

# ANALIZA VANJSKOG MARKETINŠKOG OKRUŽENJA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI NA PRIMJERU PIK PLUS D.O.O. VRBOVEC

---

Gaščić, Renato

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Križevci college of agriculture / Visoko gospodarsko učilište u Križevcima**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:185:088081>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-05**



Repository / Repozitorij:

[Repository Križevci college of agriculture - Final thesis repository Križevci college of agriculture](#)



**REPUBLIKA HRVATSKA  
VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE U KRIŽEVCIMA**

Renato Gaščić, bacc.ing.agr

**ANALIZA VANJSKOG MARKETINŠKOG OKRUŽENJA U  
PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI NA PRIMJERU PODUZEĆA PIK  
PLUS D.O.O. VRBOVEC**

Završni specijalistički diplomski stručni rad

Križevci, 2019.

**REPUBLIKA HRVATSKA  
VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE U KRIŽEVCIMA**

Specijalistički diplomski stručni studij  
Menadžment u poljoprivredi

Renato Gaščić, bacc.ing.agr.

**ANALIZA VANJSKOG MARKETINŠKOG OKRUŽENJA U  
PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI NA PRIMJERU PODUZEĆA PIK  
PLUS D.O.O. VRBOVEC**

Završni specijalistički diplomski stručni rad

Povjerenstvo za obranu i ocjenu završnoga rada:

1. dr.sc. Tatjana Jelen, prof.v.š.
2. dr.sc. Silvije Jerčinović v.pred. mentor i član povjerenstva
2. dr.sc. Krunoslav Škrlec, prof.v.š.

Križevci, 2019.

# SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. UVOD</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>2. PREGLED LITERATURE</b> .....   | <b>3</b>  |
| 2.1. Poduzeće Pik Vrbovec plus d.o.o. ....   | 4         |
| 2.2. Značaj prehrambene industrije u Hrvatskoj .....                                 | 5         |
| 2.3. Vanjsko marketinško okruženje poduzeća .....                                    | 6         |
| 2.3.1. Marketinško mikrookruženje poduzeća .....                                     | 6         |
| 2.3.1.1. Poduzeće .....  | 6         |
| 2.3.1.2. Dobavljači .....  | 7         |
| 2.3.1.3. Marketinški posrednici .....  | 8         |
| 2.3.1.4. Tržište .....   | 8         |
| 2.3.1.5. Konkurenti .....  | 9         |
| 2.3.1.6. Javnost .....   | 10        |
| 2.3.2. Marketinško makrookruženje poduzeća .....                                     | 11        |
| 2.3.2.1. Demografsko okruženje .....   | 11        |
| 2.3.2.2. Gospodarsko okruženje .....   | 12        |
| 2.3.2.3. Prirodno okruženje .....  | 12        |
| 2.3.2.4. Tehnološko okruženje .....  | 13        |
| 2.3.2.5. Pravno-političko okruženje .....  | 13        |
| <b>3. MATERIJALI I METODE</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>4. REZULTATI I RASPRAVA</b> .....   | <b>16</b> |
| 4.1. Analiza vanjskog marketinškog okruženja u poduzeću PIK Vrbovec plus d.o.o. .... | 16        |
| 4.2. Cjenovno pozicioniranje proizvodnog asortimana .....                            | 21        |
| 4.3. Konkuretske prednosti poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o. ....                     | 23        |
| 4.3.1. SWOT analiza poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o. ....                            | 26        |
| 4.4. Brendiranje proizvoda uporabom domaći uzgojenog svinjskog mesa .....            | 28        |
| 4.4.1. Proizvodnja prerađevina po grupama proizvoda .....                            | 30        |
| 4.4.2. Prodaja mesnih prerađevina za 12 - godišnje razdoblje .....                   | 32        |
| 4.5. Poslovni rizici poduzeća Pik Vrbovec plus .....                                 | 33        |
| <b>5. ZAKLJUČAK</b> .....  | <b>35</b> |
| <b>6. LITERATURA</b> .....   | <b>37</b> |
| <b>SAŽETAK</b>   |           |
| <b>SUMMARY</b>   |           |
| <b>ŽIVOTOPIS</b>   |           |

## 1. UVOD

Okolina poduzeća je izuzetno kompleksan pojam o kojem sadašnjost i budućnost poduzeća uvelike ovisi. Temeljna odrednica uspješnog strateškog marketinškog pozicioniranja poduzeća jest provođenje i analiza njegove okoline. Može se kazati da istraživanje i praćenje čimbenika u vanjskoj marketinškoj okolini zapravo predstavlja analizu tržišta, odnosno njegovo istraživanje. Dakle, informacije koje se prikupljanju s tržišta služe za bolje razumijevanje konkurencije, potrošača i tržišta samog u kontekstu njegovog holističkog funkcioniranja. Bolje i ažurno razumijevanje događaja i dionika u marketinškom vanjskom okruženju u konačnici predstavlja ključ uspješnosti poduzeća koji se manifestira kroz sticanje konkurentne prednosti u industriji. Konkurentna prednost znači povoljniji tržišni položaj od svojih suparnika i drugih tržišnih sudionika (Tipurić, 2012). Stoga je pravovremeno razumijevanje svih mogućih čimbenika vanjske marketinške okoline ključan preduvjet funkcioniranja poduzeća u dinamičnom i kompetitivnom okruženju. Bez adekvatne pripreme i informacija s tržišta nije moguće oblikovati uspješnu i konkurentnu marketinšku strategiju, nove proizvode, ući na nova tržišta ili približiti se novom tržišnom segmentu. Izostanak razumijevanja marketinške okoline i njena analiza može rezultirati gubitkom konkurentne fleksibilnosti i slabljenjem opće pozicije na tržištu (Senečić, 2002). Jasno razlučivanje svih mogućih utjecaja iz vanjske marketinške okoline poduzeća temelj je precizne i učinkovite marketinške strategije, a u konačnici i same operativne provedbe marketing plana. Predmet ovog završnog rada je analiza vanjskog marketinškog okruženja poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o.

Ukoliko menadžment, s naglaskom na strateški menadžment, ne vrši adekvatne i kontinuirane analize okoline te ne daje odgovore na njezine dinamične i brze promjene, poduzeće s velikom vjerojatnošću neće moći držati korak s konkurencijom i kad tad njegovom poslovanju doći će kraj. Poduzeća bi trebala biti u potpunosti upoznata sa svim svojim prednostima i slabostima te raditi na tome da jačaju prednosti i suzbijaju slabosti, te ne bi smjela dopustiti da prijetnje iz okoline uvelike utječu na poslovanje poduzeća, a prilike koje im se pružaju bi trebala „objeručke prihvatiti“ i iskoristiti u potpunosti.

Cilj završnog rada je opisati proces upravljanja analizom vanjske marketinške okoline na primjeru prehrambenog poduzeća PIK plus d.o.o. Vrbovec. U tu svrhu analizirati će se tri čimbenika iz vanjskog makrookruženja: ekonomske snage, konkurencija i tehnologija. A iz vanjskog mikrookruženja analizirati će se tržište, tržište nabave s posebnim naglaskom na interpretaciju resursne osnove koja je dominantno bazirana na uporabi svinjskog mesa kao sirovine u daljnjim fazama izrade finalnih proizvoda.

Svrha završnog rada je istražiti konkretne elemente vanjske (mikro i makro) marketinške okoline iz aspekta poduzeća prehrambene industrije, te ispitati mogućnosti postojećeg marketinškog kapaciteta unutar tvrtke Pik plus d.o.o. u svrhu razvoja učinkovite marketinške strategije. Na osnovu prethodno navedenog u radu se postavlja nekoliko hipoteza:

H1: cjenovno pozicioniranje proizvodnog asortimana poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o. je refleksija pojedinih pokazatelja poput raspoloživog dohotka u RH

H2: Praćenje domaće konkurencije iz industrije kao i trendova u tehnologiji rezultira novim proizvodima kojima se prate tržišni trendovi

H3: Uporaba domaće uzgojenog svinjskog mesa kao sirovine za premium proizvode omogućuje brendiranje proizvoda kao domaćih i kvalitetnih što dodatno omogućuje konkuretsko pozicioniranje poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o. na tržištu.

## 2. PREGLED LITERATURE

Prehrambena industrija jedna je od najvažnijih gospodarskih grana u Hrvatskoj, a prema broju zaposlenih i prihodima koje stvara, najvažnija prerađivačka industrija u Hrvatskoj. Čak i u kriznim poslovnim uvjetima, kakvi su u hrvatskom gospodarstvu prisutni od kraja 2008. godine, prehrambena industrija uspjela je zadržati stabilnost poslovanja pokazavši veću otpornost, u odnosu na neke druge djelatnosti, prema smanjenju osobne potrošnje i općem padu gospodarske aktivnosti.

Za realno odlučivanje u marketingu, neophodne su informacije s tržišta. U kontekstu strategije marketinga jasno je da analiza stanja znači sagledavanje pozicije određenog poduzeća, proizvoda ili usluge u određenom trenutku (vremenu) te razmatranje onih odluka koje, imajući na umu poziciju, trebaju biti donesene, a vezane su uz bližu i dalju budućnost poduzeća u cjelini ili njezinih proizvoda i usluga (Kotler i sur., 2006). Analiza stanja podrazumijeva prikupljanje informacija o sadašnjem stanju poduzeća na tržištu, u namjeri da te informacije posluže kao oslonac za donošenje odluka o tome što će poduzeće poduzeti u budućnosti. U tu svrhu treba sagledati uz unutarnje i naročito vanjske činitelje (Gutić i sur., 2011). Analizu stanja se sagledava u okviru strateškog marketinškog planiranja. Marketinški plan mora biti zasnovan na informacijama prikupljenim analizom stanja na tržištu (vanjske okoline). Polazišna točka strateških marketinških analiza podrazumijeva tržišnu provjeru i prikaz tržišnih rezultata a navedena dva pristupa omogućuju jasnu spoznaju: sadašnje tržišne pozicije poduzeća, prirode prigoda i opasnosti u okolini i sposobnosti poduzeća da se nosi s prevladavajućim okolnostima (Camilleri, 2018). Marketinška okolina poduzeća sastoji se od subjekata i sila izvan marketinga koji utječu na sposobnost poduzeća da razvije i održi uspješne odnose sa svojim ciljnim potrošačima (Kotler i sur., 2006).

Dakle analiza vanjske marketinške okoline poduzeća je način na koji je objektivno sagledana narav okoline i aktivnosti poduzeća u njoj. Tržišna provjera je dio veće upravljačke provjere i usmjerena je na sagledavanje tržišne okoline i marketinških aktivnosti. Za poduzeća vanjska marketinška okolina je uglavnom, nekontrolirajuća varijabla u njihovom poslovnom odlučivanju (Vugrinec-Hitrec, 1992). Poduzeća na njih ne mogu utjecati, već im se prilagođavaju. A da bi prilagodba marketinških aktivnosti poglavito bila učinkovita, potrebno je praćenje i razumijevanje čimbenika i dionika vanjske marketinške okoline.

Zadaća analize vanjske marketinške okoline je sagledati i predvidjeti prigode razvoja i opstanka poduzeća na tržištu i opasnosti koje ih mogu ugroziti. Analiza vanjskog marketinškog okruženja se provodi na dvije razine: cjelokupnom okruženju (makroeksterno okruženje kao općenita razina) i zasebnim okolnostima na ciljnom tržištu tvrtke (mikroeksterno okruženje). Promatranje mikroekonomskih pokazatelja podrazumijeva i sagledavanje ponašanja potrošača (Dragić, 2014).

Marketinška okolina u prehrambenoj industriji sastoji se od niza nepredvidivih sila koje prehrambena poduzeća. Primjeri takvih sila uključuju; politička i regulatorna pitanja, ekonomske čimbenike, društveni i tehnološki razvoj. Pažljivim praćenjem okoline koja se mijenja, poduzeća bi mogla biti u mogućnosti predvidjeti određene prijetnje i mogu eventualno iskoristiti sva dostupne mogućnosti na tržištu (Thorne LeClair, 2000). To je moguće učiniti samo ako stalno provjerava i analizira marketinško okruženje. Ukratko, provjera okoline uključuje prikupljanje, promatranje i ispitivanje informacija koje se odnose na različite sile u makro (vanjskom) i mikro (unutarnjem) okruženju. Analiza marketinškog okruženja u prehrambenoj industriji je proces procjene i interpretacije prikupljenih informacija. Marketing menadžeri moraju biti svjesni najnovijih trendova i razvoja (Chimhanzi, 2004). Oni bi trebali kontinuirano pratiti svoje konkurente.

## **2.1. Poduzeće Pik Vrbovec plus d.o.o.**

PIK Vrbovec nastao je 1961. godine na temeljima mesne industrije u vlasništvu Đure Predovića, osnovane još davne 1938. godine. Godine 2005. PIK Vrbovec ulazi u sastav koncerna Agrokor te otada počinje vrlo intenzivan razvoj kompanije, koja svake godine bilježi rekorde u količini proizvedenih proizvoda. Zahvaljujući značajnoj modernizaciji proizvodnih pogona i logističkih centara, kontinuiranom ulaganju u kvalitetu proizvoda i praćenju trendova te novoj poslovnoj filozofiji usmjerenoj prema tržištu i potrošaču, PIK postaje prepoznatljiv brand i tržišni lider u Hrvatskoj. Početkom 2009. godine PIK je uveo na tržište i pakirano svježe meso pod PIK-ovom robnom markom, čime svojim potrošačima nudi pakirano crveno meso provjerene kvalitete i sigurnosti koju jamči uspostavljeni sustav sljediivosti, što omogućuje praćenje namirnice od uzgoja, prerade, proizvodnje, distribucije pa sve do polica trgovina. U 2012. godini završene su još tri velike investicije, a najvažnija je nova tvornica za proizvodnju trajnih kobasica kojom se značajno povećavaju kapaciteti u ovom segmentu.

Danas je PIK najmodernija tvornica u regiji u koju su implementirana sva tehnološka dostignuća u proizvodnji. Važna investicija je i novi pogon za narezivanje i pakiranje proizvoda, trenutno najmoderniji pogon u ovom dijelu Europe. Uvođenjem nove, vrhunske tehnologije narezivanja proizvoda je prilagodba sa svjetskim prehrambenim trendovima i uvode se nove, inovativne proizvodi na tržište. Program PIK narezaka prati promjene suvremenog načina života, a prednosti narezaka su prvenstveno u čuvanju svježine proizvoda, uštedi vremena potrošača i praktičnosti. Nakon što je u srpnju 2018. od strane vjerovnika izglasana te rješenjem Trgovačkog suda u Zagrebu, potvrđena nagodba u postupku izvanredne uprave nad Agrokor d.d. i njegovim ovisnim i povezanim društvima, započeo je proces pripreme njezine provedbe. Dana 1. travnja 2019. izvršen je prijenos gospodarske cjeline na Fortenova Grupa d.d. odnosno na Pik Vrbovec plus d.o.o., kompaniju u vlasništvu



Fortenonva grupe. Uz proizvode pod robnom markom PIK, proizvodi se i odabrani asortiman pod brandom Sljeme dobro poznate kvalitete brojnim hrvatskim potrošačima. PIK-ovi proizvodi izvoze se i na strana tržišta, pri čemu izvoz u ukupnoj godišnjoj prodaji sudjeluje s 10 posto.

## **2.2. Značaj prehrambene industrije u Hrvatskoj**

Prehrambena industrija jedna je od najvažnijih gospodarskih grana u Hrvatskoj, a prema broju zaposlenih i prihodima koje stvara, najvažnija prerađivačka industrija u Hrvatskoj. Čak i u kriznim poslovnim uvjetima, kakvi su u hrvatskom gospodarstvu prisutni od kraja 2008. godine, prehrambena industrija uspjela je zadržati stabilnost poslovanja pokazavši veću otpornost, u odnosu na neke druge djelatnosti, prema smanjenju osobne potrošnje i općem padu gospodarske aktivnosti.

Hrvatska industrijska proizvodnja u prvih petnaestak godina ovoga stoljeća ugrubo se može podijeliti na tri razdoblja: prvih devet godina (2000. – 2008.) kada se bilježio kontinuirani rast, zatim pet godina gospodarske krize, kada se bilježio kontinuirani pad industrijske proizvodnje te ponovno razdoblje kontinuiranoga trenda rasta koji je započeo 2014. godine. Ipak, manja razina industrijske proizvodnje ne bilježi se u svim njenim granama, tj. u 2017. godini u sedam industrijskih grana (jedna manje nego u 2016. godini) zabilježena je veća razina proizvodnje u odnosu na posljednju, pretkriznu, 2008. godinu. Tako se kod proizvodnje prehrambenih proizvoda (8,8%, već dvije godine uzastopno bilježi se veća razina). Nadalje, prehrambena industrija osigurava plasman primarne poljoprivredne proizvodnje pa tako indirektno utječe i na razvoj poljoprivrede i pratećih djelatnosti (Zubak D. I sur., 2018.).

Proizvodnja hrane i pića važna je djelatnost za svaku državu. U RH najprofitabilnije djelatnosti u tom sektoru su proizvodnja cigareta i prerada duhana, prerada ribe, proizvodnja piva, prerada mlijeka, prerada čaja i kave te proizvodnja bezalkoholnih pića. To su ujedno djelatnosti koje su privukle većinu stranih ulaganja i u kojima djeluju iznimno uspješne tvrtke. Prehrambeni proizvodi u ukupnom izvozu poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda čine 74 posto. Značajni su izvozni proizvodi industrije hrane, pića i duhana: šećer, cigarete, Vegeta (dodatak jelima), pivo, proizvodi za dječju hranu, soljeni inćuni i drugo, a najviše se uvoze uljane pogače, cigarete, šećer, mineralne vode, zamrznuta svinjetina i drugo. Najvažnija su izvozna odredišta poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda tržišta susjednih zemalja Bosna i Hercegovina, Italija, Slovenija i Srbija, dok se najviše uvoze proizvodi podrijetlom iz Njemačke, Italije, Nizozemske, Brazila i Mađarske (<https://www.hgk.hr/documents/hrvatsko-gospodarstvo-2017final5b6aeea191b6f.pdf>).

## **2.3. Marketinško okruženje poduzeća**

Marketinško okruženje sastoji se od subjekata i sila izvan marketinga koje utječu na sposobnost uprave za marketing da razvije i zadrži uspješne odnose sa svojim ciljnim klijentima. Prema Kotler (2006.), marketinško okruženje donosi i prilike i prijetnje. Uspješne tvrtke znaju ključnu važnost koju ima neprestano promatranje i prilagođavanje okolini koja se mijenja. Na žalost, previše je poduzeća koje promjenu ne smatraju prilikom. Ona ignoriraju promjenu ili joj se odupiru sve dok gotovo nije prekasno. Njihove strategije, strukture, sustavi i kultura sve su više zastarjeli. Čak su se i moćne korporacije kao što su IBM i General Motors suočile s krizom jer su predugo zanemarivale promjene u okruženju. Ovdje ima pouka i za prehrambene divove koji se suočavaju sa sve većom javnom i političkom zabrinutošću radi pretilosti (Kotler i sur., 2006). Osim što praćenje okruženja mora biti kontinuirano, ono se treba provoditi formalno i neformalno. Prikupljeni i analizirani podaci čine inpute za marketinški informacijski sustav koji strukturom treba odgovarati potrebama svih onih koji u poduzeću donose odluke strateškog i operativnog značenja (Previšić i sur., 2007).

### 2.3.1. Marketinško mikrookruženje poduzeća

Mikrookruženje poduzeća označava sile u blizini tvrtke koje utječu na njezinu sposobnost da uslužuje svoje klijente (poduzeće, dobavljači, marketinški posrednici, tržišta krajnjih kupaca, konkurenti i javnost, koji zajedno tvore tvrtkin sustav isporuke vrijednosti (Kotler i sur., 2006.).

#### 2.3.1.1. Poduzeće

Ekonomska literatura danas obiluje definicijama poduzeća, no u praksi se često ovaj pojam izjednačuje s pojmom pravne osobe, odnosno trgovačkog društva. To je pogrešan pristup s obzirom na činjenicu da suštinski on označava sredstvo djelovanja trgovačkog društva i time djelomično pripada istome. Pri tome je najispravnije tvrditi kako poduzeće predstavlja imovinsku i radnu cjelinu, to jest gospodarski pothvat koji pripada i u ovlasti je njegova nositelja (Previšić, 2007). Percepcija poduzeća u ovome smislu razvijala se tijekom posljednjih nekoliko dekada. Danas se ono, osim u znanstvenoj i stručnoj literaturi, pojmovno određuje i specificira u okviru nacionalnih zakona i ostalih akata. Jedan od primjera je i hrvatski Zakon o trgovačkim društvima (Narodne novine 118/03) koji ovaj pojam definira sukladno srednjoeuropskoj pravnoj praksi. Točnije, on ističe da je poduzeće sredstvo djelovanja trgovačkog društva i pripada njemu ili trgovcu, poduzetniku. Osim u ovome zakonu, pojam poduzeća spominje se i u ostalim zakonima koji izravno ili neizravno zadiru u problematiku djelovanja i reguliranja poduzeća i poslovanja. Neki od njih su zakoni u svezi poreznih oblika i slično. Sadržajno, poduzeće se sastoji od različitih organizacijskih jedinica. One moraju biti usko integrirane i time čine preduvjet ili osnovu za uspješno poslovanje, ali i dugoročno održivi razvoj. Pored toga, važno je istaknuti da s pojavom suvremenoga doba značaj ove integracije biva veći.

Naime, brojne promjene koje nastaju s pojavom suvremenoga doba, a primarno se očituju kroz utjecaj globalizacije, liberalizacije, tehnologije i sličnoga, značajno su izmijenile koncept poslovanja poduzeća, kao i viziju njihova razvoja. U tom smislu, dolazi i do promjene organizacije, provedbe i kontrole marketinga, odnosno njegova ustrojstva, značaja i izvedbe pojedinih aktivnosti. Previšić (2007) ističe da se danas poduzeće prema okruženju odnosi na dva načina, a pri tome se misli na koncepte tog odnosa. Riječ je o sljedećima:

- Pasivni koncept odnosa poduzeća prema okruženju – misli se na odnos prema utjecajima iz okruženja, odnosno na njihovo prihvaćanje uslijed nemogućnosti utjecanja na njih. Poduzeće u ovome pristupu zauzima reaktivnu ulogu, što znači da se ono prilagođava nastalim i nadolazećim promjenama;
- Aktivni koncept odnosa poduzeća prema okruženju – podrazumijeva nastojanje poduzeća da utječe na promjene u okruženju, s ciljem adekvatne prilagodbe i usklađivanja vlastitih interesa s nastalim situacijama. Važno je zaključiti da je utjecanje na okruženje, u kontekstu drugog pristupa, teže ostvariv pothvat, jer taj utjecaj ne može biti dovoljno efikasan ukoliko nije u sprezi sa sličnim akcijama drugih zainteresiranih poduzeća. To je značajno jasnije uzme li se u obzir činjenica da su vanjski ili eksterni čimbenici okruženja u praksi nekontrolirane ili vrlo teško kontrolirane varijable.

#### 2.3.1.2. *Dobavljači*

Jedan od elemenata mikroekonomskog okruženja organizacije ili marketinškog mikrookruženja su dobavljači. Riječ je o jednoj od glavnih skupina dionika koji izravno i intenzivno određuju uspješnost poslovanja organizacije, mogućnost izvedbe strateških ciljeva i razvoj generalno. Oni se također definiraju na nekoliko načina, a jedna od najjednostavnijih definicija je ona koja ih percipira kao poslovne tvrtke i pojedince koji poduzeće i ostale konkurente opskrbljuju potrebnim sredstvima, odnosno resursima kao inputima proizvodnog i uslužnog procesa. Oni mogu dobavljati sirovine, polugotove proizvode, opremu i slično, a sve to određuje kvalitetu konačnog proizvoda, usluge i poslovnih procesa (Kotler, 1999.). Dobavljači su važna karika u tvrtkinom sustavu cjelokupne isporuke vrijednosti kupcu. Oni pružaju sredstva koje tvrtka treba kako bi proizvela svoju robu ili usluge. Razvoj događanja vezanih za dobavljače može snažno utjecati na marketing. Marketinški menadžeri moraju pratiti dostupnost zaliha; pomanjkanje ili kašnjenje zaliha, štrajkovi radne snage i drugi događaji mogu se kratkoročno negativno odraziti na prodaju, a dugoročno narušiti zadovoljstvo kupaca. Marketinški menadžeri također prate kretanje cijena svojih najvažnijih sirovina. Rastući troškovi nabave mogu nametnuti povećanje cijene koja može nauditi tvrtkinjoj količini

prodaje. Današnji menadžeri sve više svoje dobavljače tretiraju kao partnere u stvaranju i isporuci vrijednosti za kupca (Kotler i sur., 2006.).

#### 2.3.1.3. *Marketinški posrednici*

Marketinški posrednici su poduzeća koja pomažu poduzeću u promidžbi, prodaji i distribuciji robe krajnjim kupcima. Marketinški posrednici značajni su subjekti u okviru ove problematike, jer daju izravnu podršku poduzeću u provedbi marketinških aktivnosti, pri čemu se misli, između ostaloga, na promociju i distribuciju dobara do krajnjih kupaca, potrošača. To se i uzima kao definicija posrednika u marketingu. To su posrednici u trgovini, tvrtke za fizičku distribuciju, agencije za usluge u marketingu te financijski posrednici. Poduzeća za fizičku distribuciju predstavljaju subjekte za skladištenje, prijevoz i drugo, koja pomažu u pohrani i premještanju robe s mjesta gdje je nastala na njihovu destinaciju. Agencije za marketinške usluge su poduzeća za marketinško istraživanje, agencije za oglašavanje, medijske agencije te kuće za marketinško savjetovanje koje pomažu poduzeću u usmjeravanju i promidžbi njezinih proizvoda pravnim tržištima. Financijske posrednike predstavljaju banke, tvrtke za kreditiranje, osiguravajuća društva i druga poduzeća koje pomažu u financiranju transakcija ili daju osiguranje od rizika vezanih za kupovinu i prodaju robe (Kotler i sur., 2006.).

#### 2.3.1.4. *Tržište*

Može se također reći da tržište kao takvo obuhvaća ukupan robni promet, bez obzira da li se kupoprodaja obavlja neposredno između proizvođača i potrošača ili posredstvom trgovine. Ono je ujedno i takav mehanizam koji regulira odnose unutar društva. Osnova za proučavanje njegova funkcioniranja je razmjena dobara, odnosno usluživanje i opskrbljivanje potražnje od strane ponude. Razmjena se definira kao proces razmjenjivanja proizvoda između subjekata koji stvaraju i subjekata koji troše, a time se zadovoljavaju potrebe obaju strana (Kotler, 1999). U praksi se tržište klasificira na nekoliko načina, ovisno o objektu klasifikacije. Kada je riječ o geografskom obuhvatu moguće je govoriti o lokalnom, nacionalnom, regionalnom ili međunarodnom tržištu.

Ukoliko je objekt klasifikacije proizvod, ono može biti robno ili uslužno, te slično. Kotler (1999.) ističe kako za potrebe ove problematike razlikuju se sljedeća tržišta:

1. Tržište potrošača – tržište na kojem se kao kupci javljaju fizičke osobe koje vrše kupovinu za vlastite potrebe ili potrebe kućanstva;
2. Poslovno tržište – nositelji kupovine su pravne osobe, a nabavljaju dobra za daljnju proizvodnju. Zbog toga se naziva i industrijskim tržištem;

3. Tržište trgovine – na ovome tržištu pojavljuju se trgovački gospodarski subjekti koji vrše kupovinu za potrebe daljnje prodaje, odnosno preporodaje na tržištu konačne ili poslovne potrošnje;
4. Tržište ustanova – čine ga razni subjekti kao što su bolnice, fakulteti, škole, domovi umirovljenika, vojarne i slično koje zbog proračunskog financiranja imaju limitirana sredstva i proizvode nabavljaju u velikim količinama kako bi po toj osnovi ostvarili najpovoljnije uvjete u nabavi.

Tržište je specifičan element okruženja iz tog razloga što zapravo objedinjuje sve ostale elemente. Pri tome se misli na one subjekte koji se javljaju na istome, ali i u okviru predmetnog okruženja. Upravo zbog toga, pridaje mu se poseban značaj u kontekstu ove problematike, ali i šire.

#### 2.3.1.5. *Konkurenti*

Konkurenciju na međunarodnom tržištu mogu predstavljati lokalni (domaći) proizvođači, proizvođači iz zemlje porijekla konkurentnog poduzeća te proizvođači iz trećih zemalja. Ovaj element ima najistaknutiji i najintenzivniji utjecaj na marketing poduzeća. Tome treba pridodati i činjenicu da je riječ o izravnom utjecaju, a kako bi isti bio adekvatno procijenjen i spoznat važno je kontinuirano i detaljno provoditi analizu konkurencije ovisno o vrsti potražnje. Konkurenciju je moguće promatrati s nekoliko gledišta. Previšić (2007) govori kako se konkurencija najčešće se dijeli prema tipovima, pa tako razlikujemo:

1. Konkurencija maraka – neposredna ili direktna konkurencija, npr. Mastercard, Visa, American Express i Diners u međunarodnim se razmjerima natječu na tržištu kartičnih proizvoda.
2. Konkurencija supstituta – svi predstavnici jedne industrije natječu se s ponuđačima proizvoda i/ili usluga koji zadovoljavaju istu potrebu. Tako su u uslugama prijevoza, gdje za putnika postoji višestruka mogućnost izbora, željezničkim prijevoznicima konkurenti su autobusna i zrakoplovna poduzeća.
3. Opću konkurenciju – u osnovi, sva poduzeća međusobno se natječu za naklonost potrošača i udio u njegovoj ograničenoj kupovnoj moći. To znači da npr. u određenom trenutku konkurencija nekom proizvođaču cipela može biti proizvođač odjeće ili kozmetike, jer potrošač u dotičnom trenutku bira hoće li novac kojim raspolaže uložiti u nabavu novog para cipela, hlača ili možda parfema.

Uobičajeno, većina konkurenata zadovoljava postojeću potražnju. Kako bi uspjeh bio zagarantiran, potrebno je u praksi kontinuirano tragati za onim potrebama koje nisu optimalno zadovoljenje, a time identificirati nove tržišne segmente i prilagoditi marketinške aktivnosti njima. Konkurencija je jedan od osnovnih principa tržišne ekonomije. Ona podrazumijeva da je svaka poslovna djelatnost predmet konkurentskog pritiska drugih. Na taj način privredni subjekti potiču se na međusobno natjecanje za potrošače svojih proizvoda i usluga, što rezultira nizom koristi kao što su niže cijene, veća kvaliteta, širi izbor itd (Previšić i sur., 2007).

#### 2.3.1.6. *Javnost*

Marketinško okruženje tvrtke također uključuje različite tipove javnosti. Javnost je bilo koja skupina koja ima stvaran ili potencijalan interes odnosno utjecaj na sposobnost organizacije da postigne svoje ciljeve. Prema Kotleru i suradnicima (2006) javnost se može podijeliti na sedam tipova:

1. Financijsku javnost,
2. Medije,
3. Vladu,
4. Udruge građana,
5. Lokalnu javnost,
6. Širu javnost,
7. Unutarnju javnost.

Poduzeće može pripremiti marketinške planove za tu javnost isto kao i za tržišta krajnjih potrošača. Pretpostavlja se da poduzeće želi posebnu reakciju od određene javnosti, kao što je naklonost, pozitivne glasine ili donacije u vremenu ili novcu. Poduzeće bi za tu javnost trebala osmisliti ponudu koja je dovoljno privlačna da proizvede željenu reakciju.

#### 2.3.2. Marketinško makrookruženje poduzeća

Već je prethodno istaknuto kako marketinško okruženje biva sačinjeno od mikro i makro okruženja. Svako od njih ima nekoliko elemenata koji svjedoče o kompleksnosti okruženja generalno. Pri tome, svaki od navedenih ima podjednaki značaj u kontekstu utjecanja na poslovanje i razvoj poduzeća. Sva poduzeća, neovisno o djelatnosti i ostalim obilježjima imaju za obveznu kontinuirano provoditi istraživanje mikro i makro okruženja kako bi se na isto pravovremeno i uspješno pripremila,

te odgovorila na izazove i zahtjeve istoga. Međutim, kako bi to bilo moguće, važno je prvenstveno spoznati što čini mikro i makro okruženje marketinga.

Makrookruženje marketinga predstavlja zapravo demografsko, gospodarsko, društveno-kulturno, prirodno, tehnološko i političko-pravno okruženje. Sva ova okruženja sadrže sile koje mogu imati ogroman utjecaj na sudionike u okruženju zadataka. Riječ je o širim društvenim čimbenicima koji utječu na sve sudionike mikrookruženja. Sudionici u marketingu moraju pažljivo pratiti trendove i razvoj u ovim okruženjima i pravovremeno prilagođavati svoje marketinške strategije (Kotler i sur., 2006).

#### 2.3.2.1. *Demografsko okruženje*

Kako bi bilo jasnije što demografsko okruženje predstavlja, daje se osvrt na značenje demografije kao znanosti koja dominira u ovome području. Naime, riječ je o znanstvenom pristupu istraživanja stanovništva i njegova kretanja. Pri tome se misli na ukupan broj stanovnika, srednju gustoću naseljenosti, stopu nataliteta i mortaliteta, prirodni priraštaj, migracije i redom dalje. Generalno se misli na istraživanje broja i prostornog razmještaja stanovništva, prirodnog i mehaničkoga (migracijskoga) kretanja stanovništva i promjene u demografskim socio-ekonomskim i ostalim strukturama stanovništva (Hrvatska enciklopedija, 2017). Vodeći cilj demografije kao društvene znanosti je spoznati osnovne zakonitosti razvoja stanovništva u konkretnim društveno-ekonomskim uvjetima. Pri tome ona stvara spoznaju u uzročno posljedične veze, a na osnovu podataka koje prikuplja i obrađuje stvaraju se brojni nacionalni akti koji služe u daljnje istraživačke svrhe. Misli se konkretno na ljetopise, monografije i biltene. Demografski podaci imaju izniman značaj u ekonomiji i tržišnim istraživanjima, a time i u području planiranja, provedbe i kontrole marketinga. Naime, demografsko okruženje jedan je od prvih čimbenika makrookruženja kojeg marketari promatraju. Razlog tome je činjenica da tržište sačinjavaju ljudi pa sva kretanja u svezi njih imaju konkretan značaj i za ovu problematiku. Smatra se da one kompanije koje kontinuirano i pažljivo analiziraju tržište zapravo koriste mogućnost identificiranja brojnih mogućnosti, ali i prijetnji iz ovoga okruženja. U praksi, marketing se bavi proučavanjem ljudi, odnosno stanovništva, njihove geografske rasprostranjenosti, gustoće naseljenosti, trendova, starosti, stope nataliteta i sličnoga. Sve su to obilježja koja određuju potražnju, što opravdava navedeni interes (Kotler, 1999). Prema tome, ispravno je tvrditi da jedino kvalitetna analiza demografskog okruženja može osigurati uspješnost prilagodbe poduzeća na nastale promjene u demografskim trendovima.

#### 2.3.2.2. *Gospodarsko okruženje*

Gospodarsko okruženje naziva se i ekonomskim okruženjem, a iz samoga naziva daje se naslutiti što ono predstavlja. Riječ je o okruženju koje obilježavaju ekonomske prilike i tekuća ekonomska ili

gospodarska situacija u zemlji. U kontekstu ekonomije ono ima izniman značaj, jer daje uvid u osnovne makroekonomske pokazatelje koji procjenjuju mogućnosti poduzeća, ali određuju i kupovnu moć te prilike potražnje. Ovo okruženje vrlo je kompleksno, a ujedno čini i važan čimbenik u cjelokupnoj organizaciji te provedbi marketinga. U današnjici je za uspješnu provedbu marketinga vrlo važno kontinuirano pratiti i reagirati na brojna gospodarska kretanja u zemlji, ali i inozemstvu. Kotler (1999) pri tome se misli na:

- Poslovnu konjunkturu;
- Financijsku situaciju;
- Stabilnost valute;
- Kamatne stope;

#### 2.3.2.3. *Prirodno okruženje*

Prirodno okruženje predstavljaju prirodni izvori koji su proizvođačima potrebni u proizvodnji ili na koje utječu marketinške aktivnosti. U posljednjih trideset godina postepeno se povećavala briga za okoliš. Zaštita prirodnog okruženja ostat će ključno globalno pitanje s kojim će se morati suočiti i poduzeća i javnost. U mnogim gradovima širom svijeta, zagađenje zraka i vode doseglo je opasne razmjere. Vlada i sve veća zabrinutost zbog nestajanja ozonskog omotača i efekta staklenika, odnosno opasnog zagrijavanja Zemlje, što je posljedica prethodnog procesa. Marketinški stručnjaci bi trebali biti svjesni četiriju tendencija u prirodnom okruženju (Kotler i sur., 2006):

- Nestašice sirovina,
- povećanih troškova energije,
- porasta zagađenja
- i intervencije države u upravljanju prirodnim izvorima.

#### 2.3.2.4. *Tehnološko okruženje*

Previšić (2007) ističe kako je tehnologija nesumnjivo uvelike obilježila današnje doba, društvo i poslovanje na međunarodnoj razini. Riječ je o najdramatičnijoj snazi koja oblikuje ljudsku sudbinu. Tehnologija značajno utječe na promjenu potreba, ponašanja i navika ljudi, ali jednako tako utječe i na promjenu načina i koncepta poslovanja poduzeća u današnjici. Upravo zbog toga ona danas predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika makrookruženja pa ju je kao takvu potrebno i proučavati. S razvojem tehnologije i tehnoloških dostignuća uvelike se utjecalo na pojednostavljenje života ljudi,



bliže povezivanje, jednostavniju i kvalitetniju komunikaciju, unapređenje efikasnosti, smanjenje pogrešaka u poslovanju i redom dalje. Danas tehnologija i njezina uporaba u poslovanju bivaju više pravilo, nego iznimka, a poduzeća imaju za obvezu kontinuirano istraživati promjene u ovome okruženju i na njih se pravovremeno i što uspješnije prilagođavati. Jedino takvim poslovanjem moguće je održati i unaprijediti kvalitetu poslovanja, ali i konkurentnost poduzeća na sve oštrijem i dinamičnijem tržištu. Nove tehnologije i tehnološka dostignuća imaju za cilj revolucionirati proizvode i proizvodne procese, a time utjecati na unapređenje kvalitete i ponudu dodatne vrijednosti potrošačima. Razvojem tehnologije proizvodi postaju kompleksniji i kvalitetniji pa se radi na upoznavanju javnosti sa njihovom sigurnošću. Jačaju se zdravstveni propisi na području prehrane, automobila, odjeće, električnih kućanskih strojeva i lijekova. Potrošači svakim danom sve više evoluiraju na način da žele biti što više informirani, ekološki osviješteni i na kraju traže korektne cijene. Tehnologija se danas primjenjuje u svim djelatnostima i poduzećima koja se javljaju u okviru njih. Ono što je posebno važno je spomenuti primjenu informacijsko-komunikacijske tehnologije u poslovanju, kao i važnost Interneta. U tom kontekstu može se govoriti i o specifičnim oblicima poslovanja, odnosno elektroničkom poslovanju, poslovanju u pokretu i sličnome. Tehnologija je doprinijela i boljem povezivanju ponude i potražnje, ali i ostalih dionika na tržištu. ona ima izniman utjecaj i u kontekstu promocije pa online promocija ima imperativni značaj u današnjici. Nadalje, njezin utjecaj evidentan je i u kontekstu distribucije odnosno stvaranja novih kanala prodaje. Kako bi poduzeća u takvim uvjetima što uspješnije poslovala, konkurirala i razvijala se, važno je provoditi stalna istraživanja tehnološkog okruženja, investirati u tehnologiju i inovacije i odgovarati na ostale izazove tehnološkog okruženja.

#### 2.3.2.5. *Pravno - političko okruženje*

Kao što i sam naziv ukazuje, političko-pravno okruženje odnosi se na zakonski i regulatorni okvir koji određuje poslovanje poduzeća na nekom tržištu, kao i sve ostale podzakonske akte, standarde i slično. Tome treba pridodati i etiku u poslovanju, poreze, carine i ostale državne i ine namete, politiku zaštite okoliša, politiku zaštite potrošača i slično (Previšić i sur. 2007). Pri analizi ovoga okruženja procjenjuje se politička stabilnost kao i pravna opterećenost poduzeća. Političke odluke i događaji na nacionalnoj i međunarodnoj razini determiniraju ekonomske uvjete poslovanja i trgovinske odnose, kako unutar pojedine zemlje, tako i između njih. Napori vlada i ostalih dionika pri tome su usmjereni u pravcu stvaranja što povoljnijih odnosa s ciljem osiguranja uspješne ekonomske situacije i uvjeta razvoja. Time se stvara poveznica između ovoga okruženja i ostalih okruženja u kontekstu makroekonomske situacije. Odluke koje donose marketinški stručnjaci često ovise upravo o situaciji u ovome okruženju, odnosno o zakonima, odlukama, odredbama, rješenjima i drugim propisima kojima se reguliraju odnosi vezani za konkurenciju, ugovorne odnose, cijene,

pakiranje, distribuciju, označavanje, isticanje marke i druga područja od značenja za marketing (Kotler i sur., 2006). Ograničenja koja se provode imaju zadatak zaštite gospodarskih subjekata od međusobnog nelojalnog ponašanja, ali i zbog zaštite samih potrošača na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini. Time je evidentno da na marketinške odluke snažno djeluje stanje u političkoj okolini, koju čine zakoni, vladine agencije i utjecajne lobističke grupe koje ograničavaju različite organizacije i pojedince u društvu (Kotler i sur., 2006.). Kako bi poduzeća što uspješnije poslovala na tržištu, a time i osigurala svoju konkurentsku poziciju važno je provoditi istraživanje ovoga okruženja kao esencijalne odrednice poslovanja i razvoja uopće. Njemu se kontinuirano prilagođavaju i marketinške aktivnosti, a sve u svrhu osiguranja navedenog.

### **3. MATERIJALI I METODE**

Tijekom rada korišteni su sekundarni primarni izvori podataka. Za prvi dio rada korišten je analitički pregled podataka stručne literature iz područja marketinga, menadžmenta i istraživanja vanjskog okruženja, kako bi se stvorila slika koja je važna za razumijevanje problema stavljenog pred rad. Metoda istraživanja tržišta rađena je prikupljanjem postojećih podataka ispitivanjem i promatranjem menadžmenta poduzeća, kupaca i potrošača, te poslovnih procesa. Drugi dio rada odnosi se na primijenjenu metoda analize sadržaja kao jednog od vidova kvalitativnog istraživačkog postupanja. U tu svrhu izvršena je analiza ekonomskih snaga s posebnim naglaskom na jedan od ekonomskih pokazatelja kao što je kupovnu moć potrošača u Hrvatskoj, razina cijena, zaduženosti, inflacije, kreditiranja itd.

Također, u drugom dijelu izvršena je analiza konkurencije s namjerom da se ustanovi tko su najznačajniji domaći konkurenti, koliki im je tržišni udio, koje su im prednosti i/ili slabosti i koja su im glavna obilježja marketinške strategije. Nadalje, ispitane su i tehnologije koje omogućuju poboljšanje kvalitete proizvoda, proizvodnih procesa, distribucije, komunikacije, istraživanja marketinga itd. Dobavljači su kritičan čimbenik za uspjeh poduzeća na tržištu. U slučaju mesne industrije osnova je stočna proizvodnja, odnosno proizvodnja mesa. U slučaju poduzeća PIK Vrbovec plus d.o.o. vrlo važnu ulogu igra uzgoj u prvom redu svinja, stoga je važno razumjeti koje vrste uzgoja, s kojih farmi, koje kvalitete mesa, a nadasve pasmine svinja su važne za kvalitetan proizvod u navedenom poduzeću. U tom kontekstu će se oblikovati konkurentna prednost poduzeća, kroz politike cijena, a nadasve kvaliteti sirovina koje nude.

Posrednici u marketingu su nezavisni poslovni subjekti koji pomažu kretanje proizvoda od proizvođača do krajnjeg potrošača. Stoga je svrha ovog segmenta završnog rada istražiti najpovoljniji oblik posredništva za asortiman poduzeća PIK Vrbovec plus d.o.o.

Predmet analize sadržaja jesu postojeći oblici analize vanjskog marketinškog okruženja. U nastavku rada temeljem provedene analize pokušat će se dati preporuke i smjernice za poboljšanja i unapređenje marketinške strategije istraživanog poduzeća. Kao zadnja metoda koja će se koristiti u radu je metoda prezentiranja dobivenih podataka popraćena opisnim tablicama i slikama.

## 4. REZULTATI I RASPRAVA

Može se kazati kako istraživanje i praćenje čimbenika u vanjskoj marketinškoj okolini zapravo predstavlja analizu tržišta, odnosno njegovo istraživanje. Rezultati istraživanja vanjskog marketinškog okruženja poduzeća PIK Vrbovec plus odnose se na domaće tržište. Dakle, informacije koje se prikupljanju s tržišta služe za bolje razumijevanje konkurencije, potrošača i tržišta samog u kontekstu njegovog holističkog funkcioniranja. Bolje i ažurno razumijevanje događaja i dionika u marketinškom vanjskom okruženju u konačnici predstavlja ključ uspješnosti poduzeća koji se manifestira kroz sticanje konkurentne prednosti u industriji. Konkurentna prednost znači povoljniji tržišni položaj od svojih suparnika i drugih tržišnih sudionika (Tipurić, 2012). Stoga je pravovremeno razumijevanje svih mogućih čimbenika vanjske marketinške okoline ključan preduvjet funkcioniranja poduzeća u dinamičnom i kompetitivnom okruženju.

### 4.1. Analiza vanjskog marketinškog okruženja poduzeća PIK Vrbovec plus d.o.o.

Počeci poduzeća PIK Vrbovec plus sežu u davnu 1938. godinu kada je na prostorima današnjeg pogona započela s radom tvornica suhomesnate robe. Prigorski kraj u kojem se nalazi PIK Vrbovec plus, tradicionalno je bio poznat po uzgoju stoke, posebice svinja, što je predstavljalo dobru prolaznu osnovu za ovakvu vrstu industrije. U 2018. godini PIK Vrbovec plus je obilježio 80 godina poslovanja. Pod nazivom PIK Vrbovec, tvornica djeluje od 1961. godine, 1975. godine započeo je izvoz koji danas ima vrlo važnu ulogu u poslovanju. Otvaranjem nove tvornice za preradu mesa 1995. godine, omogućena je komfornija i dinamičnija proizvodnja. Najvažnije promjene dogodile su se 2000.-ih, od kada su u tvornicu investirana značajna sredstva, puštena je u pogon nova tvornica svježeg mesa, nova tvornica za proizvodnju trajnih kobasica, novi pogon za narezivanje i pakiranje te skladištenje gotove robe.

U tablici 1. i 2. u nastavku rada mogu se vidjeti prednosti i nedostaci kojima poduzeće raspolaže u održavanju svojeg postojanja. PIK Vrbovec plus danas s ponosom nosi titulu najveće mesne industrije u Hrvatskoj i regiji, koja se bavi proizvodnjom, prodajom i distribucijom svježeg mesa i mesnih prerađevina. Za detaljniju analizu vanjskog marketinškog okruženja potrebni su nam elementi iz mikro i makrookruženja poduzeća.

Tablica 1. Prikaz prednosti i nedostataka marketinškog mikrookruženja okruženja

| MARKETINŠKO MIKROOKRUŽENJE PODUZEĆA |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                                     | PODUZEĆE  | DOBAVLJAČI  | MARKETINŠKI POSREDNICI  | TRŽIŠTE   | KONKUREN TI   | JAVNOST   |
| <b>PREDNOSTI</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1938. počeci poduzeća</li> <li>- od 1961. djeluje pod nazivom Pik Vrbovec</li> <li>- 1975. započinje izvoz</li> <li>- 2018. - lansiran 21 novi proizvod</li> <li>- danas nosi titulu najveće mesne industrije u RH i regiji – s naglaskom na proizvodnju crvenog mesa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2,500 dobavljača – dio iz zemlje (Vupik, Belje, Pik Vinkovci), a dio iz inozemstva</li> <li>- veći postotak nabave sirovina iz zemlje (70%), a manji iz inozemstva (30%)</li> <li>- sklapanje ugovora o rokovima plaćanja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- udruženje više banaka za veću investiciju</li> <li>- proizvodnja za trgovački lanac Konzum (K plus (mesne prerađevine) brand)</li> <li>- velik značaj odjela prodaje (komercijalistički poslovi i poslovi unapređivača prodaje)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tržište potrošača – fizičke osobe koje nabavljaju robu za domaćinstvo</li> <li>- poslovno / industrijsko tržište – poduzeća koja nabavljaju robu za daljnju preradu (restorani, menze, catering...)</li> <li>- tržište trgovine – gospodarski subjekti koji vrše nabavu robe za daljnju prodaju (supermarket, hipermarket, diskont, trgovine mješovite robe...)</li> <li>- tržište ustanova – subjekti koji nabavljaju robu po povoljnijim cijenama (bolnice, fakultetske menze, domovi umirovljenika...)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurencija maraka – razni brendovi trgovačkih centara (K plus naspram K classic, S budget...)</li> <li>- konkurencija supstituta – glavni domaći konkurenti – Gavrilović, Podravka, Ledo (Pik Vrbovec plus vodeći u proizvodnji crvenog mesa)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- između više tipova javnosti, najzastupljenija javnost su mediji</li> <li>- marketing poduzeća svake godine plasira nove reklamne kampanje za pojedini brand</li> <li>- 2019. godine to je označio „PIKASO – umjetnjik roštilja”</li> </ul> |
| <b>NEDOSTACI</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- premalo pažnje posvećeno dugogodišnjoj tradiciji</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobava sirovina podložna raznim uvjetima/ čimbenicima (bolesti životinja, politički čimbenici...)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- lošija kvaliteta supstituta – cijenama prihvatljivija potrošačima</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tržište koje predstavljaju potrošači odnosno kupci- sve sofisticiraniji i zahtjevniji – događa se suficit u proizvodnji iz razloga što kupci diktiraju proizvodnju</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- oligopol prehrambenih industrija</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- uspjeh jedne reklamne kampanje/ neuspjeh druge</li> </ul>  |

Izvor: Vlastiti izvor

Kao pokretač trendova u mesnoj industriji, PIK Vrbovec kontinuirano ulaže u visoku tehnologiju, inovacije i nove proizvode. Ukupan iznos investicija u kompaniju u posljednjih 10- ak godina prelazi 1,5 mlrd kn. Danas PIK Vrbovec plus u Hrvatskoj zadovoljava oko 40% tržišta crvenog mesa i mesnih prerađevina što ga čini liderom u svim kategorijama koje proizvodi: svježe meso, šunke, trajne salame, parizeri od crvenog mesa, mortadele, kobasice za kuhanje i pečenje te naresci. Također poduzeće PIK Vrbovec plus u svakom od tržišnih segmenata u kojima je prisutan svojim proizvodima, proizvodi vrhunske robne marke, koje svojom kvalitetom mogu konkurirati najboljim

svjetskim proizvodima. PIK-ove šunke, mortadela, trajne kobasice, Piko, hrenovke te PIK naresci koji su zahvaljujući svojoj vrhunskoj kvaliteti i povjerenju potrošača u svom segmentu tržišni lideri.

Sama tradicija koja seže u prošlost davne 1938. godine kada je poduzeće krenulo s radom pa sve do danas kada se kontinuirano ulaže u poslovanje i omogućuje komfornija i dinamičnija proizvodnja. Dobavljača, marketinških posrednika svakim danom je sve više. Poduzeće Pik Vrbovec plus svoju sirovinu primarno dobavlja iz područja Hrvatske te tako potpomaže razvoju svinjogojske proizvodnje. Tržišta prehrambenih proizvoda uvijek će biti, ali Pik Vrbovec plus svojim kontinuiranim ulaganjima u svaki segment poslovanja može konkurirati svim domaćim konkurentima. PIK Vrbovec plus d.o.o. ima oko 2,500 dobavljača od kojih je dio iz zemlje a dio iz inozemstva (zemlje zapadne Europe i prekooceanske zemlje). Velik utjecaj i velika ukupna vrijednost nabave dobavljača sirovina (odnosno mesa i stoke): 70% nabave sirovina iz Hrvatske, a 30% nabave dobavljača iz inozemstva. Sa svakim dobavljačem sklopljen je ugovor u kojem se definiraju uvjeti u kojim se nabavlja određena roba ili usluga (količina nabave, cijena, rokovi u kojima se izvršava plaćanje). Bitan utjecaj su i ugovorni rokovi plaćanja. S obzirom da je meso roba visokog koeficijenta obrtaja (odnosno rok na zalihima je kratak), tako su i rokovi plaćanja za takvu vrstu robe kratki (ako se radi o svježem mesu rok plaćanja je 15 – 30 dana, a ako se radi smrznutom mesu rok plaćanja je do 60 dana). Dobavljači u marketinškom okruženju imaju jako velik utjecaj, zato jer se od ukupne nabave, svega 80% odnosi na sirovinu (meso i živu stoku – cijena je podložna ponudi i potražnji). Za poduzeće Pik Vrbovec plus najznačajniji su domaći proizvođači Vupik, Pik Vinkovci i Belje. Ako su vremenske prilike nepovoljne a urod loš, cijena žitarica raste a time raste i cijena stoke (sirovine). Primjer iz prakse poduzeća: da bi se dobio bik za klanje farmeri stavljaju junad u tov (ciklus koji traje 1. godinu), i zato sve manje farmera stavlja telad u tov te je tako ponuda junadi u padu, a cijena junetine raste (per capita junadi). Za kupce se može reći da su sve zahtjevniji i sofisticiraniji. Kupci se mogu podijeliti na 85% domaćih i 15% inozemnih. Danas se događa suficit u proizvodnji iz razloga što kupci diktiraju proizvodnju, postali su toliko snažni da su proizvođačke marže sve niže. Za analizu vanjskog marketinškog okruženja važno je i makrookruženje. Na razini mikro i makrookruženja poduzeća može se zaključiti kako poduzeće Pik Vrbovec plus opravdava svoju leadersku poziciju u sektoru prehrambene industrije na domaćem tržištu. Marketing poduzeća svake godine plasira nove, modernije i utjecajnije reklamne kampanje za pojedine brendove. Primjerice 2019. godinu obilježila promocija roštiljskog asortimana pod brendom „Volim roštilj”, reklamnom kampanjom „Pikaso – umjetnik grilla”. Poduzeće uspješno balansira dobicima i gubicima između brendova i grupa asortimana, što znači da će neuspjeh određenog proizvoda nadoknaditi uspjehom drugog.

Tablica 2. Prikaz prednosti i nedostataka marketinškog makrookruženja poduzeća

| MARKETINŠKO MAKROOKRUŽENJE PODUZEĆA |  |   |  |  |  |
|-------------------------------------|--|---|--|--|--|
|                                     | DEMOGRAFSKO OKRUŽENJE  | GOSPODARSKO OKRUŽENJE   | PRIRODNO OKRUŽENJE   | TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE   | PRAVNO POLITIČKO OKRUŽENJE   |
| <b>PREDNOSTI</b>                    | - kretanje ljudi tijekom sezona – ljetni mjeseci (roštiljski mix – čevapi, pljeskavice, roštiljske kobasice...); zimski mjeseci (posebna gastro ponuda- advent – kobasice raznih vrsta...) | - označava: poslovnu konjukturu, financijsku stabilnost, stabilnost valute, kamatne stope<br>- jedan od ekonomskih čimbenika- raspoloživi dohodak- 6414,00kn<br>-zaključak: proizvodi prihvatljivi svim potrošačkim skupinama | - uspostavljanje sustava upravljanja okolišem u sve razine organizacije<br>- primjer: godine 2015. izrađen je i pušten vlastiti biološki uređaj za pročišćenje otpadnih voda | - poduzeće kontinuirano ulaže u visoku tehnologiju, inovacije i nove proizvode<br>- primjer: zbog asortimana pečene šunke („Pečenice”) morao se nabaviti stroj koji iziskuje veću investiciju, a da bi se isplatio trebalo je uvesti još jedan proizvod zbog kojeg bi se proizvodnja isplatila | - ukazuje na razne zakonske regulative kako u zemlji tako i u inozemstvu<br>- godine 2015. obilježen pad cijena sirovine u odnosu na 2014.- zatvoreno Rusko tržište za uvoz/izvoz sirovine mesa na tržište EU- događaj u inozemstvu odrazio se i na Hrvatsko tržište |
| <b>NEDOSTACI</b>                    | - odljev stručnih kadrova za pojedina radna mjesta – djeca sve manje zainteresirana za strukovna prehrabena zanimanja (mesar, trgovac...)  | - opterećenje budžeta – ulaganje u marketing i inovacije  | - pretjerano iskorištavanje EU fondova dovodi do odbijanja drugih prijava na projekte  | - potrebna dodatna ulaganja za proizvodnju novog proizvoda<br>- novi proizvodi prihvaćeni na tržištu? (nedovoljno vremena za istraživanje?)  | - zakonske regulative sve zahtjevnije i složenije (što je dobro)- iziskuje više vremena, rada ali i iskorištavanje budžeta   |

Izvor: Vlastiti izvor

Na razini makrookruženja poduzeća može se utvrditi kako je svaki element okruženja podjednako bitan. Demografsko okruženje primjerice za poduzeće predstavlja kretanje ljudi tijekom sezona, što bi značilo da se u ljetnim mjesecima proda preko 30 milijuna čevapa i gotovo 6 milijuna pakiranja narezaka, a tijekom zimskih mjeseci važan je dio adventske gastro ponude te tako za vrijeme adventa proda preko 700.000 PIK – ovih kobasica. Gospodarsko okruženje kao refleksija cjenovnog pozicioniranje Pik proizvodnog asortimana s obzirom na jedan od ekonomskih pokazatelja kao što je raspoloživi dohodak u Hrvatskoj ukazuje kako su Pik proizvodi prihvatljivi svim potrošačkim skupinama.

Misija poduzeća PIK Vrbovec plus je stvarati, proizvoditi i isporučivati visoko kvalitetne proizvode od svježeg i prerađenog crvenog mesa koji će predvidjeti i zadovoljiti potrebe potrošača. Pritom će graditi povjerenje potrošača, ulagati u zaposlenike, brinuti se za njihovo zadovoljstvo kao i zadovoljstvo društvene zajednice i vlasnika. Vizija poduzeća je da bogatom tradicijom te najmodernijom tehnologijom, inovativnim rješenjima, ljudima kao najvećom snagom i prvenstveno

kvalitetom proizvoda postati tržišni lider na regionalnom tržištu, značajan subjekt na tržištu EU te dodatno ojačati vodeću poziciju u Hrvatskoj.

Jedan od čimbenika makrookružja koji je obilježio poduzeće PIK Vrbovec plus su i političke sile koje su 2015. godine bilježile pad cijena sirovine u odnosu na 2014. godinu, kao posljedicu zatvorenog Ruskog tržišta za uvoz sirovine/mesa s tržišta Europske unije, što je rezultiralo padom cijena svinja i svinjskog mesa na tržištu Europske unije (dok su cijene junetine i junećeg mesa ostale stabilne). Sve navedeno se odrazilo i na hrvatsko tržište, a u konačnici je rezultiralo nižim prodajnim cijenama proizvođača te nižim cijenama na svježeg mesa i mesnih prerađevina na policama maloprodajnih lanaca. U 2016. godini je pak zabilježen snažan rast cijena svinja i pozicija svinjetine u drugoj polovici godine tako da je krajem godine cijena svinja bila viša čak 20% u odnosu na prethodnu godinu. Takav ubrzani i nagli rast cijena sirovine nije mogao biti istovremeno adekvatno popraćen rastom prodajnih cijena što je rezultiralo nižim maržama ostvarivanim tijekom cijele godine. Bolesti životinja kao jedan od čimbenika prirodnog okruženja također imaju značajnu ulogu, kao što govori primjer iz prakse poduzeća kada se krajem 2014., početkom 2015. godine proćulo za svinjsku gripu, proizvodnja mesa je bitno smanjena, a dobavljači su za takvim proizvodima dizali cijene.

Između ostalog poduzeće PIK Vrbovec plus iznimno veliku pozornost pridaje provedbi kako korporativne, tako i vlastite politike upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću. Upravljanje okolišem provodi se u skladu s odrednicama Politike upravljanja okolišem koju je u lipnju 2016. godine usvojio Agrokor koncern iz vlastitih specifičnosti propisanih PIK-ovom Politikom upravljanja okolišem, energetsom učinkovitošću, zdravljem i sigurnošću. Godine 2016. prema načelima zaštite okoliša u okviru koncepta održivog razvitka, te uz poštivanje zakonskih i ostalih zahtjeva. Uspostavljanjem sustava upravljanja okolišem u sve razine organizacije, teži se tome da održavani sustav upravljanja okolišem bude istinski prihvaćen od strane svih djelatnika, podizvođača, dobavljača, kupaca, ovlaštenih pravnih subjekata i ostalih dionika. Najvažnija događanja u zaštiti okoliša: održavanje i trajno poboljšavanje sustava upravljanja okolišem; sustavno praćenje legislative zaštite okoliša, kao i ocjena zadovoljenja zakonskih i ostalih zahtjeva; izobrazba vlastitih kadrova i podizanje svijesti o potrebi zaštite okoliša; pozitivni pokazatelji u potrošnji energenata u smislu racionalne potrošnje energenata i očuvanja prirodnih resursa; razvrstavanje svih vrsta otpada, s ciljem smanjenja komunalnog otpada, te recikliranja svih vrsta sekundarnih sirovina; provedba ciljeva i programa zaštite okoliša u procesima proizvodnje, s ciljem smanjenja onečišćenja vode, zraka i tla, kao i usklađivanja sa svim odrednicama Direktive o industrijskim emisijama; prevencija onečišćenja i incidentnih situacija, te podizanje spremnosti odziva na iste; razvrstavanje nusproizvoda životinjskog podrijetla prema kategorijama i zbrinjavanje kod ovlaštenog sakupljača. U listopadu 2015. godine je izgrađen i pušten u rad vlastiti biološki uređaj za proćišćavanje otpadnih voda, kao



do sada najveća investicija u zaštitu okoliša, kojim se postiže stupanj obrade otpadnih voda za ispuštanje u prirodni recipijent. Primjerice za jedan takav veliki projekt bilo je potrebno 10 – 15 banaka koje se udružilo i odobrilo kredit. Danas su banke zainteresirane dati kredite čak i sredstva kad je kamatna stopa izuzetno niska (2% ili manje) za ekološke projekte kao što je izgradnja pročišćivača otpadnih voda, dok je EU spremna dati i bespovratna sredstva.

#### **4.2. Cjenovno pozicioniranje proizvodnog asortimana**

Kad se pozicioniranje shvati na suvremeniji način, onda se može reći da je ono svrsishodna sastavnica ideje marke i temelj za komunikacijsku platformu. Svaki element vanjskog marketinškog okruženja utječe na poslovanje poduzeća. Primjerice svaki segment marketinškog mikrookruženja svakodnevno utječe na cjenovno pozicioniranje, a prije svega na njegovu konkuretsku prednost. Mikrookruženjem poduzeće pokušava sve elemente ujediniti u sposobnost usluživanja kupaca (potrošača). Marketinško makrookruženje sa svim svojim elementima pažljivo prati trendove i utječe na sve elemente u okruženju. S oglašavanjem se može početi tek kad se dovrši podloga za proces pozicioniranja. Tako je i PIK Vrbovec plus u 2018. godini povodom svoje 80 godišnje tradicije, kreirao novu komunikacijsku platformu kojom jača svoj brend, kao dodatnu, emotivnu vrijednost sadašnjoj komunikaciji koja je dosad bila usmjerena na funkcionalne benefite proizvoda. PIK Vrbovec plus svojim djelovanjem pokreće prave stvari pa je iz tog proizašao slogan imamo PIK na prave stvari, koji je modularan i može se prilagoditi raznim situacijama. Prva kampanja nastala je na temelju nove platforme koja je bila fokusirana upravo na 80 godina prisutnosti brenda u pravim životnim trenucima potrošača.

Kao refleksija cjenovnog pozicioniranja PIK proizvodnog asortimana s obzirom na jedan od ekonomskih pokazatelja kao što je raspoloživi dohodak u Hrvatskoj može se reći kako su PIK proizvodi prihvatljivi svim potrošačima. Prema podacima državnog zavoda za statistiku prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenome u pravnim osobama Republike Hrvatske za svibanj 2019. iznosila je 6.476 kuna, što je nominalno više za 0,7%, a realno za 0,1% u odnosu na travanj 2019. S obzirom na prethodnu godinu također za mjesec svibanj kada je iznosila je 6.352 kune, što je nominalno više za 2,1%, a realno za 1,7% u odnosu na travanj 2018. možemo reći da se plaća neznatno povećava te kao takva prosječno iznosi 6.414 kuna. Poduzeće PIK Vrbovec plus vodeća je prehrambena industrija u prodaji šunke. Najprodavanije šunke su pod PIK brandom Kuhane šunke. PIK Vrbovec plus ušao je među najbolje kompanije okupljene u Best Buy Award međunarodnom certifikacijskom projektu. Nositelj ove nagrade, za svaku kategoriju može biti samo jedan proizvod odnosno usluga - oni koji osvoji najveći broj glasova hrvatskih potrošača. PIK brandovi Zlatna kuhana šunka i PIK Mortadela plasirali su se na sam vrh Best Buy sustava, kao proizvodi koji nude

najveću vrijednost za novac (slika 1). Nagrada je ovo koja dodatno potvrđuje kvalitetu PIK-ovih proizvoda što je prepoznato i kod potrošača.

Slika 1. Pik Zlatna šunka i Pik Mortadela dobitnici nagrade Best Buy AWARD



Izvor: <https://www.pik-vrbovec.hr/best-buy-nagrada-za-sunku-i-mortadelu-n2-100>

U 2018. godini nastavljen je višegodišnji proces poboljšanja efikasnosti poslovanja u svim segmentima Društva. Tako s ciljem unapređenja i podizanja produktivnosti poslovnih procesa započeo projekt PIK – a Vrbovec i Kaizen Instituta Hrvatska. Ideja ovog projekta bila je uključivanje svih zaposlenika u aktivnosti koje vode svakodnevnom unapređenjima na radnim mjestima čime se njeguje kultura napretka. Kao prvi rezultati projekta postignuti su mjerljivi učinci na produktivnost, ostvarene uštede u proizvodnim procesima te smanjenje fizičkog opterećenja radnika, a projekt se nastavlja i dalje.

Godine 2018. lansiran je 21 novi proizvod, čime PIK Vrbovec iz godine u godinu dokazuje da brine o potrebama i željama potrošača te na taj način opravdava poziciju tržišnog lidera i inovativne kompanije, koja kontinuirano radi na uvođenju novih proizvoda i poboljšanju postojećih. Neovisnu potvrdu navedenog daju nagrade i priznanja za kvalitetu proizvoda poput nagrade Best Buy Award za šunke i priznanje odabrale mame za PIKO parizer.

#### 4.3. Konkuretske prednosti poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o.

Kada se govori o konkurentskim prednostima nekog poduzeća, tada se govori i o njegovom okruženju. Poduzeće koje aktivno utječe na elemente vanjskog okruženja i uspješno ih rješava, može se reći kako je kompatibilno za tržišnu utakmicu, odnosno konkurenciju. Svaki od elemenata vanjskog okruženja na razini mikro i makrookruženja utječe na konkurentnost svojim rezultatima. Kao poduzeće odlikuju je snažna distribucijska mreža (prodaja na oko 3000 prodajnih mjesta), velik broj zaposlenih (PIK Vrbovec plus zapošljava oko 1.800 zaposlenih), efikasnost u proizvodnji, rekordni prodajni rezultati, kvaliteta i sigurnost proizvedene hrane te odlika pouzdanog distributivnog partnera. U 2018. godini nastavljen je višegodišnji proces poboljšanja efikasnosti poslovanja u svim segmentima društva. Tako je s ciljem unapređenja poslovanja i podizanja produktivnosti poslovnih procesa započeo projekt poduzeća Pik Vrbovec plus i Kaizen instituta Hrvatska. Prema Lišanin Tomašević (2010.) razvoj turizma u Hrvatskoj, kao i produljenje turističke sezone, svakako se odražava pozitivno i na poslovne rezultate. Najveću senzualnost poduzeće bilježi upravo tijekom ljetnih mjeseci kada je najizraženiji rast prodaje. Tijekom posljednjih godina poduzeće se razvilo u pouzdanog logističko – distributivnog partnera i prepoznao važnost distribucije u HoReCa<sup>1</sup> segmentu, gdje je osim kvalitete i cijene proizvoda od iznimne važnosti i pravovremena i pouzdana distributivna usluga. Pet logističkih centra koja pokrivaju cijelu Hrvatsku te vozni park od 160 transportnih vozila omogućuju poduzeću PIK Vrbovec plus da prevoze 150 tisuća tona robe. Iskorištavajući ovu svoju komparativnu prednost, PIK Vrbovec plus izrastao je tako u najvećeg pružatelja logističkih usluga u hladnom lancu, što je svakako smjer u kojem se kompanija planira dalje razvijati. Dosljednost u kvaliteti, zdravstvena ispravnost i sigurnost proizvoda najvažniji su elementi u gradnji pouzdanog brenda. Osim u same proizvode i njihov kvalitetu, u poduzeću se kontinuirano ulaže i u sustave kvalitete HACCP, ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, OHSAS 18001, ali i u izgradnju lanaca sljedivosti proizvoda koji je danas neizbježan faktor u svakoj vodećoj kompaniji.

Ukupno PIK Vrbovec plus raspolaže sa asortimanom od 13 grupa proizvoda: Šunke, Mortadele, Parizeri, PIK Trajne kobasice, Trajna suha mesa, PIK naresci, Hrenovke, Kobasice za kuhanje i pečenje, Polutrajni suhomesnati proizvodi, Polutrajne kobasice, Svinjeće pakirano meso, Juneće pakirano meso, Mljeveno pakirano meso, Volim roštilj brand u svježem pakiranom mesu i robnom markom Sljeme što je prikazano u tablici 2.

Tablica 2. Prikaz grupa proizvoda Pik Vrbovec plus d.o.o.

---

<sup>1</sup> Horeca je poslovni termin koji upućuje na sektor odnosno industriju hrane - pripremanje i serviranje hrane i pića. Horeca je naziv koji se sastoji iz tri reči Hotel/Restoran/Café (<https://poslovi.infostud.com/zanimanje/HoReCa-menadzer/78>).

| <b>GRUPA</b>                            | <b>PROIZVOD</b>  |
|---|--|
| <b>Šunke</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pik Delikates šunka</li> <li>• Pik šunka Fina</li> <li>• Pik Premier šunka</li> <li>• Pik Zlatna kuhana šunka</li> <li>• Pik šunka u ovitku</li> <li>• Pik toast šunka</li> <li>• Pik šunka za pizzu</li> </ul> |
| <b>Mortadela</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mortadela</li> <li>• Mortadela s maslinama</li> <li>• Mortadela s crnim maslinama</li> <li>• Mortadela 500g</li> </ul>  |
| <b>Parizeri</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piko parizer</li> <li>• Piko parizer s povrćem</li> </ul>   |
| <b>Trajne kobasice</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panona</li> <li>• Panona s paprikom</li> <li>• Čajna kobasica</li> <li>• Zimska salama</li> <li>• Vrbovečka kobasica</li> <li>• Sendvič salama</li> <li>• Rustika s plemenitom plijesni</li> </ul>              |
| <b>Trajna suha mesa</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buđola</li> <li>• Pik Dalmatinski pršut</li> <li>• Pršut</li> <li>• Pik panceta</li> </ul>  |
| <b>Pik naresci</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Šunka</li> <li>• Mortadela</li> <li>• Parizer</li> <li>• Trajne kobasice</li> <li>• Trajna suha mesa</li> <li>• Polutrajni suhomesnati proizvodi</li> <li>• Polutrajne kobasice</li> </ul>                      |
| <b>Hrenovke</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pik hrenovke Frankfurter</li> <li>• Pik hrenovke Hot dog</li> </ul>   |
| <b>Kobasice za kuhanje i pečenje</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kranjska</li> <li>• Debricinka</li> <li>• Roštiljska kobasica</li> <li>• Ljuta kobasica</li> </ul>  |
| <b>Polutrajni suhomesnati proizvodi</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimljena vratina u ovitku</li> <li>• Dimljena vratina</li> <li>• Hamburger</li> <li>• Deluxe Kare Slim</li> <li>• SEZONSKA PONUDA</li> <li>• Svinjska mast</li> </ul>   |
| <b>Polutrajne kobasice</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirolska</li> <li>• Wiener kobasica 1/2 vak</li> </ul>  |
| <b>Svinjeće pakirano meso</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svinjski but bk u komadu</li> <li>• Svinjetina gulaš kocke</li> <li>• Svinjska lopatica bk u komadu</li> <li>• Svinjska slabina i leđa sk</li> <li>• Svinjska slabina i leđa bk</li> </ul>                      |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svinjske kosti s mesom</li> <li>• Svinjski but bk orah/ruža</li> <li>• Svinjski vrat sk odrezak</li> <li>• Svinjsko carsko meso narezano</li> <li>• Svinjski but bk odrezak</li> </ul>  |
| <b>Juneće pakirano meso</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juneće T-bone odrezak</li> <li>• Juneći osso buco</li> <li>• Juneći but bk bijela pisanica</li> <li>• Juneći vrat bk</li> <li>• Juneća rebra</li> <li>• Juneća potrbušina bk</li> <li>• Juneća lopatica bk u komadu</li> <li>• Juneća leđa sk u komadu</li> <li>• Juneći but bk odrezak</li> <li>• Juneći but bk u komadu</li> <li>• Juneće grudi s kostima</li> <li>• Juneće gulaš kocke</li> <li>• Juneća koljenica bk</li> <li>• Juneće kosti s mesom</li> </ul> |
| <b>Mljeveno pakirano meso</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svinjetina mljevena 850g</li> <li>• Svinjetina mljevena 450g</li> <li>• Miješano mljeveno meso 850g</li> <li>• Miješano mljeveno meso 450g</li> <li>• Juneće mljeveno meso 850g</li> <li>• Juneće mljeveno meso 450g</li> <li>• Miješano mljeveno meso LIGHT 450g</li> </ul>  |

Izvor: <https://www.pik-vrbovec.hr/proizvodi-grupe-pg79>

Ovakav veliki asortiman omogućava PIK-u da uspješno balansira dobicima i gubicima između brendova i grupa asortimana. To znači da ima mogućnost da neuspjeh određenog proizvoda nadoknadi uspjehom drugog, ali i da daljnjim ulaganjima u slabiji proizvod ostvari dobitak u budućnosti. Također kao konkurentska prednost može se izdvojiti i označavanje svježeg mesa oznakom „Meso hrvatskih farmi”, posebnom markicom na svakom proizvodu kojom se potrošačima garantira podrijetlo i kvaliteta mesa. Projekt „MESO HRVATSKIH FARMI“ pokrenula je Hrvatska poljoprivredna agencija sa svrhom dobrovoljnog označavanja svinjskog mesa domaćeg podrijetla u koji se prvi uključio PIK Vrbovec plus. Još jedna velika prednost PIK – a je strateško partnerstvo sa koncernom Agrokor (sadašnja Fortenova grupa) 2005. godine i takva suradnja omogućava poduzeću da plasira svoje proizvode puno šire i to u sve Konzumove dućane i plus markete. Prema mjesečnom izvješću poduzeća koja se nalaze u poslovnoj grupi Prehrana, a u sutavu Fortenova grupe su: Jamnica, Sarajevski kiseljak, Roto Dinamic, Ledo, Frikom, Ledo Čitluk, Zvijezda, Dijamant i PIK Vrbovec.

#### 4.3.1. SWOT analiza poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o.

Analiza vanjske i unutarnje okoline je integralan, jednako važan aspekt analize strategijske situacije organizacije koja je temeljno polazište za formuliranje strategije. Kvalitetno strategijsko odlučivanje zahtijeva sažimanje i povezivanje ključnih strategijskih poruka iz poslovne okoline i strategijskih sposobnosti organizacije kao osnovu za stvaranje optimalnih strategijskih izbora. Tek kompletna, jasna i cjelovita slika strategijske situacije organizacije i međudnosa vanjske i unutarnje okoline može rezultirati u kvalitetnim strategijskim odlukama. Najpoznatija i najviše rabljena metoda za analizu i sažimanje ključnih problema iz poslovne okoline i strategijskih sposobnosti organizacije s potencijalnim utjecajima na razvoj strategije je SWOT analiza. SWOT analiza je dio marketinškog plana koji se koristi podacima iz marketinške revizije. Radi se o kratkom popisu čimbenika koji su ključni za uspjeh na tržištu te uspoređuje snage i slabosti tvrtke s konkurencijom (Kotler i sur., 2006). SWOT analiza je akronim engleskih izraza. Strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T), što u prijevodu znači snage, slabosti, prilike i prijetnje. Namijenjena je vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini poduzeća. Zbog jednostavnosti, razumljivosti te primjenjivosti u svim poduzećima, veoma je popularna i rabi se kao nezaobilazni dio situacijske analize – kojom obično započinje proces formulacije strategije. SWOT analizom koriste se menadžeri, poduzetnici, konzultanti, analitičari, studenti, i svi oni koji imaju potrebu oblikovati ili ocjenjivati strategije. Ponekad se uz analizu poduzeća i okoline upotrebljava i kao alat za samoprocjenu menadžera, vrednovanje timova, projekata, funkcija ili pojedinih proizvoda (Buble, 2005).

Samo vrlo stabilna poduzeća mogu zadržati ili pak povećati svoje prodajne kapacitete i opstati na tržištu sa visokom konkurencijom. U tablici 3. Prikazana je SWOT analiza poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o. koja nam prikazuje prednosti i slabosti te prilike i prijetnje s kojima se ovo poduzeće mora nositi u odnosu na promjenjive tržišne uvjete i jaku konkurenciju.

Tablica 3. SWOT analiza poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o.

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| <b>PREDNOSTI</b> | <b>SLABOSTI</b> |
|------------------|-----------------|

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• prepoznatljivo ime („PIK VRBOVEC PLUS“)</li> <li>• vodeći na tržištu (pokriva 40% tržišta crvenim mesom)</li> <li>• snažna distribucijska mreža (pouzdan distributivni partner)</li> <li>• proizvodnja u Hrvatskoj</li> <li>• širina ukupnog asortimana (proizvodnja 13 grupa proizvoda)</li> <li>• visoka kvaliteta proizvoda</li> <li>• atraktivnost ambalaže</li> <li>• velik broj zaposlenih</li> <li>• efikasnost u proizvodnji</li> <li>• snažna komunikacija (marketing), prisutnost na društvenim mrežama</li> <li>• rekordni prodajni rezultati</li> <li>• kvaliteta i sigurnost proizvedene hrane</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• superioran nastup na tržištu</li> <li>• nedostatak ključnih vještina i kompetencija</li> <li>• prezagušenost robnim grupama</li> <li>• velik asortiman onemogućava da se svakom proizvodu dovoljno posvete</li> </ul>   |
| <b>PRILIKE</b>  | <b>PRIJETNJE</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• suradnja s domaćim proizvođačima</li> <li>• investicije u marketing (mogućnosti prelijevanja budžeta iz drugih asortimana)</li> <li>• liderske pozicije na domaćem tržištu</li> <li>• inovacije (kvalitetan odjel za razvoj i istraživanje)</li> <li>• jačanje HoReCa kana</li> <li>• kontinuirano ulaganje u sustave kvalitete i ispravnosti hrane</li> <li>• oznaka „Meso hrvatskih farmi“</li> <li>• sredstva EU fondova na raspolaganju za projekte</li> <li>• jačanje ljudskih potencijala</li> <li>• jačanje konkurentnosti kroz brendiranje domaćih proizvoda</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nezainteresiranost poslodavca za zapošljavanje radnika starije dobi</li> <li>• smanjenje interesa za pojedina radna mjesta</li> <li>• skuplji proces proizvodnje novog proizvoda ( potreba za investicijama)</li> <li>• odljev stručnih visokoobrazovanih ljudi</li> <li>• sve veće potrebe ulaganja u marketing (opterećenje budžeta)</li> <li>• ograničenost mogućnosti za inovacije (tradicionalan asortiman)</li> </ul> |

*Izvor: Vlastiti izvor*

Iz tablice 3. može se vidjeti kako poduzeće PIK Vrbovec plus d.o.o. ima izuzetno jake prednosti i značajne prilike koje kreću upravo pravcem da ih se maksimizira kako bi se minimizirale prijetnje iz okoline. Najveća prednost poduzeća PIK Vrbovec plus uspoređujući sa drugim sličnim poduzećima i multinacionalnim poduzećima je proizvodnja i uprava kompanije koja je smještena u Vrbovcu. Proizvodnja u Hrvatskoj i u vlastitoj tvornici znači da PIK može puno brže reagirati na promjene na tržištu. Put koji informacija treba prijeći od istraživanja tržišta ili reakcija potrošača do donositelja odluka i proizvodnih linija u tvornicama je puno kraći nego kod konkurenata, te se određene promjene mogu napraviti jako brzo.

#### **4.4. Brendiranje proizvoda uporabom domaći uzgojenog svinjskog mesa**

Robna marka ili brend je prepoznatljiva oznaka ili ime nekog proizvoda, koje često podrazumijeva i kvalitetu. Marke imaju svoju vrijednost na tržištu, no malo koja kompanija zna kolika je vrijednost njezinih marki jer je teško izračunati točnu vrijednost nečega što ovisi, primjerice, o svijesti potrošača i njihovom prepoznavanju marki na tržištu. Kao moguće konkurentsko pozicioniranje proizvoda poduzeće PIK Vrbovec plus d.o.o. dobavlja stoku sa Hrvatskih farmi. Tako je i brend svježeg asortimana poduzeća označen oznakom „Meso hrvatskih farmi” što garantira provjerenu kvalitetu PIK svježeg svinječeg mesa koja leži u 100% hrvatskom podrijetlu, uzgoju i preradi. To su životinje rođene na farmama diljem Slavonije, Baranje i središnje Hrvatske, koje se kroz ciklus uzgoja hrane isključivo odabranom domaćom stočnom hranom. Najznačajniji proizvođači svinja (sirovina) su Belje, Pik Vinkovci i Vupik koji nose 98% proizvodnje, a ostalih 2% pada na poljoprivredne zadruge, poljoprivredna poduzeća i slično. Najzastupljenije pasmine svinja koje se koriste u proizvodnji visoke kvalitete su većinom landras križan sa piatrenom, i križanja po principu tand brand genetike gdje se križanja rade sa durokom radi dobivanja vrhunske genetike i visokog udjela mesne jedinice.

Pakirano svježe svinjsko meso PIK-a od početka 2011. godine nosi oznaku „MESO HRVATSKIH FARMI“ što je označeno posebnom markicom na svakom proizvodu kojom PIK svojim potrošačima garantira podrijetlo i kvalitetu mesa što je i prikazano u nastavku na slici 2. Projekt „MESO HRVATSKIH FARMI“ pokrenula je Hrvatska poljoprivredna agencija sa svrhom dobrovoljnog označavanja svinjskog mesa domaćeg podrijetla u koji se prvi uključio PIK Vrbovec.



Slika 2. Pik svježe pakirano meso označeno markicom „Meso Hrvatskih farmi”



Izvor: <https://www.pik-vrbovec.hr/svinjece-pakirano-meso-gp12?lang=hr>

Prema internim istraživanjima za unapređenje rasta i razvoja PIK Vrbovec plus zadržao je lidersku poziciju u proizvodnji i prodaji crvenog mesa i mesnih prerađevina od crvenog mesa u 2016. godini. Godinu 2015. obilježio je pad cijena sirovine u odnosu na 2014. godinu, kao posljedica zatvorenog ruskog tržišta za uvoz sirovine/mesa s tržišta Europske unije, što je rezultiralo padom cijena svinja i svinjskog mesa na tržištu Europske unije (dok su cijene junetine i junećeg mesa ostale stabilne). Sve navedeno se odrazilo i na hrvatsko tržište, a u konačnici je rezultiralo nižim prodajnim cijenama proizvođača te nižim cijenama svježeg mesa i mesnih prerađevina na policama maloprodajnih lanaca. U 2016. godini je pak zabilježen snažan rast cijena svinja i pozicija svinjetine u drugoj polovici godine tako da je krajem godine cijena svinja bila viša čak 20% u odnosu na prethodnu godinu. Takav ubrzani i nagli rast cijena sirovine nije mogao biti istovremeno adekvatno popraćen rastom prodajnih cijena što je rezultiralo nižim maržama ostvarivanim tijekom cijele godine.

Da bi se iskazali ciljevi gospodarske motiviranosti na profit u svima fazama proizvodnje, prerade i prometa mesom, najvažnije mjere državne politike trebale bi biti hitno provođenje normizacije proizvoda kako se u našu zemlju ne bi moglo uvoziti robu neadekvatne kvalitete. Važno je da država pojača subvencije u primarnom djelu proizvodnje, kako bi domaći proizvođači mogli ući u ravnopravnu konkurenciju s proizvođačima iz ostalih zemalja te je potrebno stimulirati izvozu

politiku u toj industriji. Osim toga trebalo bi smanjiti izuzetno visoke troškove proizvodnje, stalno ulagati sredstva u nove opreme i nadzor te racionalno iskoristavati postojeće kapacitete. dominantni dijelovi ukupne strategije su i porast opsega i prestrukturiranje industrijske proizvodnje i prerade mesa u cilju racionalizacije, specijalizacije i izvozne usmjerenosti, te racionalno iskorištavanje sirovina u smislu većeg profita i zaštite ekosustav.

Svinjogojska proizvodnja je specifična po tome što se vrlo brzo i lako može prilagoditi kretanjima na tržištu. Razlog tome je što su svinje uz perad najplodnije domaće životinje te krmača može godišnje proizvesti i preko 30 prasadi. Svinje vrlo brzo ulaze u rasplod i prvo potomstvo mogu dati već sa 11-12 mjeseci starosti, a reproduktivni ciklus im traje oko 150 dana (kod goveda 365 dana). Dobro iskorištavaju hranu, naročito koncentrirana krmiva tako da iskoriste 1/3 hranjivih tvari iz krmiva, za razliku od svinja goveda iskoriste 1/4, a perad 1/5 za proizvodnju prirasta. Razvoj svinjogojske proizvodnje u poljodjelskim gospodarstvima pratio je razvoj ratarske proizvodnje, a prilagođavanje svinjetine tržištu teklo je uz prilog znanosti u odabiranju rasplodnih životinja i oblikovanju obroka u skladu s traženom vrijednosti i kakvoćom mesa. U posljednjih 50 godina u dugom i skupom procesu pretvorbe osnovne hrane, svinja je postala od osnovice za proizvodnju masnoća, osnovicom proizvodnje mesa visoke kakvoće. S obzirom na nove uvjete koje traži proces svinjogojske proizvodnje i prilagodljivost obiteljskih gospodarstava, svinjogojska će proizvodnja u obiteljskim gospodarstvima uvijek imati najbolje uvjete za primjenu i razvoj (Dolenec, 1994).

#### 4.4.1. *Proizvodnja prerađevina po grupama proizvoda*

U 2018. godini poduzeće Pik Vrbovec plus d.o.o. ostvarilo je količinski rast od 6%. U narednom razdoblju očekuje se nastavak stabilne potrošnje mesa i mesnih prerađevina na domaćem tržištu uz blagi rast HoReCa kanala kao posljedica rasta turističke potrošnje. Dugoročni rast očekuje se od „convenience”<sup>2</sup> kategorija proizvoda koji ostvaruju veću maržu pakiranog svježeg mesa i narezaka mesnih prerađevina. U 2018. godini PIK je ostao fokusiran na profitabilne, visoko obrtayne artikle i time očuvao vrijednost vlastite prodaje, ostvario postavljene ciljeve vezano uz maržu i rezultate poslovanja te zadržao lidersku poziciju na domaćem tržištu svježeg crvenog mesa i mesnih prerađevina uz povećanje tržišnog udjela.

U 2016. godini u PIK-u Vrbovec je klaonički obrađeno više od 364 tisuća svinja i krmača odnosno - 1% manje nego prethodne godine kada je obrađeno 367 tisuća. Junadi, krava i teladi klaonički je obrađeno 43 tisuće, odnosno, 9% više nego prethodne godine. Ukupno je klaonički obrađeno 333 grla

---

<sup>2</sup> Prikladni postupci, proizvodi i usluge namijenjeni povećanju pristupačnosti, uštedi resursa (kao što su vrijeme, rad i energija) i smanjenju frustracije (<https://en.wikipedia.org/wiki/Convenience>).

stoke više nego prethodne godine. U 2018. godini interni podatak govori o tome da na tjednoj bazi dolazi oko 6,500 komada svinja (sirovine) za proizvodnju.

Ako se promatra proizvodnja prerađevina tada se bilježi porast proizvodnje od 603 tone. Ukoliko se promatra ukupno apsolutno povećanje proizvodnje u PIK-u najveći rast iskazuju polutrajna suha mesa (porast 546 tona ili 11% u odnosu na 2015.), grupa šunki (porast od 408 tona ili 15% u odnosu na 2015.) te trajna suha mesa (porast od 8 tone ili 4% u odnosu na 2015.). Grupa kobasičarskih proizvoda pokazuje pad od 133 tone ili -1% dok grupa trajnih kobasica pokazuje pad od 126 tone ili 4% što prikazuje tablica 4.

Tablica 4. Prikaz proizvodnje prerađevina po grupama proizvoda za 2015. i 2016. godinu

| <b>PRERADA</b>          | <b>JM</b> | <b>Kumulativ<br/>2016.</b> | <b>Udio<br/>%</b> | <b>Kumulativ<br/>2015.</b> | <b>Udio<br/>%</b> | <b>Index<br/>16./15.</b> |
|-------------------------|-----------|----------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|--------------------------|
| Kobasičarna             | Kg        | 14.611.377                 | 54,99             | 17.774.380                 | 57,00             | 99                       |
| Polutrajna suha<br>mesa | Kg        | 5.312.917                  | 20,00             | 4.766.858                  | 18,43             | 111                      |
| Trajne kobasice         | Kg        | 3.381.492                  | 12,73             | 3.507.765                  | 13,56             | 96                       |
| Trajna suha mesa        | Kg        | 184.115                    | 0,69              | 176.201                    | 0,68              | 104                      |
| Šunke                   | Kg        | 3.080.110                  | 11,59             | 2.671.858                  | 10,33             | 115                      |
| Ostalo                  | Kg        | 204.478                    |                   | 304.864                    |                   | 67                       |
| <b>UKUPNO</b>           |           | <b>26.774.489</b>          |                   | <b>26.171.926</b>          |                   | <b>102</b>               |

*Izvor: Godišnje izvješće za 2016. godinu*

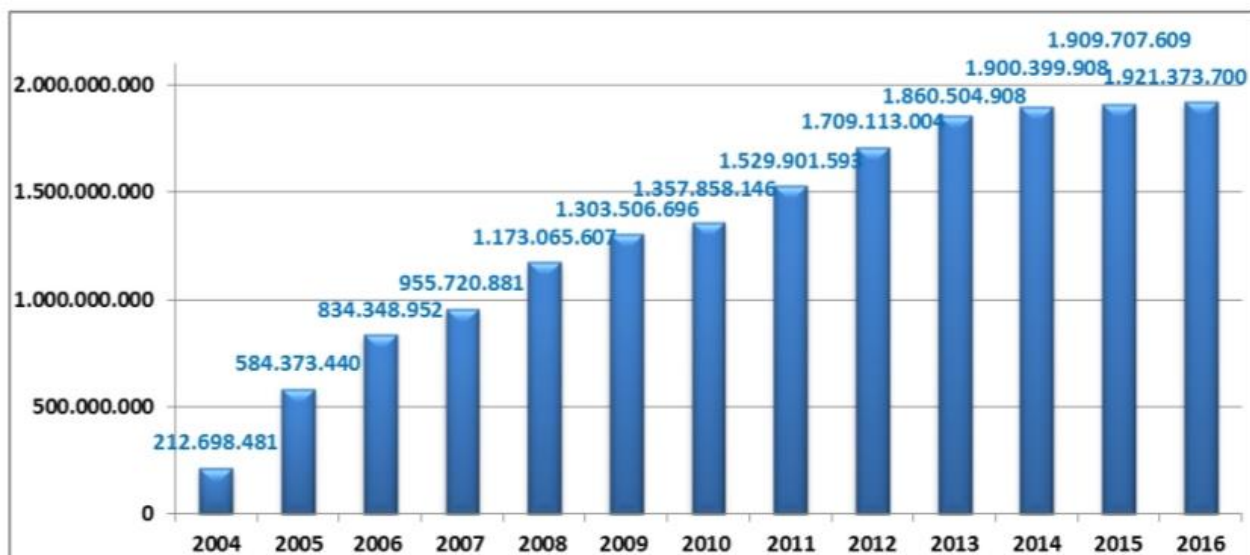
Tijekom cijele 2018. godine cijena svinja, kao najvažnije sirovine za proizvodnju, bila je niža u odnosu na 2017. godinu što je u konačnici rezultiralo nižom nabavnom cijenom svinja za cijelu godinu od 15%. Nabavna cijena junadi bila je neznatno viša u odnosu na prethodnu godinu. Sve navedeno odrazilo se i na hrvatsko tržište, a u konačnici je rezultiralo nižim ostvarenim prodajnim cijenama proizvođača budući da je sirovina glavni čimbenik formiranja prodajne cijene proizvoda mesnoj industriji.

#### 4.4.2. Prodaja mesnih prerađevina za 12 – godišnje razdoblje

Najveću senzualnost u prodaji Pik Vrbovec bilježi uglavnom tijekom ljetnih mjeseci kada je najizraženiji rast prodaje. Zanimljiv podatak je da u udarnim mjesecima sezone PIK Vrbovec plus proda preko 30 milijuna ćevapa i gotovo 6 milijuna pakiranja narezaka. Između ostalog od samih početaka je i važan dio adventske gastro ponude. Tako se za vrijeme adventa proda preko 700.000 PIK – ovih kobasica, a PIK Vrbovec plus s brojnim partnerima surađuje na razvoju zanimljivih jela i bogatih dodatnih sadržaja za posjetitelje. Tijekom cijele 2018. godine cijena svinja, kao najvažnije sirovine za proizvodnju, bila je niža u odnosu na 2017. godinu što je u konačnici rezultiralo nižom nabavnom cijenom svinja za cijelu godinu od 15%. nabavna cijena junadi je bila neznatno viša u odnosu na prethodnu godinu. Sve navedeno se odrazilo i na hrvatsko tržište, a u konačnici je rezultiralo nižim ostvarenim prodajnim cijenama proizvođača budući da je sirovina glavni čimbenik formiranja prodajne cijene proizvoda mesnoj industriji. U 2018. godini poduzeće PIK Vrbovec plus ostvarilo je količinski rast prodaje od 6%.

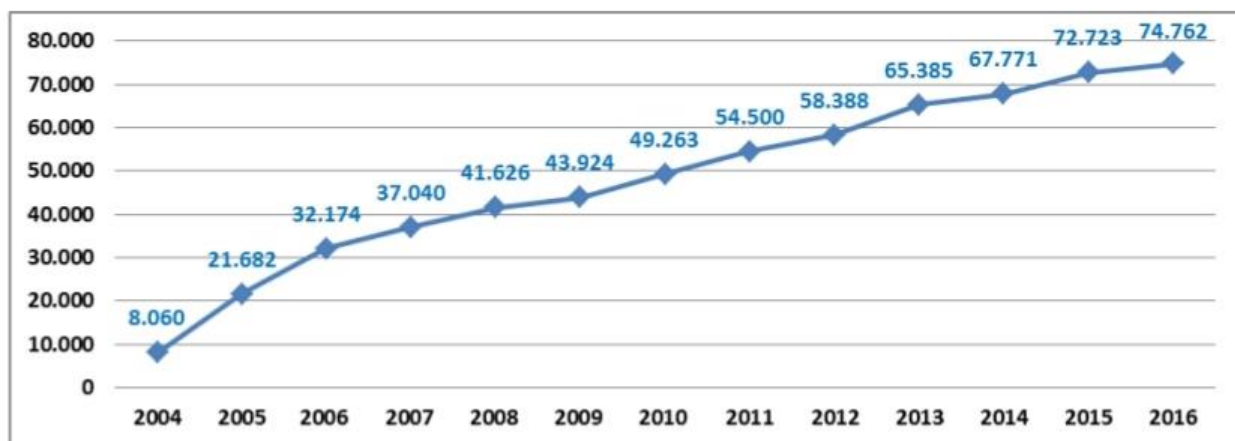
Također iste godine PIK Vrbovec plus ostao je fokusiran na visoko obrtjne artikle i time očuvao vrijednost vlastite prodaje, ostvario postavljene ciljeve vezano uz maržu i rezultate poslovanja te zadržao leadersku poziciju na domaćem tržištu svježeg crvenog mesa i mesnih prerađevina uz povećanje tržišnog udjela. U 2016. godini je ukupno prodano 104,3 tisuća tona mesa mesnih prerađevina čime je ostvaren je ukupno količinski rast prodaje od 4%, pri čemu je na domaćem tržištu ostvaren rast prodaje od 2,3% dok je prodaja na inozemnom tržištu bila veća 10,6%. Na inozemnim tržištima najveći rast prodaje ostvaren je na tržištu Slovenije (+37% u odnosu na 2015), zatim na tržištu Makedonije i tržištu Italije. Takvim povećanjem prodaje na inozemnim tržištima udio izvoza čini 18% ukupne prodaje što nam pokazuju slike 3 i 4.

Slika 3. Prikaz prihoda od prodaje vlastitih proizvoda u kunama u 12 – godišnjem razdoblju.



Izvor: Godišnje izvješće 2016. godine

Slika 4. Prikaz prihoda od prodaje vlastitih proizvoda u kilogramima u 12-godišnjem razdoblju



Izvor: Godišnje izvješće 2016. godine

#### 4.5. Poslovni rizici poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o.

Rizici u poslovanju su sastavni dio svakog poduzetničkog pothvata i ne mogu se ukloniti. Proces upravljanja rizikom treba početi od strateške razine, definiranjem strateškog afekta kako bi se osigurala taktička i operativna faza u središtu strateškog konteksta (Salvatore, D., 1994.). Andrijanić (2016.) naglašava kako je cilj funkcije upravljanja rizicima, osigurati stručnu podršku u procesu odlučivanja, a prilikom uspostavljanja sustava upravljanja rizicima treba se voditi sljedećim pravilima:

- postupci menadžmenta ne smiju ograničavati proces preuzimanja rizika kako se ne bi ometao razvitak poslovanja,

- poslovne funkcije koje preuzimaju rizik moraju biti odvojene od funkcija koje kontroliraju rizik kako se ne bi dovela u pitanje objektivnost u prosudbi o rizicima,
- upravljanje rizikom treba poticati a ne prikrivati.

Poslovni rizik poduzeća PIK Vrbovec plus ogleda se u najvećoj mjeri u naglim i velikim promjenama cijene sirovine, a što je bio slučaj u proteklim periodima, PIK Vrbovec nije u mogućnosti u vrlo kratkom roku i kontinuirano korigirati svoje prodajne cijene tako da iste budu u korelaciji s rastom cijene sirovine te iz tog proizlazi poslovni rizik smanjenja uobičajene i očekivane profitabilnosti društva. Osim promijena cijene sirovine kao resursne osnove, problem se javlja i u riziku od nedostatka radne snage. Veliki problem se očituje u nezainteresiranosti mladih za upisivanjem strukovnih zanimanja, koja su od velikog značaja za poduzeće tj. odljeva stručnog kadra. U tablici 5. mogu se vidjeti poslovni rizici poduzeća Pik Vrbovec plus koji se sastoje od: strateških rizika, operativnih rizika i financijskih rizika.

Tablica 6. Poslovni rizici poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o.

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>STRATEŠKI RIZICI</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rizik povezan uz provedbu Nagodbe sukladno Zakonu o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistematskog značaja za Republiku Hrvatsku kao temeljni rizik</li> </ul> |
| <b>OPERATIVNI RIZICI</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rizik nedostatka radne snage</li> </ul>   |
| <b>FINANCIJSKI RIZIK</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kreditni rizik</li> <li>• rizik likvidnosti</li> <li>• rizik vezan uz proces nagodbe</li> </ul>   |

*Izvor: Godišnje izvješće za 2018. Godinu*

## 5. ZAKLJUČAK

Analiza vanjskog marketinškog okruženja poduzeća je način na koji je objektivno sagledana narav okoline i aktivnosti poduzeća u njoj. Prehrambena industrija jedna je od najvažnijih gospodarskih grana u Hrvatskoj, a prema broju zaposlenih i prihodima koje stvara, najvažnija prerađivačka industrija u Hrvatskoj. Hipoteze postavljene u radu primjenom raznih metoda istraživanja potkrijepljene su činjenicama.

Na razini mikro i makrookruženja poduzeća može se zaključiti kako poduzeće Pik Vrbovec plus opravdava svoju leadersku poziciju u sektoru prehrambene industrije na domaćem tržištu. Tradicijom Pik Vrbovec plus seže u prošlost davne 1938. godine kada je krenuo s radom, pa sve do danas kada poduzeće kontinuirano ulaže u poslovanje i omogućuje komforniju i dinamičniju proizvodnju. Cjelokupno vanjsko okruženje ima velik utjecaj za daljnji rast i razvoj poduzeća, ali i za rješavanje postavljenih problemskih segmenata kao što su cjenovno pozicioniranje, konkuretska prednost i brendiranje proizvodnog asortimana.

Mikrookruženje aktivno utječe na prethodno spomenute segmente, iz razloga što su to elementi koji svakodnevno prate i diktiraju ritam poduzeća. Poduzeće svakim danom stvara novu tradiciju uporabom modernih tehnologija, dobavljanjem sirovina iz domaćeg uzgoja, povećanjem odjela prodaje (stvaranje novih radnih mjesta), otvaranjem novih tržišta, stvaranjem inovativnih medijskih sadržaja, a sve to dovodi do rješavanja jednog od glavnih segmenata, a to je konkuretska prednost drugim prehrambenim poduzećima.

Dakako čimbenici makrookruženja također imaju značaj za poduzeće, ali u drugačijem pogledu. Naime, marketinško makrookruženje i njegovi segmenti prije svega osim što djeluju na sam rad i razvoj poduzeća, i oni su uz segmente mikrookruženja zaduženi za detaljnije istraživanje tržišta, koje dovodi do rješavanja cjenovnog pozicioniranja proizvodnog asortimana. Poduzeće Pik Vrbovec plus svoju sirovinu primarno dobavlja iz područja Hrvatske i tako osim što potpomaže daljnjem razvoju svinjogojске proizvodnje, zasluženno nosi oznaku „MESO HRVATSKIH FARMI”, gdje se potrošačima garantira porijeklo i kvaliteta mesnih prerađevina. Kao i svako poduzeće, tako i Pik Vrbovec plus raspolaže svojim rizicima. Poslovni rizici, podijeljeni u tri kategorije podjednako djeluju na stabilnost poduzeća, a kao što je i prije razjašnjeno vežu se najviše uz promijene cijena sirovine koja im je resursna osnova za daljnju proizvodnju. Najveću prijetnju poduzeću stvaraju operativni rizici koje za poduzeće predstavlja radna snaga, odnosno nedostatak iste. Ukoliko se nastavi provoditi demografsko okruženje u negativnom obliku koje označava iseljavanje stručnih kadrova, i nezainteresiranost djece za upisivanjem strukovnih zanimanja, taj trend će se ponajprije odraziti u takvim poduzećima. Ukoliko poduzeće želi optimizirati taj nedostatak, trebalo bi se ogledati u promicanje i vrednovanje ljudskih resursa na većem nivou nego što je sada, i ulagati u budućnost radne snage, a tako i poduzeća.

Marketing poduzeća svake godine plasira nove, modernije i utjecajnije reklamne kampanje za pojedine brendove. Primjerice 2019. godinu obilježila promocija roštiljskog asortimana pod brendom „Volim roštilj”, reklamnom kampanjom „Pikaso – umjetnik grilla”. Poduzeće uspješno balansira dobicima i gubicima između brendova i grupa asortimana, što znači da će neuspjeh određenog proizvoda nadoknaditi uspjehom drugog.

Iz svega navedenoga može se zaključiti da je poslovanje poduzeća na razini vanjskog okruženja kao i dosad stabilno. Čak i u kriznim poslovnim uvjetima, kakvi su u hrvatskom gospodarstvu prisutni od kraja 2008. godine, prehrambena industrija uspjela je zadržati stabilnost poslovanja pokazavši veću otpornost, u odnosu na neke druge djelatnosti, prema smanjenju osobne potrošnje i općem padu gospodarske aktivnosti. Ulaganjem u nedostatke prikazane analize okruženja, poduzeće PIK Vrbovec plus moglo bi prerasti u jednu od vodećih prehrambenih industrija, kako u regiji tako i u Europi i šire.

## 6. LITERATURA

1. Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas i Plejada, Zagreb, 2016., str. 23.
2. Buble, M., (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb



3. Camilleri, M. A. (2018): The Marketing Environment.. u In Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product, Springer, Cham, str. 51-68.
4. Chimhanzi, J. (2004): The impact of integration mechanisms on marketing/HR Dynamics. Journal of Marketing Management, Vol 20, No 7/8, str. 23–40.
5. Dolenc, Ž., (1994): Svinjogojstvo, Globus, Zagreb
6. Dragić, D. (2014): Impact of internal and external factors on the performance of fast-growing small and medium businesses, Management, Vol. 19, No 1, str. 119-159.
7. Golub, B. (2009): Inovacija od ideje do tržišta, Dragon, Rijeka
8. Gutić, D., Bačelić, J., Bačelić, Z. (2011): Istraživanje tržišta po marketing konceptu, Grafika, Osijek
9. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006): Osnove marketinga, Mate, Zagreb
10. Lišanin, T., M., (2010): Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja, Hupup, Zagreb
11. Marušić, M., Vranešević T. (2001): Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb
12. Previšić, J., Došen, O., Đ., (2007): Osnove marketinga, Adverta. Zagreb
13. Renko, N., Brečić, R. (2016.): Marketing malih i srednjih poduzeća, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb
14. Salvatore, D., Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, Mate, Zagreb, 1994., str. 545
15. Senčić, J., (2002.): Osnove marketinga, Mikrorad, Zagreb
16. Thorne LeClair, D. (2000): Marketing planning and the policy environment in the European Union, International Marketing Review, Vol. 17, No 3, str.193-215.
17. Tipurić, D. (1999.): Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 301.
18. Vranešević, T., Vignali, C., Vrontis D. (2004): Upravljanje strateškim marketingom, Accent,
19. Vugrinec-Hitrec, V. (1992): Pojmovne odrednice iz marketing managementa, Revija za sociologiju, Vol 23, No 1, str. 51—64.
20. Zubak, D., Hanzel, Ž., Pađen, Ž., Pipp, P., (2018): Hrvatsko gospodarstvo 2017. Godine, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb
21. Godišnja izvješća (2016. - 2018.), poduzeća Pik Vrbovec plus
22. Godišnje izvješće (2019), uprave Agrokor

#### Internet stranice:

1. <https://www.hgk.hr/documents/hrvatsko-gospodarstvo-2017final5b6aeea191b6f.pdf>
2. <https://www.pik-vrbovec.hr/>
3. <https://www.pik-vrbovec.hr/upoznajte-nas-o-nama-a82-95>

4. <https://poslovi.infostud.com/zanimanje/HoReCa-menadzer/78>
5. <https://en.wikipedia.org/wiki/Convenience>

## **SAŽETAK**

U radu je analizirano vanjsko marketinško okruženje poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o. Marketinško okruženje sastoji se od subjekata i sila izvan marketinga koje utječu na sposobnost uprave za marketing da razvije i zadrži uspješne odnose sa svojim ciljnim klijentima. Pred rad su

stavljene tri hipoteze na kojima je baziran cijeli rad, a tiču se cjenovnog pozicioniranja proizvodnog asortimana naspram refleksije pojedinih ekonomskih pokazatelja poput raspoloživog dohotka u RH, praćenja domaće konkurencije iz industrije kao pokazatelja konkurentske prednosti i brendiranje domaći uzgojenog svinjskog mesa kao sirovine za premium proizvode što dodatno omogućuje konkurentske pozicioniranje poduzeća.

Tijekom rada razjašnjene su hipoteze vanjskog okruženja na razini mikro i makrookruženja poduzeća koje kazuju kako poduzeće Pik Vrbovec plus opravdava svoju leadersku poziciju u sektoru prehrambene industrije na domaćem tržištu. Sama tradicija koja seže u prošlost davne 1938. godine kada je poduzeće krenulo s radom pa sve do danas kada se kontinuirano ulaže u poslovanje i omogućuje komfornija i dinamičnija proizvodnja. Poduzeće Pik Vrbovec plus svoju sirovinu primarno dobavlja iz područja Hrvatske te tako potpomaže razvoju svinjogojske proizvodnje. Tržišta prehrambenih proizvoda uvijek će biti, ali Pik Vrbovec plus svojim kontinuiranim ulaganjima u svaki segment poslovanja može konkurirati svim domaćim konkurentima.

Ovim radom željelo se ukazati na primjer dobre prakse uspješno provedene analize vanjskog marketinškog okruženja poduzeća Pik Vrbovec plus d.o.o.

**Ključne riječi:** vanjsko marketinško okruženje, cjenovno pozicioniranje, konkurentska prednost, brendiranje

## SUMMARY

This paper analyzes the external marketing environment of Pik Vrbovec plus d.o.o. The marketing environment is made up of entities and forces outside of marketing that affect the marketing management's ability to develop and maintain successful relationships with its target

customers. Three hypotheses are based on the whole work, regarding the price positioning of the product range versus reflecting certain economic indicators such as disposable income in the Republic of Croatia, monitoring domestic competition from industry as an indicator of competitive advantage and branding domestically grown pork as a raw material for premium products which additionally enables competitive positioning of the company.

During the work, the hypotheses of the external environment at the level of micro and macro environment of the companies were clarified, which show that Pik Vrbovec plus justifies its leading position in the food industry in the domestic market. It is a tradition that goes back to 1938, when the company started operating, and to this day, when it continuously invests in business and enables more comfortable and dynamic production. The company Pik Vrbovec plus primarily supplies its raw material from the territory of Croatia, thus supporting the development of pig production. There will always be markets for food products, but Pik Vrbovec plus with its continuous investments in every segment of the business can compete with all domestic competitors. The aim of this paper is to highlight the good practice of successfully conducting an analysis of the external marketing environment of Pik Vrbovec plus d.o.o.

**Keywords:** external marketing environment, price positioning, competitive advantage, branding

## ŽIVOTOPIS

Renato Gaščić rođen je 20.04.1995. godine u Zagrebu, Republika Hrvatska. Živi u mjestu Vrbovec, gradu nedaleko Zagreba. Nakon završetka osnovne škole u Vrbovcu, upisao je Ekonomsku školu u Vrbovcu koju završava 2014. godine.

S ciljem daljnjeg usavršavanja i upoznavanja poljoprivredne ekonomije, školovanje je nastavio na Visokom gospodarskom učilištu u Križevcima gdje je upisao preddiplomski stručni studij Poljoprivreda, smjer Menadžment u poljoprivredi, koji je diplomirao 2018. godine te stekao stručni naziv – *stručni prvostupnik inženjer poljoprivrede (bacc.ing.agr)*.

Kako bi proširio svoje znanje stečeno na preddiplomskom studiju, 2018. godine upisuje specijalistički diplomski stručni studij *Menadžment u poljoprivredi*, također na Visokom gospodarskom učilištu u Križevcima.

Aktivno se služi engleskim jezikom u govoru i pismu. Napredno se služi Microsoft office paketom (word, excel, outlook, powerpoint), a svoje komunikacijske vještine usavršio je fakultetskom izobrazbom. Radno iskustvo krenulo je nakon završetka preddiplomskog studija i odrađivanja stručne prakse u Lokalnoj akcijskoj grupi (LAG) Prigorje, nakon kojeg se ukazala prilika za zapošljavanjem u privatnom poduzeću Vajcek na radnom mjestu asistenta direktora, za koje su bile potrebne određene kompetencije stečene studijskim programom. Posjeduje vozačku dozvolu B kategorije.

Tijekom studiranja na specijalističkom diplomskom stručnom studiju pohađao je praksu u poduzeću Pik Vrbovec plus d.o.o., 2019.godine u trajanju od 320 sati, u odjelu marketinga upravne zgrade poduzeća.