima klasičnu organizacijsku strukturu koja je prikazana na sljedećoj slici.

*Slika 2 Prikaz organizacijske strukture*

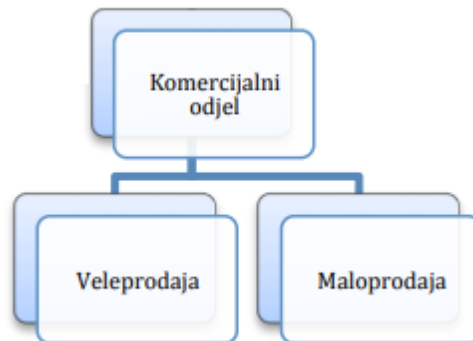


Izvor podataka: <https://www.belje.hr/o-nama>

U Belju, na čelu organizacijske strukture se nalazi direktor i uprava te skupština. Svaki odjel ima svog odgovornog rukovoditelja.

Ovakva struktura prema dobivenim informacijama najbolje odgovara prehrambenom-proizvodnom poduzeću kakva je Belje jer omogućuje brzu i efikasnu koordinaciju aktivnosti. Navedena organizacijska struktura omogućava poduzeću da efikasno kontrolira sve proizvodne procese unutar poduzeća.

*Slika 3 Prikaz prodajnog odjela*



Izvor podataka: <https://www.belje.hr/o-nama>

Proces prodaje unutar Belje se odvija putem prodajnog odjela, odnosno komercijale, a tu spadaju pod odjeli maloprodaje i veleprodaje.

Belje je dokazao kvalitetu ukupnog upravljanja organizacijskim promjenama koje su nastale, a koje zahtijevaju i prilagodbu organizacijske strukture. Osim izvrsnih rezultata u ovim područjima, menadžment je istaknuo inicijative za proaktivno upravljanje promjenama koje se temelje na analizama trenutnog stanja i budućih trendova te benchmark analizama. Također, promicanjem leaderskih kompetencija i edukacijom menadžmenta o upravljanju promjenama, Belje je osvojio visoke ocjene i u segmentu edukacije zaposlenika.

U posljednje dvije godine pokrenuli su niz aktivnosti u upravljanju organizacijskim promjenama, posebice u vidu razvoja, transformacije, nove organizacije i organizacijskog dizajna, zadržavanja i povećanja kompetencija. Također su poboljšali materijalna prava i plaće naših zaposlenika, a cilj je i dalje raditi na primjeni dobre prakse i jačanju konkurentnosti kao atraktivnog poslodavca.

Kada je riječ o mogućim prijedlozima za buduća razdoblja, može se reći da to treba ići u cilju sve veće digitalizacije prvo kroz odjel, pa potom kroz razne softvere kao što je to na primjeru poduzeća Belje. Budućnost praćenja radne uspješnosti je usmjerena ka sve većoj upotrebi računala i softvera. Ključno je da se menadžeri zaduženi za praćenje radne uspješnosti baziraju na tradicionalna četiri kriterija:

- Mjerila kvalitete rada,



- Mjerila količine rada,
- Mjerila učinkovitosti rada,
- Mjerila uspješnosti organizacije.

Putem ova četiri mjerila i u kombinaciji sa softverskim rješenjima doći će do točnijeg i preciznijeg mjerenja i procjene radne uspješnosti poduzeća.

Najbolji ključni pokazatelji uspješnosti za zaposlenike kombiniraju kvalitativne i kvantitativne metrike. Većina tvrtki pokušava to učiniti tražeći od menadžera i kolega da pregledaju izvedbu ljudi.

### **3.4. Analize poslovanja**

#### **3.4.1. Analiza ponude**

S tradicijom u proizvodnji hrane dužom od tri stoljeća, Belje se može pohvaliti zaštićenom oznakom izvornosti za svoj kulen, graševinu – najnagrađivanije vino u Hrvatskoj i potrošačima omiljeni ABC svježi krem sir, a predstavlja više od 20 poljoprivrednih gospodarstava i golemu prostranstvo obrađene plodne zemlje.

S tradicijom proizvodnje hrane dužom od tri stoljeća, Belje danas posluje na 70 lokacija na području cijele Baranje i kontinentalnog dijela Hrvatske. Tvrta raspolaže s 20.000 ha obradivih površina i stočarskom proizvodnjom na više od 20 farmi za uzgoj svinja, tov junadi i mliječnih krava. Belje plus obuhvaća i 620 ha vinograda, dvije tvornice stočne hrane, dvije tvornice mliječnih proizvoda – Beli Manastir i Osijek, vinariju i vinske podrume te tradicionalnu proizvodnju suhomesnatih proizvoda.

Cjeloviti, zaokruženi proces proizvodnje hrane u Belju započinje poljoprivrednom proizvodnjom na vlastitim poljima i gospodarstvima te završava u jednom od brojnih pogona prehrambene industrije poznate po proizvodnji autohtonih proizvoda vrhunske kvalitete.

### 3.4.2. Analiza tržišta

Belje ima mnogo potencijala u cilju proširivanja svog poslovanja na druga tržišta, odnosno države u kojima još nije prisutan radi povećanja dobiti i profita.

Belje, odnosno njezine dvije tvornice, godišnje nabavi između šest do devet tisuća tona mesa, ovisno o planovima prodaje, ugovorenim poslovima i prijelaznim zalihama iz prethodne godine, a 45-55 % mesa za preradu nabavlja se na domaćem tržištu, dok se ostatak uvozi (Njemačka) (Službeni podaci, Belje, 2024).

Na količinu proizvodnje u pojedinoj godini najviše utječu planovi prodaje te instalirani kapaciteti. Meso u najvećoj mjeri u pogone na preradu odlazi odmah, još kad je svježe.

Belje (2024) planira otkupiti rekordnu količinu svinja, više od 60.000 tona. To je rezultat unaprjeđenja suradnje s domaćim kooperantima i braniteljskim zadrugama i u skladu sa strateškim ciljem Belje da 100 posto potrebne sirovine nabavlja s domaćih izvora, kod onih stočarskih sorti kultura koje je moguće proizvesti u Hrvatskoj.

### 3.4.3. Swot analiza

SWOT analiza je alat koji pomaže menadžmentu i menadžerima pri identifikaciji poslovnog okruženja u kojem se poduzeće nalazi.

*Tablica 1 Prikaz Swot analize tržišta*

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>- Postojanost dugo godina na tržištu</li><li>- Kvalitetan menadžment</li><li>- Financijska stabilnost</li><li>- Brendirani proizvodi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Odljev mlade radne snage</li><li>- Odljev visoko kvalitetnih kadrova</li><li>- Slaba infiltracija na EU tržištu</li><li>- Nedostatak prehrambenih sirovina</li></ul>

PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogućnost rasta proizvodnje zbog velike potražnje</li> <li>- Manjak kvalitetne konkurencije</li> <li>- Zapošljavanje i poticanje mladih ljudi</li> <li>- Poticanje domaće proizvodnje preko raznih poticaja za poljoprivrednike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Širenje pandemije</li> <li>- Nastavak ruske agresije</li> <li>- Uvoz nekvalitetnih proizvoda</li> <li>- Povećanje inflacije</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema dostupnim podacima poduzeća Belje

## **4. SIGURNOST PROCESA PROIZVODNJE MESA I MESNIH PRERAĐEVINA U PODUZEĆU BELJE D.O.O.**

### **4.1. Kontrola uzgoja i nabave sirovina za proizvodnju mesa i mesnih preradevina**

Belje se lako može prebaciti s jednog dobavljača na drugog iz razloga što je RH u Europskoj uniji (Službeni podaci, Belje, 2024).

U Republici Hrvatskoj su to većinom OPG gospodarstva dok je uvoz iz Njemačke osiguran. Iako postoji nekoliko dobavljača, veličina pojedinačnih dobavljača je mala ili umjereno velika. Štoviše, integracija naprijed je daleka mogućnost za većinu njegovih dobavljača.

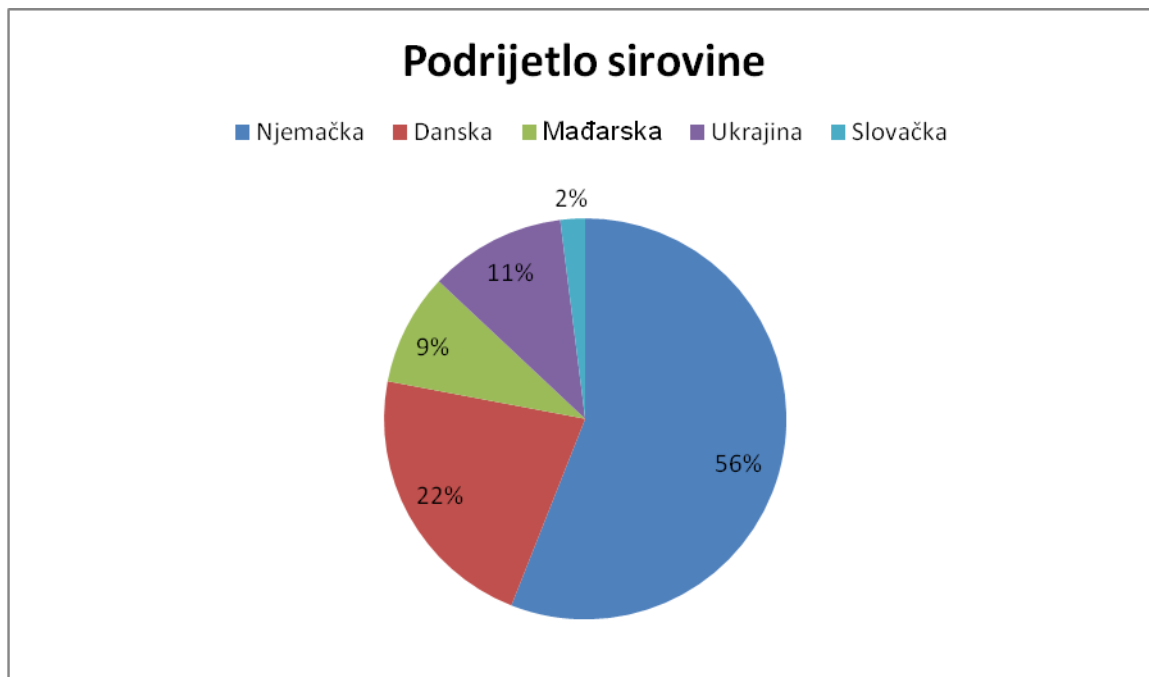
Činjenice o nabavi poduzeća Belje:

- Belje ima raznolik portfelj proizvoda koji obuhvaća mesnu i prehrambenu industriju,
- Belje obično procjenjuje svoju robu na temelju potražnje potrošača i demografije,
- Belje ima centralizirani fokus na nabavu sirovina i materijala,
- Belje više prati cijene sirovina i materijala no ne poseže za jeftinijim sirovinama,
- Belje je za vrijeme pandemije ostvarilo veću dobit od poduzeća Podravke d.d.

Uz sve veći broj angažmana online zajednice koja je viđena posljednje dvije godine pandemije, društveni mediji postali su važan medij koji menadžment Belja istražuje i analizira dobavljače.

U njemu pronalaze najučinkovitiji način da se zbliže s kupcima i dubinski ih upoznaju. Prodavači imaju dvostruku prednost u tome što mogu stupiti u kontakt s onima koji su već postali njihovi kupci i iskusili njihove proizvode. To je način na koji se potencijalni kupci mogu skloniti ili utjecati na kupnju proizvoda.

Grafikon 1 Podrijetlo uvozne mesne sirovine



Izvor: Izrada prema dobivenim podacima

Što se tiče uvoza mesne sirovine on iznosi skoro polovicu od ukupnog broja. Na grafikonu je pokazana uvozna količina prema kojoj se najviše uvozi iz Njemačke (56 %), slijedi Danska koja to čini u iznosu od 22 %. Potom slijedi Ukrajina (11 %), Mađarska (9 %) i Slovačka (2 %) s tendencijom rasta u posljednje vrijeme.

#### 4.2. Kontrola procesa proizvodnje mesa i mesnih prerađevina

Unutarnju kontrolu može se definirati kao proces koji uspostavlja i provodi uprava društva, menadžment i ostalo osoblje, a cilj mu je pružiti razumnu sigurnost u pogledu ostvarenja ciljeva u sljedećim kategorijama te učinkovitosti i djelotvornosti, pouzdanosti financijskog izvješćivanja, poštivanje postojećih zakona i propisa te zaštita imovine od neovlaštenog prisvajanja, korištenja i otuđenja (Rupčić i Datković, 2013,91).

Gornja definicija interne kontrole održava sljedeće osnovne koncepte:

- Interna kontrola je proces,

- Unutarnju kontrolu provode ljudi, neke organizacije, ovisno o tome što rade i govore, određuju ciljeve tvrtke i postavljaju kontrolne mehanizme,
- Očekuje se da će unutarnja kontrola pružiti samo razumno jamstvo upravnom odboru i upravi društva, a ne apsolutno jamstvo da su ciljevi tvrtke postignuti,
- Interna kontrola se primjenjuje za postizanje ciljeva u jednoj ili više preklapajućih kategorija.

Što se tiče primjera poduzeća (Belje) kojim se bavimo ovim radu, može se kazati kako se može postaviti efikasan sustav kontrole za nabavu. Važnost menadžera je da iskontrolira sve elemente u nabavnom procesu. Upravljanjem nabavnim procesima zahtijeva veliku odgovornost, ali i veći broj sudionika u tom procesu upravljanja.

Osnovni i najvažniji oblik kontrole u poduzeću Belje, s obzirom na njegov karakter, je interna kontrola. Unutarnje kontrole zanimaju gotovo sve, od vanjskih revizora do uprave, upravnih odbora, velikih tvrtki, pa sve do države.

Prema ISO 400, sustav interne kontrole uključuje sve politike i postupke koje je usvojila uprava tvrtke kako bi joj pomogla u postizanju sigurnosnog cilja menadžmenta, uključujući djelovanje politike upravljanja, zaštitu imovine, sprječavanje prijevara, točnost i potpunost računovodstvenih evidencija. i pravodobnu pripremu pouzdanih financijskih informacija.

Ipak, prepoznaju proizvodnju kvalitetnog mesa, koje su podložne promjenjivim i nekontroliranim uvjetima uzgoja (otvoreno polje i drugi nepotpuno zatvoreni prostori).

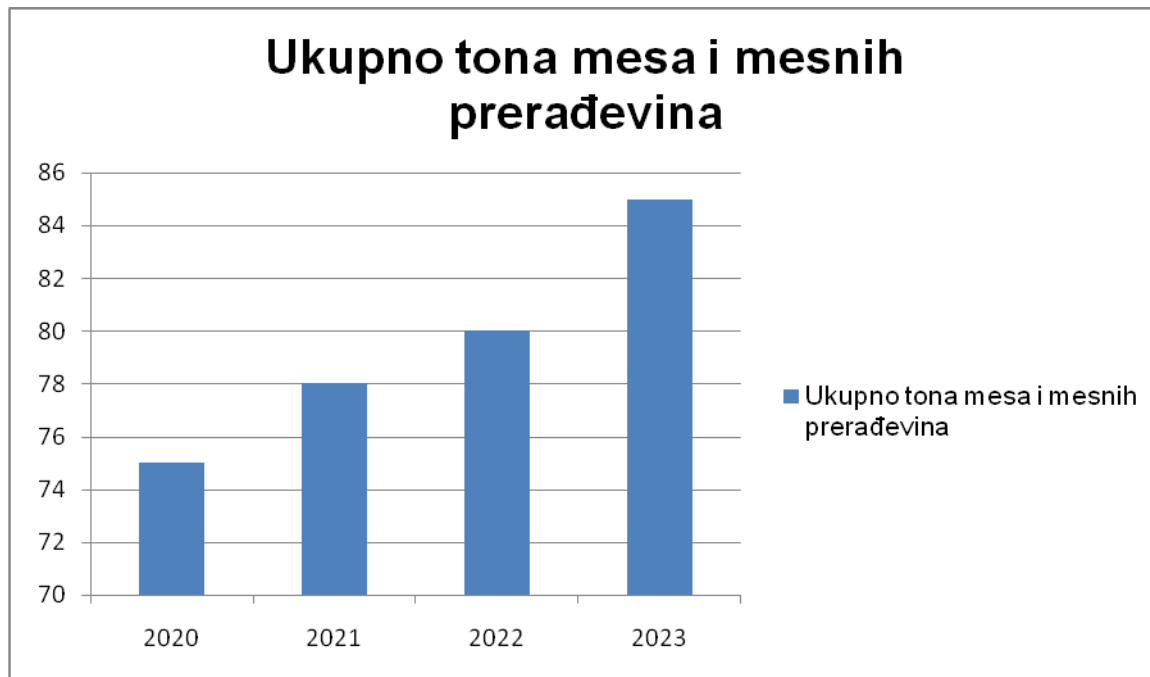
Dakle, nakon dobivanja sirovine kontrolor u laboratoriju u Belju radi analizu dobivene robe, odnosno da li ona odgovara dogovorenim uvjetima u nabavi, nakon čega se kreira zapisnik o analizi sirovine.

### **4.3. Obujam proizvodnje mesa i mesnih prerađevina**

Pogon se sastoji od klaonice za svinje i goveda te klaonice za perad, skromnih linija za prerađu i hladnjače. Kapacitet klanja je 2500 svinja i 940 goveda dnevno u jednoj smjeni. Osnovna namjena proizvodnje je izvoz slaninskih proizvoda (svinjske polovice i posebno obrađeno meso), svježeg mesa i konzerviranih proizvoda. Dnevni kapacitet proizvodnje je 55,3 t

slaninskih proizvoda, 4,8 t polutrajnih kobasica, 5,3 t suhog mesa, 6,8 t konzervirane hrane i 13,6 t masti.

*Grafikon 2 Prikaz rasta mesa i mesnih prerađevina u tisućama tona (ukupno) u razdoblju od 2020.-2024.*



Izvor: Izrada prema dostupnim podacima

Prema dobivenim podacima. Klaonički i prerađivački kapaciteti i sve su ujednačeni i povezani. Kapaciteti klanja ostali se stalno podižu dok su kapaciteti prerade značajno porasli. Prema 2020. godini, bilo je proizvedeno oko 75 tona mesa i mesnih prerađevina, ta je brojka stalno rasla, kako i u 2021. i 2022. godini, a u posljednjoj 2023. se vrtilo oko 85 tisuća tona prerađenog mesa i mesnih prerađevina.

#### **4.4. Mogući sigurnosni problemi u procesu proizvodnje mesa i mesnih preradjevina**

Za vrijeme pandemije Covid 19 virusa i ruske agresije na Ukrajinu došlo je do velikih poremećaja na tržištu, a posebno u nabavnom procesu jer je došlo do zatvaranja granica i ograničenom kretanja roba. Nadalje, došlo je do sve veće problematike u kontroli mesa i njegovog podrijetla.

Poduzeće Belje je bilo svjesna rizika s kojima se suočava i mora ih uzeti u obzir kada je riječ o pandemiji. Utvrđuju se poslovni ciljevi koje poduzeće nastoji ostvariti, zatim menadžment utvrđuje rizike vezane uz postizanje postavljenih ciljeva i poduzima određene korake za kontrolu tih rizika.

Kriza u tvornici se pojavila iz razloga što je tvornica povećavala svoju proizvodnju, a na tržištu se pojavio nedostatak kvalificirane radne snage, a uz to je došlo do pojave pandemije Covid 19 virusa koji je utjecao na domaću radnu snagu. Kvalificirano osoblje je teško pronaći, a radnici iz istočne Europe migriraju na Zapad. Međutim, zapošljavanjem stranih radnika došlo je do krize u komunikaciji zbog nepoznavanja osnovnih termina u mesarskom procesu obrade.

Za osiguranje nabavnog procesa u poduzeću Belje bilo je potrebno da se osigura provedbu onih aktivnosti koje smatra potrebnima za kontrolu rizika povezanih s postizanjem zadanih ciljeva društva, moraju se uspostaviti i kontrolirati politike i procedure. Nadalje, važnost za poslovanje poduzeća Belje je bilo da se ne prekine proizvodni proces.

Za promjene u poslovanju uslijed pandemije bio je zadužen menadžer nabave koji je morao osigurati sljedeće aktivnosti:

- Pronaći odgovarajuću sirovinu,
- pravilno odobravanje drugih sirovina ako ne postoji dosadašnja,
- odgovarajuću dokumentaciju i evidenciju,
- fizička kontrola sirovine,
- neovisne provjere izvedbe.

U ovim unutarnjim procesima poduzeća menadžerima su potrebni svi mogući podatci i informacije kako bi mogli kontrolirati odnosno reagirati na promjene, tj. praćenjem nabavnog



procesa djelovanja, akcija i drugih procesa unutar poduzeća kako bi sutra donijeli prave i dobre odluke za poduzeće.

Nadalje, tijekom godina je došlo do zapuštanja domaće proizvodnje te se često hrlilo za jeftinijim sirovinama što nije posve odgovaralo sigurnosnoj ni poslovnoj politici poduzeća Belje.

Značajke starog nabavnog odjela bile su:

- Nedostatak digitaliziranosti,
- Oslanjanje na stalne dobavljače i distributere,
- Zanemarivanje domaće proizvodnje i obrtnika.

Nakon dolaska pandemije trebalo je reagirati. Nedostatak radne snage te pandemija COVID-19 utjecala je na poduzeće Belje na proizvodnju, lanac opskrbe i cijene sirovina što je izazvalo ozbiljnu socio-ekonomsku krizu u njihovom poslovanju jer nisu mogli zadovoljiti zahtjeve tržišta te su se morali okrenuti stranoj radnoj snazi.

U početku su cijene sirovina povećane na tržištu.

Prednosti novog ustroja nabave:

- Reagiranje na krizu,
- Donijete mjere i strategije,
- Uspostava kontrolnog procesa,
- Dugogodišnja suradnja sa nabavljačima.

Nedostaci:

- Viša sila na tržištu,
- Manjak domaćih proizvođača,
- Nestabilna situacija u zemlji i okruženju,
- Financijska kriza.

#### **4.5. Prijedlozi i perspektiva nabave sirovina u budućnosti**

Prilagodba pandemiji, nedostatak sirovine i odlazak radne snage poduzeće Belje je u svojoj strategiji otvorila mogućnosti širenja nabavnog tržišta na druge zemlje poput: tržišta Sjeverne Makedonije, Slovenije, Austrije, a odnedavno i Ukrajine. Nadalje, potrebno je digitalizirati rad u svakom odjelu, a ne samo u nabavnom kako bi došlo do harmonizacije poslovanja.

Uskoro se otvara slovačko tržište za sirovine. Količine nisu velike, ali su postigli da udio u izvozu bude iznad 30 posto, što nije zanemarivo. Poduzeće Belje je za vrijeme krize imalo ugovor s Delhaize Serbia, čime nisu izgubili druge nabavne klijente, ali su imali puno manji priljev od njih, radili su s oko 20 posto kapaciteta. Nakon ulaska strateškog partnera i rješenja krize planiraju vrlo brzo doći do većeg nabavnog kapaciteta.

Prijedlozi su:

- Širenje novih nabavnih tržišta glede sirovina,
- Uspostavljanje novih odnosa sa dobavljačima,
- Pripremanje zaliha,
- Prihvaćanje novonastalih promjena i trendova u okruženju.

Poduzeće Belje ističe da su se inozemna tržišta polako počela otvarati te je omogućena veća nabava.

## **5. ISTRAŽIVANJE**

### **5.1. Uzorak istraživanja**

Istraživanje izvršeno na osnovu jednog uzorka. Uzorak bio je veličine (n1) 102 ispitanika, ispitanici su davali odgovore o stavovima sigurnosti mesa.

Testiranje je provedeno anonimnom anketom putem anketnog upitnika koji je kreiran pomoću google alata te prosljeđen na mail adrese. Poslano je 250 anketnih upitnika, a anketu je ispunilo i vratilo 102 ispitanika. Provođenje ankete bilo je anonimnog karaktera.

### **5.2. Metodologija istraživanja**

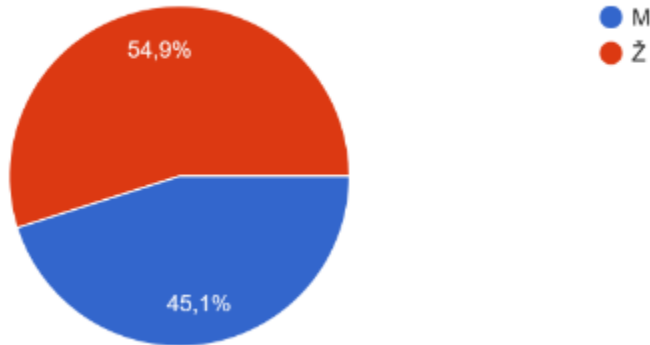
Anketni upitnik je kreiran na osnovu pitanja koja u sebi sadržavaju stavove korisnika o kupovini prema podrijetlu i sigurnosti mesa, dobiven je uzorak od 102 ispitanika.

Instrumenti: anketni upitnik kreiran na osnovu web alata Google Docs te je kao takav poslan na mail adrese korisnika.

Rezultati analize prikazani su grafičkim prikazom te objašnjeni tekstom. Obrada prikupljenih podataka vršila se putem Microsoft Excella.

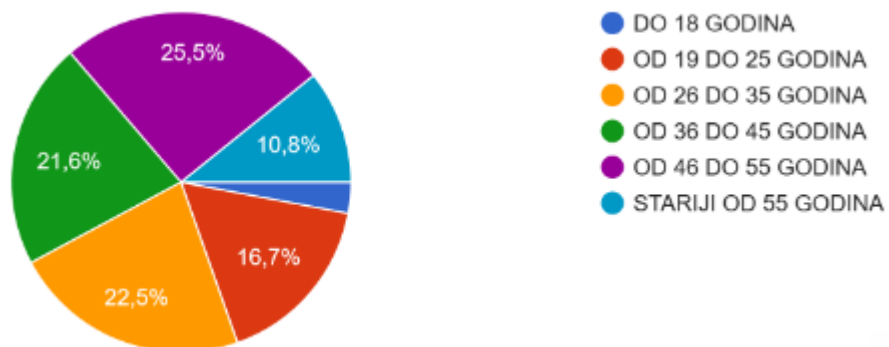
### 5.3. Rezultati istraživanja

Grafikon 3 Prikaz spola ispitanika



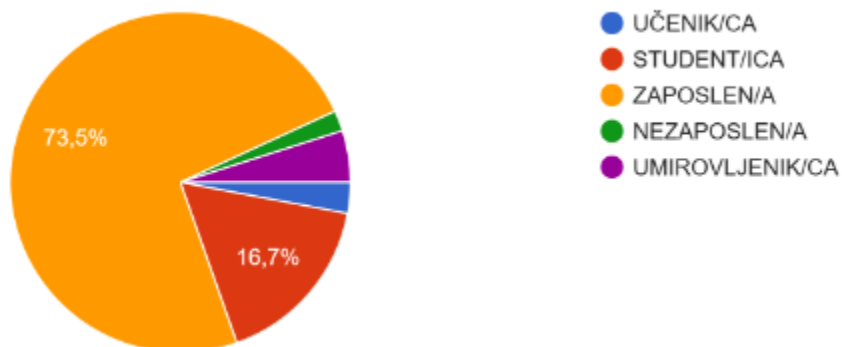
Ovaj rezultat sugerira da je u ispitivanju sudjelovalo više žena (54.9%) u usporedbi s muškarcima (46.1%). Može postojati veći broj žena u populaciji koja je ciljana ispitivanjem, što rezultira većim udjelom žena u uzorku. Možda su žene više zainteresirane ili sklonije sudjelovanju u istraživanjima u odnosu na muškarce. To može biti zbog različitih faktora, uključujući socijalne norme, stavove prema istraživanjima, ili veće raspoloživosti vremena za sudjelovanje.

Grafikon 4 Dob osobe



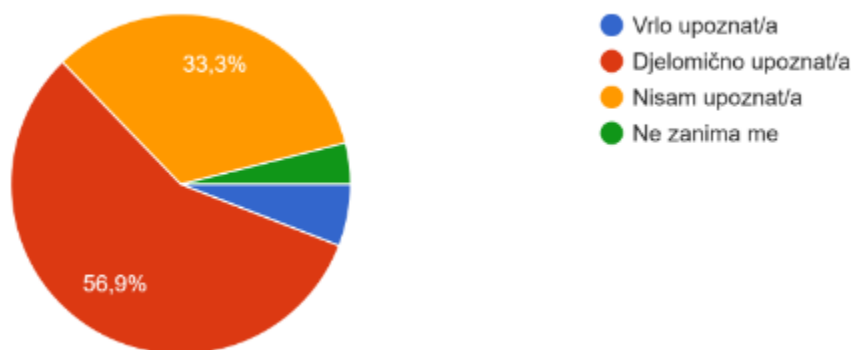
Prema dobivenim rezultatima, najveći broj osoba ispitanika je bilo u razdoblju od 46 do 55 godina, i to njih 25,5 %. Drugi rezultat su ispitanici u razdoblju od 26 do 35 godina. Treći rezultat su ispitanici od 36 do 45 godina, njih 21,6 %. Potom slijede od 19 do 25 godina u postotku od 16,7%, te stariji od 55 godina u postotku od 10,8, najmanje ispitanika je bilo do 18 godina.

Grafikon 5 Status osobe



Najveći broj ispitanika su zaposlene osobe i to njih 73,5 %. Drugi po broju odgovora su ispitanici student (16,7 %). Potom slijede umirovljenici, učenici i najmanji broj odgovora su nezaposlene osobe.

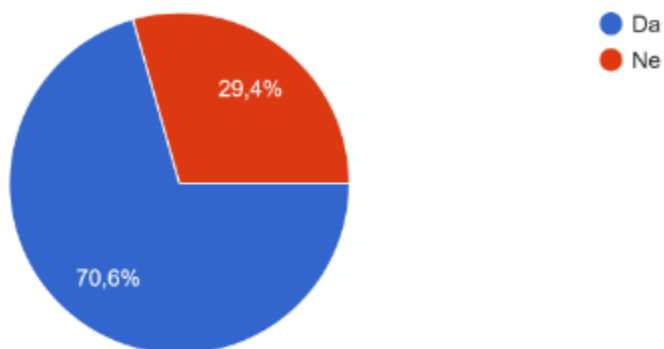
Grafikon 6 Upoznati sa sigurnosnim aspektima pri proizvodnji mesa



Prema dobivenim odgovorima, najviše ispitanika je odgovorilo da je djelomično upoznato i to njih 56,9 %. Većina ispitanika izjavila je da su djelomično upoznati s temom. Ovo može značiti da su ispitanici čuli za temu ili su nešto naučili o njoj, ali nemaju potpuno razumijevanje ili duboko znanje o njoj. To može biti rezultat općih informacija ili površnog interesa za temu. Drugi broj odgovora je da nisu upoznati, njih 33,3 %. Značajan broj ispitanika izjavio je da nisu upoznati s temom. To može biti zbog nedostatka izlaganja ili interesa za tu temu, ili jednostavno zbog nedostatka prilike da se upoznaju s njom. Moguće je da se tema ne podudara s njihovim interesima ili životnim iskustvom.

Treći po broju odgovora je da su vrlo upoznati, a ostatak je odgovorio da ih to ne zanima. Manji postotak ispitanika izjavio je da su vrlo upoznati s temom, što može sugerirati da su aktivno tražili informacije ili stekli specifično znanje o njoj. Ostatak ispitanika izjavio je da ih tema ne zanima, što može biti rezultat nedostatka interesa ili percepcije da tema nema važnost za njihov život ili interese.

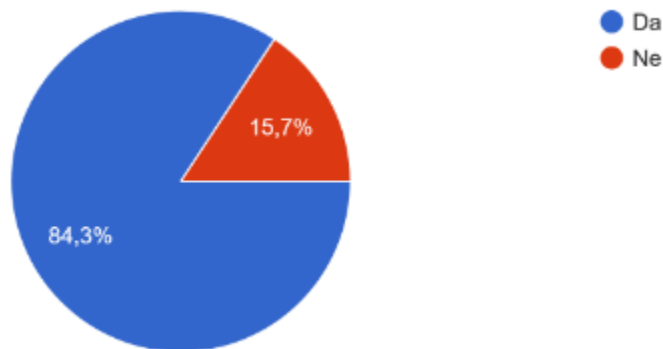
*Grafikon 7 Da li razmišljate o sigurnosti proizvodnje mesa i mesnih prerađevina?*



Kod ovog pitanja, većina njih je odgovorila da razmišlja o sigurnosti proizvodnje mesa i mesnih prerađevina i to njih 70,6 %, dok je manji dio odgovorio da ne razmišlja o toj temi, i to njih 29,4 %. Ovaj rezultat ukazuje na visoku razinu svijesti ispitanika o sigurnosti proizvodnje mesa i mesnih prerađevina.

Visok postotak ispitanika koji razmišljaju o sigurnosti proizvodnje mesa može ukazivati na to da su svjesni važnosti sigurnosti hrane i žele osigurati da hrana koju konzumiraju bude sigurna i kvalitetna. To može biti posebno važno u kontekstu zdravlja i dobrobiti njihove obitelji.

Grafikon 8 Razmišljate li o sigurnosti mesa kada vidite meso na popustu

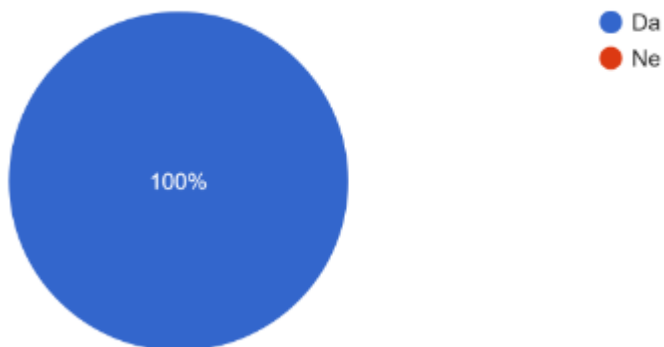


Prema dobivenim odgovorima, njih 84,3 % razmišlja o tome što znači da shvaćaju percepciju sigurnosti i mogućeg popusta zbog približavanja roka mesa. Manji dio ne razmišlja, i to njih 15,7 %. Visok postotak ispitanika koji razmišljaju o značenju sigurnosti mesa ukazuje na to da su svjesni važnosti sigurnosti hrane i žele biti sigurni da hrana koju konzumiraju zadovoljava određene standarde kvalitete i sigurnosti. To može biti posebno važno u kontekstu zdravstvenih rizika povezanih s konzumacijom pokvarenih ili neispravnih namirnica.

Ispitanici mogu biti svjesni da trgovine i prodavaonice često nude popuste na proizvode koji se približavaju roku isteka, uključujući i meso. Razmišljanje o mogućim popustima zbog približavanja roka isteka može biti povezano s ekonomskim razmatranjima i potrebom za štednjom u kućanstvu.

Ukupno gledano, visoka razina svijesti o značenju sigurnosti mesa i mogućnosti popusta zbog približavanja roka isteka među ispitanicima sugerira njihovu osjetljivost na kvalitetu, sigurnost i cijenu hrane te potrebu za informiranim odlučivanjem prilikom kupovine.

Grafikon 9 Smatraju li kontrolu mesa važnom?



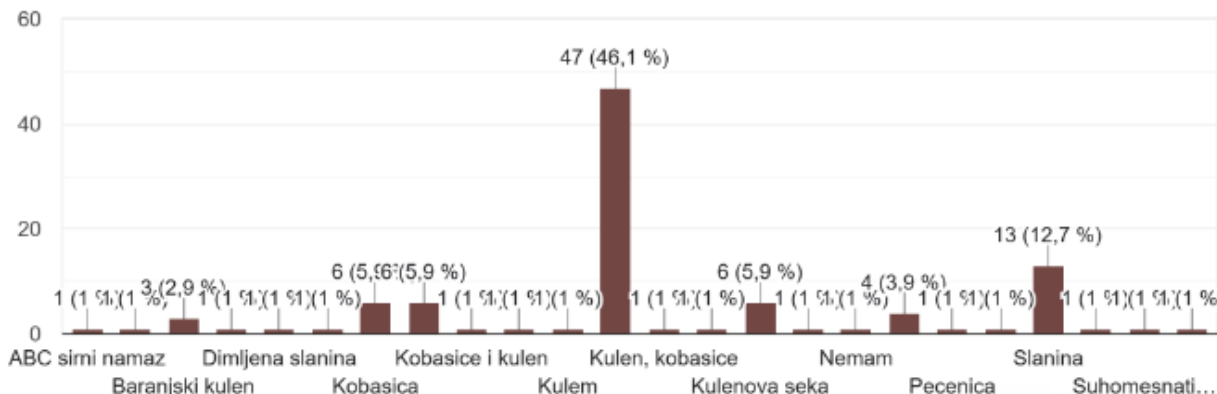
Prema odgovorima na pitanje da li smatraju kontrolu mesa važnim, svi ispitanici su odgovorili sa DA. Činjenica da su svi ispitanici odgovorili potvrdno na pitanje o važnosti kontrole mesa ukazuje na visoku razinu svijesti i prioriteta vezanih za sigurnost hrane među ispitanim osobama. Ispitanici su svjesni važnosti sigurnosti hrane za svoje zdravlje i dobrobit te stoga smatraju kontrolu mesa ključnom za osiguranje kvalitetnih i sigurnih namirnica u prehrani.

Može postojati opće povjerenje ispitanika u kontrolne organe i nadležne agencije koje provode inspekcije i osiguravaju kvalitetu i sigurnost hrane, uključujući i kontrolu mesa. Ispitanici mogu imati osobna iskustva ili biti informirani o potencijalnim rizicima vezanim za nekontrolirano ili neispravno meso, što ih potiče da istaknu važnost kontrole mesa. Ispitanici prepoznaju da kontrola mesa može pomoći u sprječavanju bolesti i zdravstvenih problema koji mogu nastati konzumacijom zagađenog ili kontaminiranog mesa.

Može postojati i društveni ili kulturni pritisak da se istakne važnost kontrole mesa kao standardnog dijela brige o zdravlju i prehranbenim navikama. Ukupno gledano, homogeni odgovor svih ispitanika potvrđuje široko prihvaćanje važnosti kontrole mesa u očuvanju zdravlja i sigurnosti u prehrani, što ima značajne implikacije za politike javnog zdravstva i prakse u industriji hrane.



Grafikon 10 Najdraži proizvodi mesne industrije Belje



Prema dobivenim odgovorima, najveći broj ispitanika je odgovorio da je to kulen, i to njih 46,1 %. Nadalje, drugi broj odgovora je dobila slanina, i to 12,7 %. Isti broj su dobili odgovori kulenova seka, kobasice po 5,9 %, iza njih slijedi baranjski kulen sa 2,9 %. Dok su ostali proizvodi dobili 1 ili ispod 1 posto.

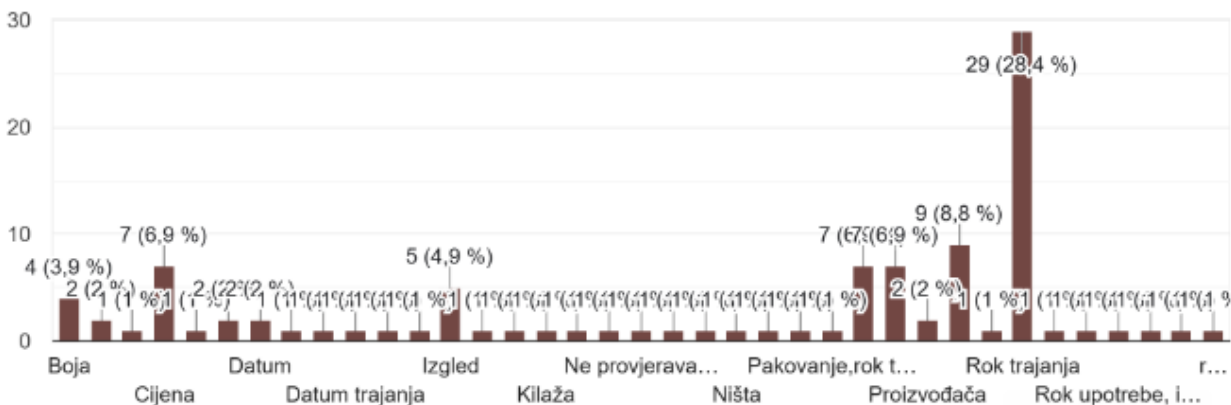
Kulen se ističe kao najdraži proizvod među ispitanicima, s visokim udjelom od gotovo polovice. Ovo sugerira da je kulen popularan proizvod među potrošačima, vjerojatno zbog svog tradicionalnog okusa i kvalitete. Slanina je dobila značajan udio odgovora, ali značajno manji u odnosu na kulen. Unatoč tome, slanina zauzima drugo mjesto kao omiljeni proizvod među ispitanicima, što ukazuje na njezinu popularnost kao sastojka za razne jela ili kao zaseban proizvod.

Kulenova seka i kobasice su podjednako popularne među ispitanicima, svaka s udjelom od 5.9%. Ovi proizvodi su također prepoznati kao omiljeni među potrošačima, iako imaju manji udio u ukupnim odgovorima u usporedbi s kulenom i slaninom. Baranjski kulen se nalazi na nižem mjestu s udjelom od 2.9%. Iako ima manji postotak odgovora, još uvijek je prepoznat kao značajan proizvod poduzeća Belje.

Ostali proizvodi koji su dobili manji postotak odgovora vjerojatno nisu toliko popularni među ispitanicima ili imaju manju prepoznatljivost u usporedbi s navedenim proizvodima.

Ukupno gledano, ovi rezultati pružaju korisne informacije o preferencijama potrošača i popularnosti proizvoda poduzeća Belje, što može biti korisno za daljnje marketinške strategije i razvoj proizvoda.

Grafikon 11 Što primjećujete prvo na ambalaži mesnih proizvoda poduzeća Belje

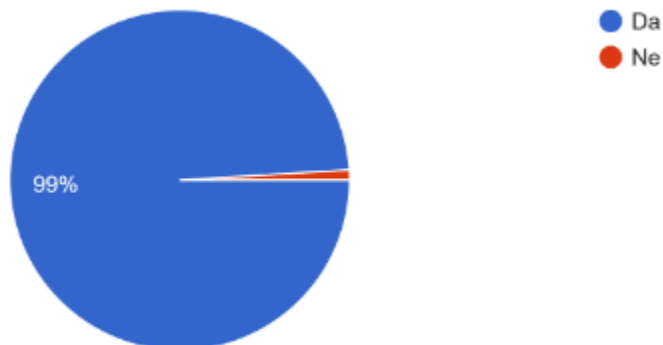


Prema dobivenim odgovorima ispitanici prvo primjećuju rok trajanja i to njih 28,4 %. Nadalje, njih 8,8 % primjećuje logo proizvođača. Potom jednak broj njih primjećuje: cijenu, pakiranje, rok trajanja sa 6,9 %. Potom njih 4,9 % primjećuje izgled proizvoda, a iza toga njih 3,9 % postotak primjećuje boju proizvoda. Ostali odgovori su 1 ili ispod 1 %.

Velik broj ispitanika prvo primjećuje rok trajanja proizvoda, što sugerira da je za njih važno osigurati svježinu i kvalitetu proizvoda. To može biti posebno važno kod prehrambenih proizvoda kao što su meso ili mliječni proizvodi. Logo proizvođača također privlači pažnju značajnog udjela ispitanika. Prepoznavanje logotipa može biti važno za izgradnju povjerenja i prepoznavanje brenda među potrošačima. Ispitanici su jednako značajno istaknuli cijenu, pakiranje i rok trajanja kao važne elemente ambalaže. Ovi faktori mogu biti ključni za donošenje odluke o kupnji i odražavaju praktične i ekonomske prioritete potrošača. Manji postotak ispitanika prvo primjećuje izgled proizvoda. Estetski aspekti ambalaže, kao što su dizajn i boje, mogu biti važni za privlačenje pozornosti potrošača i stvaranje pozitivnog dojma o proizvodu.

Boja proizvoda također ima određenu važnost za dio ispitanika. Boja može signalizirati određene karakteristike proizvoda ili pružiti vizualni dojam koji privlači pažnju potrošača. Ostali odgovori s manjim postotkom primjećivanja različitih elemenata ambalaže sugeriraju da su ti faktori manje važni ili manje istaknuti u odnosu na gore navedene. Ukupno gledano, ovi rezultati pružaju korisne informacije o tome što potrošači prvo primjećuju na ambalaži proizvoda i mogu biti korisni za razvoj marketinških strategija i dizajna ambalaže.

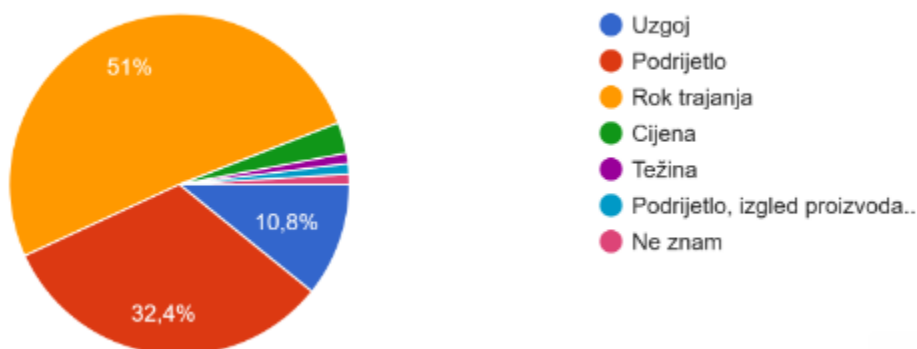
Grafikon 12 Da li došlo do promjene cijene nakon uvođenja eura kao valute



Prema dobivenim odgovorima, 99 % ispitanika je odgovorilo da je došlo do promjena cijene mesa i mesnih proizvoda poduzeća Belje nakon uvođenja eura za valutu, dok je samo 1 % njih odgovorio da nije došlo do promjena cijene.

Rezultati istraživanja pokazuju visoku razinu percepcije promjena cijena mesa i mesnih proizvoda tvrtke Belje nakon uvođenja eura kao valute. Uvođenje eura kao valute može utjecati na promjene cijena različitih proizvoda, uključujući i meso i mesne proizvode. Fluktuacije tečaja eura i povezane ekonomske promjene mogu rezultirati promjenama cijena koje su primjetne potrošačima. Uvođenje eura može utjecati na inflaciju i opće troškove poslovanja, uključujući troškove proizvodnje, distribucije i prodaje mesa. Ovi faktori mogu rezultirati promjenama cijena koje su vidljive potrošačima.

Grafikon 13 U kojoj mjeri ovisi kupovina na temelju sigurnosnih podataka



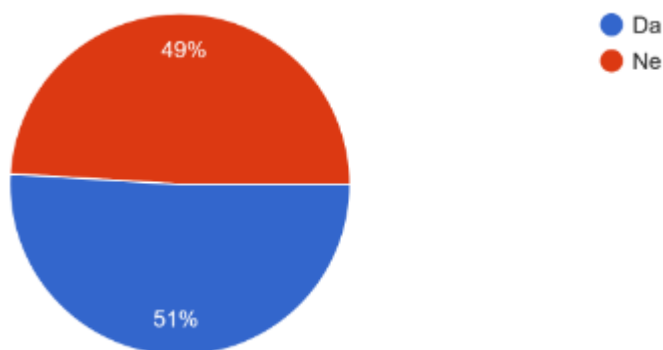
Prema dobivenim odgovorima, njih 51 % smatra rok trajanja. Potom njih 32,4 % smatra da je to podrijetlo mesa. Treći broj odgovora je uzgoj sa 10,8 %. Potom slijedi cijena, dok su odgovori težina, izgled proizvoda, i ne znam dobili neznatan broj odgovora.

Većina ispitanika ističe rok trajanja kao ključni faktor pri odabiru mesa i mesnih proizvoda. Rok trajanja pruža informaciju o svježini i kvaliteti proizvoda te potrošačima omogućuje da donesu informiranu odluku o kupnji. Značajan udio ispitanika smatra podrijetlo mesa važnim faktorom pri odabiru. Poznavanje podrijetla mesa omogućuje potrošačima da procijene kvalitetu i sigurnost proizvoda te da podrže lokalnu proizvodnju. Manji postotak ispitanika ističe uzgoj mesa kao bitan faktor. Informacije o načinu uzgoja mesa, uključujući prehranu i uvjete uzgoja životinja, mogu utjecati na percepciju kvalitete i sigurnosti proizvoda.

Iako nije među najčešćim odgovorima, cijena je i dalje važan faktor koji utječe na odluku o kupovini mesa. Potrošači mogu balansirati između sigurnosnih podataka i pristupačnosti cijene prilikom odabira proizvoda. Ostali faktori poput težine i izgleda proizvoda, iako manje zastupljeni u odgovorima, također mogu biti važni za određene potrošače koji traže određene karakteristike proizvoda.

Ovi rezultati sugeriraju da potrošači različito vrednuju sigurnosne podatke o mesnim proizvodima te da različiti faktori mogu imati različit utjecaj na njihovu odluku o kupovini. Razumijevanje ovih faktora može pomoći proizvođačima i trgovcima da bolje prilagode svoju ponudu potrebama i preferencijama potrošača.

*Grafikon 14 Praćenje informacija o sigurnosti mesa i mesnih prerađevina*



Prema ovom pitanju vezanom za praćenje informacija o sigurnosti mesa i mesnih prerađevina, njih 51 % je izjavilo da prati informacije, dok je njih 49 % izjavilo da ne prati informacije. Dio

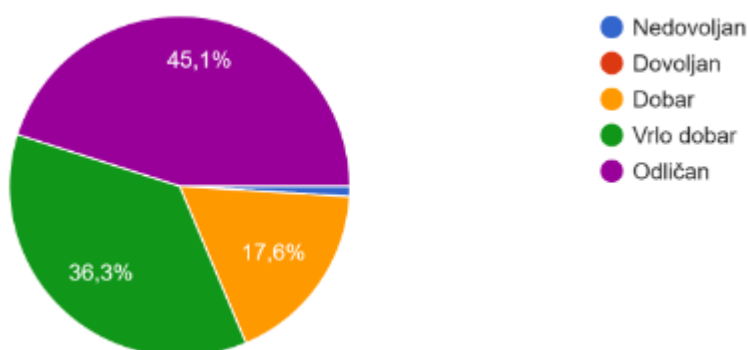
ispitanika koji prate informacije vjerojatno su svjesni važnosti sigurnosti hrane i žele biti informirani o mogućim rizicima ili problemima vezanim uz meso i mesne proizvode. To može proizaći iz osobne brige za zdravlje ili iz općeg interesa za kvalitetu hrane.

Drugi dio ispitanika možda nema istu razinu interesa za pitanja sigurnosti hrane ili smatra da su takve informacije manje relevantne za njihovu svakodnevnu prehranu. Nedostatak praćenja informacija može biti rezultat nedostatka svijesti o potencijalnim rizicima ili nedostatka vremena ili resursa za praćenje vijesti.

Dio ispitanika možda ima povjerenje u postojeće sigurnosne standarde i regulative te vjeruje da su meso i mesni proizvodi već sigurni za konzumaciju. Stoga ne smatraju potrebnim aktivno pratiti informacije o sigurnosti hrane. Praćenje informacija može ovisiti o individualnim preferencijama i navikama potrošača. Neki se potrošači možda oslanjaju na osobno iskustvo ili preporuke pri odabiru hrane, dok drugi preferiraju redovito pratiti medijske izvještaje ili službene izvore informacija.

Ovi rezultati sugeriraju da postoji raznolikost u načinu na koji potrošači pristupaju informacijama o sigurnosti mesa i mesnih proizvoda te da postoji potreba za raznolikim pristupima u osiguravanju informiranosti i osviještenosti o ovom važnom pitanju.

*Grafikon 15 Kojom ocjenom ocjenjujete mesne proizvode poduzeća Belje*



Prema dobivenim odgovorima o ocjeni mesnih proizvoda poduzeća Belje, ispitanici su najviše odgovora dali da su odlični, i to njih 45,1 %. Drugi broj odgovora je ocjena vrlo dobar, 36,3%. Treći broj odgovora je 17,6 % i to sa ocjenom dobar. Dovoljan nije odgovorio nitko, dok je nedovoljan imao 1 % odgovora.

Najveći udio ispitanika dao je ocjenu "odličan" mesnim proizvodima tvrtke Belje. Ova visoka ocjena sugerira da većina ispitanika ima izuzetno pozitivno iskustvo s proizvodima, što ukazuje na visoku kvalitetu, svježinu i ukus mesnih proizvoda.

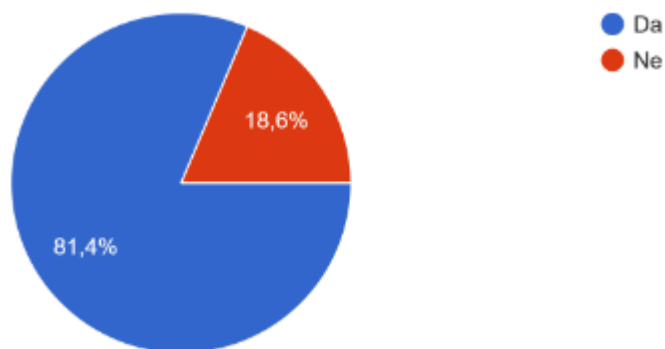
Značajan broj ispitanika dao je ocjenu "vrlo dobar". Iako nije dosegnuo udio "odličnih" ocjena, "vrlo dobar" i dalje pokazuje visoku razinu zadovoljstva i pozitivnog iskustva s mesnim proizvodima Belja.

Manji udio ispitanika dao je ocjenu "dobar". Iako je manje zastupljena u odnosu na prethodne dvije ocjene, ocjena "dobar" također sugerira pozitivno iskustvo s proizvodima, iako možda s nekim manjim nedostacima ili područjima koja se mogu poboljšati.

Vrlo mali udio ispitanika dao je ocjene "dovoljan" i "nedovoljan", što ukazuje na iznimno nisku razinu nezadovoljstva među potrošačima. Ovo sugerira da su mesni proizvodi Belja općenito dobro prihvaćeni i kvalitetno ocijenjeni.

Ukupno gledano, visoke ocjene mesnih proizvoda poduzeća Belje od strane ispitanika sugeriraju visoku razinu kvalitete, zadovoljstva i povjerenja potrošača u ove proizvode. Ovo može biti odraz uspješne strategije proizvodnje i zadovoljenja potreba potrošača.

*Grafikon 16 Da li poduzeće pravodobno izvještava vlastite potrošače o procesu proizvodnje mesnih proizvoda*



Prema dobivenim odgovorima, poduzeće Belje pravodobno izvještava o procesu proizvodnje mesnih proizvoda i prerađevina i to njih 81,4 %. Ostatak, njih 18,6 % smatra da se to ne radi pravodobno.

Većina ispitanika (81.4%) izjavljuje da poduzeće Belje pravodobno izvještava o procesu proizvodnje mesnih proizvoda i prerađevina. To sugerira da većina potrošača smatra da su informacije o proizvodnji pravovremene i dostatne, što može pridonijeti njihovom povjerenju u proizvode i marku.

Manji, ali značajan udio ispitanika (18.6%) smatra da poduzeće Belje nije pravodobno u izvještavanju o procesu proizvodnje mesnih proizvoda i prerađevina. Ovi potrošači možda osjećaju nedostatak informacija ili percipiraju kašnjenje u dostavi relevantnih podataka o proizvodnji.

Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika percipira da Belje redovito pruža informacije o procesu proizvodnje mesnih proizvoda i prerađevina u pravodobnom roku, što je važan element za izgradnju povjerenja potrošača. Međutim, neki potrošači još uvijek percipiraju nedostatak pravodobnosti u izvještavanju, što može biti područje koje poduzeće može poboljšati kako bi zadovoljilo potrebe i očekivanja svojih kupaca.

## 6. ZAKLJUČAK

Poduzeće Belje jedno je od vodećih imena u prehrambenoj industriji Hrvatske, poznato po proizvodnji visokokvalitetnih mesnih proizvoda i prerađevina. Sigurnost i kvaliteta proizvodnje mesa ključni su faktori koji utječu na povjerenje potrošača i tržišni uspjeh.

Jedan od najvažnijih aspekata sigurnosti hrane je pravodobno i transparentno izvještavanje o procesu proizvodnje. Prema nedavnim istraživanjima, 81.4% ispitanika smatra da Belje pravodobno izvještava o proizvodnim procesima. Ovaj visok postotak ukazuje na to da većina potrošača ima povjerenja u informacije koje Belje pruža, što je ključni element u izgradnji reputacije tvrtke. Pravodobno izvještavanje uključuje pružanje detaljnih informacija o podrijetlu mesa, uvjetima uzgoja životinja, kao i metodama obrade i pakiranja proizvoda.

Kvaliteta mesnih proizvoda uvelike ovisi o nekoliko čimbenika, uključujući svježinu, okus, nutritivnu vrijednost i sigurnost konzumacije. Prema dobivenim podacima, 45.1% ispitanika ocijenilo je mesne proizvode Belje kao odlične, dok ih je 36.3% ocijenilo vrlo dobrim. Ovi podaci jasno pokazuju da su potrošači zadovoljni kvalitetom proizvoda. Visoke ocjene mogu se pripisati strogim standardima kvalitete koje Belje primjenjuje u svim fazama proizvodnje, od uzgoja životinja do finalnog pakiranja i distribucije proizvoda.

Rok trajanja je također ključan faktor koji potrošači uzimaju u obzir prilikom kupnje mesa. Čak 51% ispitanika navelo je da prvo primjećuje rok trajanja na ambalaži proizvoda. Ovaj podatak naglašava važnost svježine i sigurnosti proizvoda za potrošače. Belje je prepoznalo ovu potrebu i implementiralo rigorozne kontrole kvalitete kako bi osiguralo da svi proizvodi na tržištu imaju adekvatan rok trajanja, čime se smanjuje rizik od konzumacije neispravnog mesa.

Podrijetlo mesa je još jedan važan aspekt koji potrošači visoko cijene. Prema istraživanjima, 32.4% ispitanika navelo je podrijetlo mesa kao ključan faktor pri donošenju odluke o kupnji. Belje se trudi osigurati da njihovi potrošači budu informirani o podrijetlu svakog proizvoda, što uključuje transparentne informacije o farmama s kojih meso potječe, načinu uzgoja i hranjenja životinja. Ova transparentnost doprinosi osjećaju sigurnosti i povjerenja kod potrošača.

Osim podrijetla, način uzgoja životinja također igra značajnu ulogu u percepciji kvalitete mesa. 10.8% ispitanika navelo je da je uzgoj ključan faktor pri njihovom odabiru mesa. Belje ulaže u



održive i humane metode uzgoja, čime ne samo da doprinosi kvaliteti mesa, već i etički zadovoljava zahtjeve potrošača koji su sve više svjesni važnosti dobrobiti životinja.

Cijena, iako ne najvažniji, također utječe na odluku potrošača. Kombinacija povoljne cijene i visoke kvalitete proizvoda omogućava Belju da ostane konkurentno na tržištu. Održavanje ravnoteže između cijene i kvalitete ključno je za zadržavanje postojećih kupaca i privlačenje novih.

U zaključku, sigurnost i kvaliteta proizvodnje mesa i mesnih prerađevina u poduzeću Belje temeljeni su na strogim standardima kontrole kvalitete, transparentnosti u izvještavanju i održivim praksama uzgoja. Visoko zadovoljstvo potrošača i povjerenje u proizvode Belje rezultat su kontinuiranih napora da se osigura vrhunska kvaliteta i sigurnost hrane. Uvođenje eura kao valute i njegovi učinci na cijene također su faktor koji Belje pažljivo prati kako bi osiguralo da njihove cijene ostanu konkurentne, a proizvodi dostupni širokom krugu potrošača. Ovi aspekti zajedno čine temelj uspjeha poduzeća Belje na tržištu mesnih proizvoda.

## LITERATURA

1. Bahtijarević - Šiber, F. (1991). Organizacijska teorija, Informator, Zagreb,
2. Bender A. (2012). Meat and meat products in human nutrition in developing countries. FAO Food and Nutrition Papers 8, str. 1-12
3. Buble, M. (2006). Strateški menadžment, Sveučilište u Splitu, Split,
4. Čalić, S., Friganović, E., Maleš, V., Mustapić, A. (2011). Funkcionalna hrana i potrošači, Praktični menadžment, Zagreb
5. Grgić, I., Zrakić, M., Hadelan, L., Salputra, G. (2015). Proizvodno-potrošna bilanca mesa peradi u Republici Hrvatskoj, Poljoprivreda, Vol. 21, No. 1, str. 82-88.
6. Grujić R., Grujić S., Vujadinović D. (2012). Funkcionalni proizvodi od mesa. Hrana u zdravlju i bolesti, 1, str. 44-54,
7. Havranek J., Tudor Kalit M. (2014). Sigurnost hrane, od polja do stola, Sveučilišni udžbenik, Stega tisak, Zagreb,
8. Kegalj A., Krvavica M., Ljubičić I. (2012). Raznolikost mikroflore u mesu i mesnim proizvodima. Meso: prvi hrvatski časopis o mesu 14(3), str. 239-246,
9. Kovačević, D. (2001). Kemija i tehnologija mesa i ribe, Osijek,
10. Kovačević D. (2014). Tehnologija kulena i drugih fermentiranih kobasica. Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek, Osijek,
11. Ockerman H., Basu L. (2007). Production and consumption of fermented meat products. Handbook of Fermented Meat and Poultry, Blackwell Publishing, Ames, Iowa,
12. Pleadin J., Koprivnjak O., Krešić G., Gross-Bošković A., Buzjak S. V., Tomljanović A., Kovačević D. (2015). Dnevni unos soli putem tradicionalnih mesnih proizvoda u Hrvatskoj. Meso: prvi hrvatski časopis o mesu 6(17), str. 566-571,
13. Rupčić, N., Datković, A. (2013). Kontroling, Press media, Zagreb,
14. Weihrich, H., Koontz, H. (1993). Management: A Global Perspective, Mc-Graw, Inc.,
15. Žugalj, M., Schatten, M. (2005). Arhitektura suvremenih organizacija. Varaždin, Tonimir, Varaždinske toplice.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Prikaz Swot analize tržišta .....	21
---	----

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Prikaz unutarnjeg okruženja poduzeća .....	17
Slika 2 Prikaz organizacijske strukture .....	18
Slika 3 Prikaz prodajnog odjela .....	19

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Podrijetlo uvozne mesne sirovine.....	24
Grafikon 2 Prikaz rasta mesa i mesnih prerađevina u tisućama tona (ukupno) u razdoblju od 2020.-2024. .....	26
Grafikon 3 Prikaz spola ispitanika.....	31
Grafikon 4 Dob osobe.....	31
Grafikon 5 Status osobe.....	32
Grafikon 6 Upoznati sa sigurnosnim aspektima pri proizvodnji mesa.....	32
Grafikon 7 Da li razmišljate o sigurnosti proizvodnje mesa i mesnih prerađevina?.....	33
Grafikon 8 Razmišljate li o sigurnosti mesa kada vidite meso na popustu.....	34
Grafikon 9 Smatraju li kontrolu mesa važnom?.....	35
Grafikon 10 Najdraži proizvodi mesne industrije Belje.....	36
Grafikon 11 Što primjećujete prvo na ambalaži mesnih proizvoda poduzeća Belje.....	37
Grafikon 12 Da li došlo do promjene cijene nakon uvođenja eura kao valute.....	38
Grafikon 13 U kojoj mjeri ovisi kupovina na temelju sigurnosnih podataka.....	38
Grafikon 14 Praćenje informacija o sigurnosti mesa i mesnih prerađevina.....	39
Grafikon 15 Kojom ocjenom ocjenjujete mesne proizvode poduzeća Belje.....	40
Grafikon 16 Da li poduzeće pravodobno izvještava vlastite potrošače o procesu proizvodnje mesnih proizvoda.....	41