

# Strateško pozicioniranje prerađivačke industrije Varaždinske županije

---

Štiber, Snježana

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:903541>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 439/PE/2023**

**STRATEŠKO POZICIONIRANJE PRERAĐIVAČKE  
INDUSTRIJE VARAŽDINSKE ŽUPANIJE**

**Snježana Štiber, 0016002179**

Varaždin, svibanj 2023.





# Sveučilište Sjever

Odjel za ekonomiju

Diplomski rad br. 439/PE/2023

## Strateško pozicioniranje prerađivačke industrije Varaždinske županije

Studentica

Snježana Štiber

Mentorica

Doc. dr. sc. Ivana Martinčević

Varaždin, svibanj 2023.



# **Predgovor**

## Sažetak

Prerađivačka industrija predstavlja najvažniji i najsnažniji pokretač gospodarstva svake zemlje, pa tako i Hrvatske, a u gospodarstvu Varaždinske županije čini značajan udio. U dokumentu, Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007.–NKD 2007.<sup>1</sup> opisane su sve glavne djelatnosti, ima ih ukupno 21, a označavaju se slovima od A do U. Prerađivačka industrija označava se oznakom C te sadrži 24 poddjelatnosti, koje se označavaju oznakama od c10 do c33.

Varaždinsku županiju, uz već tradicionalno vodeću prerađivačku industriju, obilježava i spremnost privlačenja investitora te poslovanje sa zemljama u okruženju, zemljama članicama Europske unije te poslovanje na globalnom tržištu. Uz vodeću prerađivačku industriju, u gospodarstvu Varaždinske županije participira i trgovina, zatim građevinarstvo, te prijevoz i poljoprivreda.

O važnosti prerađivačke industrije Varaždinske županije govori i činjenica kako je u 2021. godini prerađivačka industrija Varaždinske županije sudjelovala u ukupnim prihodima sa 50%, a u broju zaposlenih sa 49%.

Kroz rad analizirani su odabrani pokazatelji (broj poduzetnika, broj zaposlenih i ukupni prihodi) prerađivačke industrije za 2019., 2020. i 2021. godinu, također analizirano je okruženje (vanjsko i unutarnje) prerađivačke industrije Varaždinske industrije te su kroz primjenu alata strateškog menadžmenta dani mogući prijedlozi i smjernice za daljnji razvoj prerađivačke industrije Varaždinske županije.

**Ključne riječi:** *prerađivačka industrija, gospodarstvo Varaždinske županije, vanjska i unutarnja okolina, strateško pozicioniranje, alati strateškog menadžmenta, diferencijacija*

---

<sup>1</sup> [https://web.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_struktura.pdf](https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf)

## **ABSTRACT**

The manufacturing industry represents the most important and the strongest promoter of a country's economy, including Croatia, and has a significant amount in the economy of Varaždin County. According to Nacional classification of activities (NKD 2007.) Croatia has 21 main activities which are marked with letters from A to U. The manufacturing industry is marked with the letter C and it includes 24 sub activities from c10 to c33.

Traditionally Varaždin County has developed entrepreneurship, openness to investors and business with neighbouring countries, member countries of the European Union, as well as business with the whole world. In the structure of Varaždin County economy dominates the manufacturing industry with very strong trade, construction, transport and agriculture.

The fact that in 2021. the manufacturing industry of Varaždin County took part with 50% of total income of the County and 49% of the total number of employees also speaks of the importance of Varaždin County manufacturing industry.

Throughout the work selected indicators are analysed (number of entrepreneurs, number of employees and total income) of the manufacturing industry for 2019., 2020., and 2021., the environment (external and internal) of the manufacturing industry of Varaždin County is also analysed and through the application of strategic management tools, possible suggestions and guidelines for the further development of the manufacturing industry of Varaždin County were given.

**Key words:** *manufacturing industry, economy of Varaždin County, external and internal environment, strategic management, differentiation*



# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Snježana Štiber	MATIČNI BROJ	0016002179
DATUM	16.05.2023.	KOLEGIJ	Strategijski menadžment
NASLOV RADA	Strateško pozicioniranje prerađivačke industrije Varaždinske županije		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Strategic positioning of the manufacturing industry of Varaždin County		

MENTOR	doc.dr.sc. Ivana Martinčević	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Trina Mjeda, predsjed.		
	2. doc.dr.sc. Katerina Fotova Čiković, član		
	3. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, član mentor		
	4. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, zamj. član		
	5.		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	439/PE/2023
OPIS	<p>Prerađivačka industrija predstavlja najvažniji i najsnažniji pokretač gospodarstva svake zemlje, pa tako i Hrvatske, a u gospodarstvu Varaždinske županije ima značajan udio. O važnosti prerađivačke industrije u Varaždinskoj županiji govori i činjenica kako je u 2021. godini prerađivačka industrija Varaždinske županije sudjelovala sa 50% u ukupnim prihodima županije i 49% u ukupnom broju zaposlenih. Predmet rada je određivanje konteksta poslovanja analizom vanjske i unutarnje okoline prerađivačke industrije Varaždinske županije, te primjenom alata strateškog menadžmenta odabrati strategiju za postizanje konkurentske prednosti. U radu je potrebno:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- analizirati stanje gospodarstava Varaždinske županije za promatrano razdoblje 2019., 2020. i 2021. godine</li><li>- analizirati stanje prerađivačke industrije za promatrano razdoblje 2019., 2020. i 2021. godine (analiza broja poduzetnika, broj zaposlenih te ukupni prihodi)</li><li>- odrediti kontekst (analizirano okruženje (vanjsko i unutarnje)) prerađivačke industrije Varaždinske industrije</li><li>- primjenom alata strateškog menadžmenta dati moguće prijedloge i smjernice za daljnji razvoj prerađivačke industrije Varaždinske županije.</li></ul>

ZADATAK URUČEN 16.05.2023.

POTPIS MENTORA

*Ivana Martinčević*

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## **Popis korištenih kratica**

<b>DZS</b>	Državni zavod za statistiku
<b>EU</b>	EuropskaUnija
<b>FINA</b>	Financijska agencija
<b>HAMAG</b>	Hrvatska agencija za malo gospodarstvo
<b>HBOR</b>	Hrvatska banka za obnovu i razvoj
<b>HGK</b>	Hrvatska gospodarska komora
<b>HOK</b>	Hrvatska obrtnička komora
<b>NKD</b>	Nacionalna klasifikacija djelatnosti

# SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
1.1.	Predmet i cilj rada.....	1
1.2.	Problem rada.....	2
1.3.	Metode istraživanja.....	4
1.4.	Sadržaj i struktura rada .....	4
2.	STRATEGIJE I STRATEŠKI MENADŽMENT .....	6
3.	ANALIZA OKOLINE .....	9
3.1.	Vanjska ili eksterna okolina .....	10
3.1.1	Opća okolina .....	10
3.1.2	Specifična okolina .....	11
3.2.	Unutarnja ili interna okolina.....	12
4.	ALATI ZA STRATEŠKU ANALIZU OKOLINE .....	13
4.1.	PEST analiza.....	13
4.2.	Poreterovih pet sila .....	14
4.3.	VRIO okvir .....	15
4.4.	SWOT / TOWS analiza .....	16
5.	STRATEGIJSKE OPCIJE .....	19
5.1.	Strategija troškovnog vodstva .....	20
5.2.	Strategija diferencijacije .....	20
5.3.	Strategija fokusiranja .....	21
6.	GOSPODARSTVO VARAŽDINSKE ŽUPANIJE.....	22
6.1.	Opći podaci Varaždinske županije .....	22
6.2.	Gospodarske djelatnosti Varaždinske županije .....	26
7.	ANALIZA PRERAĐIVAČKE INDUSTRIJE VARAŽDINSKE ŽUPANJE.....	37
7.1.	Poslovanje poduzetnika prerađivačke industrije Varaždinske županije u 2019., 2020. i 2021. godini.....	39

7.2. PEST analiza prerađivačke industrije Varaždinske županije .....	46
7.3. Porterovih pet sila za prerađivačku industriju Varaždinske županije.....	49
7.4. VRIO okvir za prerađivačku industriju Varaždinske županije.....	51
7.5. SWOT/TOWS analiza prerađivačke industrije Varaždinske županije.....	53
7.6. Odabir generičke strategije za prerađivačku industriju Varaždinske županije.....	56
ZAKLJUČAK .....	57
LITERATURA.....	59
POPIS SLIKA .....	61
POPIS TABLICA.....	62
POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA.....	62

# 1. UVOD

Prerađivačka industrija predstavlja najvažniji i najsnažniji pokretač gospodarstva svake zemlje, pa tako i Hrvatske, a u gospodarstvu Varaždinske županije ima značajan udio. Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD-u 2007.) u Hrvatskoj postoji 21 glavna djelatnost koje se označavaju slovima od A do U. Prerađivačka industrija označava se oznakom C te sadrži 24 poddjelatnosti od c10 do c33. Kroz ovaj rad fokus se stavlja na cjelokupnu prerađivačku industriju Varaždinske županije kroz 2019., 2020. i 2021. godinu.

O važnosti prerađivačke industrije u Varaždinskoj županiji govori i činjenica kako je u 2021. godini prerađivačka industrija Varaždinske županije sudjelovala sa 50% u ukupnim prihodima županije i 49% u ukupnom broju zaposlenih.<sup>2</sup>

## 1.1. Predmet i cilj rada

U Varaždinskoj županiji tradicionalno je razvijeno poduzetništvo, otvorenost investitorima i poslovanje sa zemljama u okruženju, zemljama članicama Europske unije kao i poslovanje s cijelim svijetom. U strukturi gospodarstva Varaždinske županije dominira prerađivačka industrija uz vrlo snažnu trgovinu, građevinarstvo, prijevoz te poljoprivredu.

Predmet rada je određivanje konteksta poslovanja analizom vanjske i unutarnje okoline prerađivačke industrije Varaždinske županije, te primjenom alata strateškog menadžmenta odabrati strategiju za postizanje konkurentske prednosti.

U teorijskom dijelu obrađuju se ključni pojmovi strategije i strateškog menadžmenta, vanjska i unutarnja okolina, te alati pomoću kojih će se analizirati prerađivačka industrija Varaždinske županije, a to su PEST, VRIO te SWOT/TOWS analiza kao i definiranje strategijskih opcija i alternativnih strategija.

Kroz ovaj diplomski rad obradit će se i:

- analizirati stanje gospodarstva Varaždinske županije za promatrano razdoblje 2019., 2020. i 2021. godine
- analizirati stanje prerađivačke industrije za promatrano razdoblje 2019., 2020. i 2021. godine (analiza broja poduzetnika, broj zaposlenih te ukupni prihodi)

---

<sup>2</sup> <https://digitalnakomora.hr/home>

- odrediti kontekst (analizirano okruženje (vanjsko i unutarnje)) prerađivačke industrije Varaždinske industrije
- primjenom alata strateškog menadžmenta dati mogući prijedlozi i smjernice za daljnji razvoj prerađivačke industrije Varaždinske županije.

Podaci o poslovanju poduzetnika preuzeti su sa stranica FINA-e, DZS-a, kao i sa portala Digitalna komora, a to komunikacijska platforma Hrvatske gospodarske komore.

Cilj ovog rada je ponuditi preporuke i smjernice za daljnji rast prerađivačke industrije Varaždinske županije zbog je ta grana djelatnosti generira 50% ukupnih prihoda županije te sudjeluje sa 49% u broju zaposlenih.

## 1.2. Problem rada

Problem rada je identificirati ključne potencijale prerađivačke industrije Varaždinske županije, kako bi se ona i dalje razvijala i bila pokretač cijelog gospodarstva. O veličini prerađivačke industrije Varaždinske županije govori i činjenica da je prerađivačka industrija Varaždinske županije u odnosu na prerađivačke industrije okolnih županija, a tu mislimo na Međimursku, Koprivničko-križevačku i Krapinsko-zagorsku, daleko najbolja u svim analiziranim pokazateljima. Tako je po broju poduzetnika prerađivačke industrija prva Varaždinska županija sa 739 poduzetnika, zatim Međimurska sa 674, Krapinsko-zagorska sa 502 i Koprivničko-križevačka sa 346 poduzetnika. Kod broja zaposlenih, također je vodeća Varaždinske županija sa 23.003 zaposlena u prerađivačkoj industriji, slijedi Međimurska sa 16.507, Krapinsko-zagorska sa 10.545 te Koprivničko-križevačka sa 9.777 zaposlenih. Isto takvo rangiranje je i prema ukupnim prihodima – prva je Varaždinska županija, slijedi Međimurska, Krapinsko-zagorska te Koprivničko-križevačka industrija.<sup>3</sup>

Kada gledamo sliku cijele Hrvatske, tada je situacija sasvim drugačija. U prerađivačkoj industriji sudjeluje 11% svih poduzetnika, 23% zaposlenih i prerađivačka industrija sudjeluje sa 24% u ukupnim prihodima.<sup>4</sup>

Kako prerađivačka industrija sjeverne Hrvatske, a osobito Varaždinske županije, ima veliku ulogu u cjelokupnom gospodarstvu, potrebno ju je osnažiti i poticati za daljnji rast i razvoj. Problemi s kojima se danas susreće prerađivačka industrija su nedostatak radne snage, visoka

---

<sup>3</sup> <https://digitalnakomora.hr/home>

<sup>4</sup> Ibidem

cijena energenta koji su ključan faktor proizvodnji i svakako čine veliki udio u troškovima proizvodnje.

Prerađivačka industrija radno je najintenzivniji sektor, veliki potrošač energije ali isto tako i vrlo inovativna, tehnološki i digitalno opremljena te svjesna važnosti zelenog gospodarstva, umjetne inteligencije, koncepata industrije 4.0, tehnološke i energetske tranzicije.

Da je prerađivačka industrija važna za cjelokupno gospodarstvo, govori i činjenica da se u Hrvatskoj aktivno promišlja o revidiranju postojeće Industrijske strategije<sup>5</sup>, a također na razini EU, Europska Komisija je 10. ožujka 2020. postavila temelje za industrijsku strategiju kojom bi se podržao dvostruki prijelaz na zeleno i digitalno gospodarstvo, povećala globalna konkurentnost industrije EU-a i ojačala otvorena strateška autonomija Europe.<sup>6</sup> Kako stoji u dokumentu Nova industrijska strategija za Europu - „Industrija je ključna za budući napredak i blagostanje Europe. Udio industrije u gospodarstvu EU-a iznosi više od 20 %, u njoj je zaposleno oko 35 milijuna ljudi, a s njom je povezano još mnogo više milijuna radnih mjesta u Europi i inozemstvu.“<sup>7</sup>

„Europi je potrebna održiva industrijska politika kojom se promiče pravedni prelazak na niskougljično gospodarstvo. U tom su pogledu od presudne važnosti inovacije, ulaganja i osposobljavanje. Novi koncepti poput industrije 4.0 i umjetne inteligencije povezani su s izazovima i mogućnostima koje treba razmatrati. Suočavanje s industrijskim promjenama jedan je od ključnih izazova 21. stoljeća. U današnje vrijeme gospodarski i društveni razvoj odvija se u svim djelatnostima i često je povezan s učincima digitalne revolucije, energetske tranzicije i globalizacije. I tradicionalni sektori – poput teške industrije – i novi sektori u industrijama koje su zelenije i zasnovane na znanju morat će razviti preaktivan pristup kako bi predviđali promjene, prilagođavali im se te njima upravljali uz pomoć novih održivih tehnologija, novih zanimanja i prekvalificiranja radi svladavanja izazova industrije 4.0.“<sup>8</sup>

Na osnovu iznesenih činjenica ali i analize stanja prerađivačke industrije, postavlja se nekoliko istraživačkih pitanja: (1) Kako zastupljenost prerađivačke industrije u ukupnom gospodarstvu Republike Hrvatske utječe na industrijski i gospodarski rast Republike Hrvatske? (2) Utječe li prerađivačka industrija Varaždinske županije na rast i jačanje gospodarstva Varaždinske županije? (3) Postoji li povezanost prerađivačke industrije Varaždinske županije s

---

<sup>5</sup> Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014.-2020.

<sup>6</sup> Europska industrijska strategija

<sup>7</sup> Nova industrijska strategija za Europu

<sup>8</sup> <https://www.eesc.europa.eu/hr/policies/policy-areas/industry-and-industrial-change>

prerađivačkim industrijama ostalih županija sjeverozapadne i središnje regije Republike Hrvatske?

Navedena pitanja postavljaju se kao istraživačka pitanja ovog diplomskog rada kojim se želi postići saznanje o tome da li je prerađivačka industrija Varaždinske županije dovoljno konkurentna te strateški dobro pozicionirana za dugoročno održiv rast i razvoj Varaždinske županije.

### **1.3. Metode istraživanja**

U procesu izrade rada korišten je niz znanstvenih istraživačkih metoda, među kojima svakako treba istaknuti metodu obrade i sinteze podataka, metodu analize, deskripcije i komparacije te druge istraživačke metode. Za potrebe pisanja rada korišteni su sekundarni podaci prikupljeni iz različitih stručnih literatura, znanstvenih radova i javno dostupnih baza podataka relevantnih sudionika koji se bave prikupljanjem i obradom podataka, kao što su Financijska agencija (FINA), Državni zavod za statistiku (DZS), Hrvatska gospodarska komora (HGK) i dr.

U pripremi teorijskog dijela rada korištena literatura obuhvaća stručne knjige i udžbenike domaćih i stranih autora, znanstvene i stručne članke te ostale sekundarne izvore podataka. Također su korišteni i stručni i znanstveni članci do kojih se došlo pretraživanjem online baza poput portala znanstvenih i stručnih časopisa.

Kako bi se analiziralo postojeće stanje prerađivačke industrije Varaždinske županije korišteni su javno dostupni statistički podaci pribavljeni iz javno dostupnih baza podataka relevantnih sudionika koji se bave prikupljanjem i obradom podataka.

### **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na 7 poglavlja. U prvom, uvodnom, poglavlju definiran je predmet i cilj rada, problem istraživanja u kojem su postavljena tri istraživačka pitanja te metodologija istraživanja. U drugom poglavlju obrađuje se tema strategije i strateškog menadžmenta, dok se u trećem poglavlju opisuje vanjska te unutarnja okolina. U četvrtom poglavlju navode se i opisuju alati za stratešku analizu okoline i to PEST analiza, Porterovih pet sila, VRIO okvir te SWOT/TOWS analiza. U petom poglavlju opisane su tri strategijske opcije – strategija troškovnog vodstva, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja. U šestom poglavlju opisuje se i analizira gospodarstvo Varaždinske županije kroz odabrane pokazatelje (broj poduzetnika, broj zaposlenih i ukupne prihode) kroz 2019., 2020. i 2021. godinu.



U posljednjem, sedmom poglavlju analizira se prerađivačka industrija Varaždinske županije, također kroz odabrane pokazatelje (broj poduzetnika, broj zaposlenih i ukupne prihode) za 2019., 2020. i 2021. godinu. Također, provedena je analiza prerađivačke industrije Varaždinske županije kroz odabrane alate navedene u četvrtom poglavlju ( PEST analiza, Porterovih pet sila, VRIO okvir i SWOT/TOWS analiza), te je na kraju obrazložena odabrana generička strategija.

Na kraju rada dan je zaključak rada i istraživanja te popis korištene literature.

## 2. STRATEGIJE I STRATEŠKI MENADŽMENT

Strategija kao izraz bila je skovana u Ateni oko 508.-507. godine prije Krista, gdje je deset *stratego*i obuhvaćalo atensko ratno vijeće koje je imalo veliku političku i vojnu moć. Etimološki gledano, *strategos* ili general izvodi se iz *stratos* (vojska) i *agein* (voditi) pa je tako u izvornom smislu strategija „umijeće vođena vojske“ (Buble et.al., 2005:3).

„Prvu temeljnu definiciju strategija dao je Alfred D. Chandler (1962) u knjizi Strategija i struktura u kojoj je istraživao kako velika poduzeća prilagođavaju svoju strukturu strategiji rasta. U tom je radu utvrdio da se “strategija može definirati određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravac akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. Struktura se može definirati kao oblik organizacije putem koje se poduzeće upravlja“ (Buble et.al., 2005:3).

„To je dakle plan koji se primjenjuje da bi se ostvarili željeni rezultati u borbi s protivnicima. Strategija poduzeća je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva.“ (Thompson, at al. 2008.)

Kod razmišljanja o strategiji, postavljaju nam se slijedeća pitanja:

- Gdje smo sada?
- Kamo želimo stići?
- Kako ćemo do tamo doći?

Strategija, također, treba uključiti promišljanje o tome kako se možemo, kao poduzeće, pripremiti, što poduzeti i stvoriti kako bi bili spremni za industrije koje nam donosi budućnost, ali i voditi računa o postojećim djelatnostima.

Strategija uokviruje sve ciljeve, sve planove te politike, kao i programe i aktivnosti, usmjeravanjem bitnih resursa, ali sve to u povratnoj vezi s okolinom. Strategija upućuje na smjerove i načine kojima se trebaju pojedini resursi koristiti kako bi se prednosti maksimalno iskoristile, nedostaci sveli na minimum, a cilj se ostvario.

„Strategija daje odgovore na pitanja: (1) Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?, (2) Kako rasporediti resurse?, (3) Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem se javlja poduzeće u smislu zadovoljavanja potreba kupca?, (4) Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće?, (5) Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća“ (Buble, 2000:167)

„Općenito govoreći, strategija nekog poduzeća trebala bi biti usmjerena prema ponudi proizvoda ili usluga koja se razlikuje od ponuda konkurenata, ili na razvijanje konkurentskih sposobnosti s kojima se konkurenti teško mogu mjeriti. „ (Thompson at al., 2008.)

Uloga menadžera i njegove sposobnosti očituje se u prepoznatljivosti poduzeća, te kupcima daje razlog za preferiranje njegovih proizvoda i usluga. Menadžeri moraju biti vješti u prepoznavanju i tumačenju znakova promjena i pravodobno reagirati te stvarati strateške prilagodbe. Oni moraju redovito analizirati tržišne trendove i akcije konkurenata, slušati kupce, analizirati i uvažavati njihove potrebe i slično.

„Strateški menadžment je proces upravljanja svim resursima internim i eksternim čimbenicima poslovanja u cilju razvoja konkurentске prednosti i dugoročnih performansi poduzeća.“ (Dujanić, 2006.)

„Wheelen i Hunger (1992) definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća“ (Buble, 2005:5)

Wheelen i Hunger (2006) u svom modelu strategijskog menadžmenta navodi faze koje slijede jedna za drugom, uz konstantnu povratnu vezu između faza te prema potrebi korekcije pojedinih koraka:<sup>9</sup>

- skeniranje okoline ( prikupljanje informacija)
  - eksterna ( prilike i prijetnje)
  - interna ( snage i slabosti)
- oblikovanje strategije (razvoj dugoročnih planova)
  - misija - razlog postojanja
  - ciljevi - koje rezultate treba postizati i kada
  - strategija - plan postizanja misije i ciljeva
  - politike - široke smjernice za donošenje odluka
- implementacija strategije (stavljanje strategije u akciju)
  - programi - aktivnosti potrebne za ostvarenje plana
  - budžeti - troškovi programa
  - procedure - koraci potrebni za izvršenje zadataka
- evaluacija i kontrola
  - izvedba – aktualni rezultati

---

<sup>9</sup> Ivančić, V. (2015) Utjecaj čimbenika implementacije strategije na uspješnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Rijeka

U svakoj fazi moguće je korigirati pojedine korake temeljem povratne veze koja se konstantno odvija.

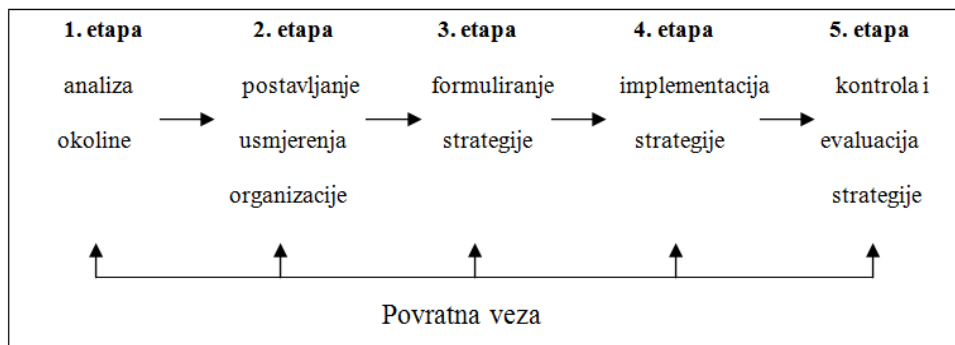
Strategijski menadžment (Buble, 2005) se definira kao:

- Proces odluka i aktivnosti;
- Način vođenja organizacije;
- Usklađivanje prilika i sposobnosti organizacije;
- Cilj je ostvariti održivu konkurentsku prednost.

Kako je menadžment proces tako se definirao i pojam strategijski menadžment, a pri tome se može reći da svaki proces sadrži niz etapa ili koraka koje prolazi i izvršava.

Strategijski menadžment je proces planiranja, izvođenja i nadzora ključnih aktivnosti i odluka koje organizacija poduzima kako bi postigla svoje ciljeve na dugoročnoj razini. On uključuje analizu unutarnje i vanjske okoline, formuliranje strategija, implementaciju tih strategija te praćenje i prilagođavanje njihovog izvršavanja.

Na slici 1. prikazane su glavne etape procesa strateškog menadžmenta.



Slika 1. Glavne etape procesa strateškog menadžmenta.

Izvor: Izrada autora prema Buble: *Osnove menadžmenta*. Zagreb, Sinergija, 2006., str. 111.

„Prva etapa, ili faza procesa strateškog menadžmenta je analiza okoline, a ona obuhvaća monitoring, evoluiranje i diseminaciju informacija iz interne i eksterne okoline, tj. „snimanje“ okoline kojoj je svrha identifikacija strateških faktora. Najjednostavniji način za izradu analize okoline je provesti SWOT analizu koja nam daje sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti organizacije, (Buble et al., 2005).

„Druga etapa je postavljanje organizacijskog usmjerenja što u biti predstavlja definiranje vizije, misije i ciljeva organizacije. Vizija predstavlja zamisao nekog budućeg stanja ili događaja te daje odgovor na pitanje što organizacija želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru“ (Buble et al., 2005).

„Misija je svrha, odnosno razlog postojanja organizacije, ona opisuje što je poduzeće sada i što osigurava društvu – proizvode i usluge“ (Buble et al., 2005).

Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti. Oni moraju biti: specifični, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski određeni.

Treća etapa je formuliranje strategije, zatim je četvrta etapa implementacija strategije te na karaju, peta etapa u kojoj se provodi kontrola i evaluacija strategije u svrhu osiguranja potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja.

### **3. ANALIZA OKOLINE**

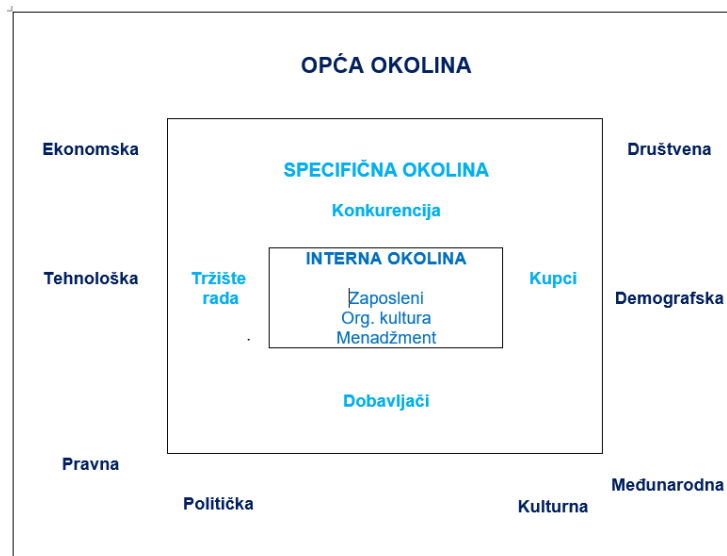
„Sposobnost menadžmenta ovisi o mogućnosti prilagodbe menadžmenta novonastalim situacijama, brzim reakcijama na promjene iz okoline te dobrom poznavanju okoline u kojoj organizacija djeluje. Različiti su čimbenici okoline menadžmenta koji utječu na sam menadžment, ali njihov utjecaj nije isti kod svih, te ovisi o organizaciji, okolini i trenutnoj situaciji. Zadatak menadžmenta je da ih prepozna utjecaje te da reagira na njih i da im se prilagodi kako bi vođenje poduzeća bilo što uspješnije. Glavna razlika između okoline menadžmenta je u količini utjecaja, tako da je na vanjsku u okolinu menadžmenta jako teško utjecati ili u manjoj mjeri, dok je na unutarnju okolinu menadžmenta moguće utjecati.“ (Sikavica et.al., 2008.)

Razlikuju se dva temeljna segmenta okoline menadžmenta:

- Vanjska (eksterna) okolina
- Unutarnja (interna) okolina

S obzirom da je pojedini čimbenici okoline menadžmenta u različitim situacijama imaju različit utjecaj na organizaciju i menadžment, oni uvijek određuju aktivnosti menadžera koje su u skladu s takvom okolinom menadžmenta. Također je potrebno da menadžment mora prilagoditi svoj stil vođenja čimbenicima okoline i svim promjenama koje nastaju u toj okolini.

Na slici 2.prikazana je okolina menadžmenta sa svim vanjskim i unutarnjim segmentima.



Slika 2: Okolina menadžmenta

Izrada autora prema Buble: *Strateški menadžmenta*. Zagreb, Sinergija, 2005., str. 18.

### 3.1. Vanjska ili eksterna okolina

Vanjska ili eksterna okolina organizacije odnosi se na faktore koji se nalaze izvan organizacije, ali mogu imati vrlo značajan utjecaj na njezin rad. Ti faktori mogu biti ekonomski, tehnološki, zakonodavni, društveni, politički ili demografski, među ostalim.

Vanjska ili eksterna okolina menadžmenta definira se kao vanjski svijet s kojim menadžment dolazi u kontakt i koji indirektno utječu na poduzeće, a s obzirom da se nalazi izvan poduzeća na nju nije moguće utjecati ili je moguće djelovati u jako maloj mjeri.

„Vanjska okolina na određen način upravlja organizacijom i menadžment joj se mora prilagođavati. Zato se i organizacija mora prilagođavati vanjskim čimbenicima ako želi opstanak i razvoj“ (Sikavica et.al., 2008).

Vanjska okolina menadžmenta obuhvaća:

- opću okolinu i
- specifičnu okolinu.

#### 3.1.1 Opća okolina

U opću okolinu spada ekonomska okolina, tehnološka okolina, društvena, kulturna, demografska, politička, pravna te međunarodna.

Tehnološka okolina ima jak utjecaj u visoko tehnološkoj industriji jer se naglasak stavlja na tehnološke inovacije i izazove. Vrlo je bitan razvoj inovacija i njihova primjena.

Kada govorimo o društvenoj okolini tada mislimo na određeni sustav vrijednosti koje se vrednuju i promiču u nekom društvu.

Kulturna okolina tako podrazumijeva poznavanje i poštivanje lokane i nacionalne kulture te kulture poslovnih partnera.

Demografska okolina odnosi se na sve demografske promjene koje utječu na raspoloživost ljudskih resursa.

Pravnu okolinu čine zakoni, propisi i pravilnici i ostalo, koji reguliraju funkcioniranje države. I na kraju, međunarodna okolina je okolina onih poslovnih partnera koji posluju izvan granica zemlje.

„Međunarodna okolina može se podijeliti na opću (ekonomske, tehnološke, gospodarske, kulturne i društvene snage) i specifičnu međunarodnu okolinu (vlada, kupci, distributeri, sindikati, konkurenti i dobavljači).“ (Buble, 2006).

### **3.1.2 Specifična okolina**

To je dio koji je u direktnoj vezi s ostvarenjem ciljeva organizacije, jer direktno i indirektno utječe na poslovanje organizacije a spadaju:

- Kupci –najvažniji dio specifične okoline. Poduzeća i organizacije zato i postoje da bi zadovoljile potrebe tržišta i kupaca te ostvarile prihode. Odnos s kupcima treba graditi te im pristupati s velikom pažnjom.
- Dobavljači – na početku procesa svake organizacije i vrlo su važni za normalno funkcioniranje organizacije. Dobavljači su potrebni za nabavku roba i usluga, pa se i odnos s njima treba graditi i njegovati. O odnosu s dobavljačima ovisi pravovremena i kvalitetna isporuka roba i usluga prema kupcima.
- Konkurencija - čimbenik vanjske okoline menadžmenta na koji nemamo utjecaj. Konkurencija utječe na odnose na tržištu, a na menadžmentu je da pronade rješenja za izazove koji nastaju pojavom novih konkurenata. U današnje vrijeme, konkurencija je vrlo nepredvidiva, jer uz pomoć informatičke tehnologije svijet je postao jedno veliko, otvoreno tržište, i vrlo lako se svaki proizvod nađe na svjetskom tržištu i svakom proizvodu vrlo lako konkurira neki svjetski proizvod.
- Zaposlenici (tržište rada) - ljudski potencijal kao važan dio vanjske okoline organizacije. Organizacije zaposlenike pronalaze na tržištu rada i oni bi trebali biti najvrjedniji dio organizacije.

„O kvaliteti kadrova, znanju i sposobnostima koje posjeduju uvijek ovisi uspjeh organizacije, te se s razlogom govori da se iste organizacije u istoj djelatnosti, razlikuju jedna od druge, zavisno od kvalitete kadrova koje zapošljavaju. Svi su oni sudionici u poslovanju svakog poduzeća i elementi s kojima se menadžment svakodnevno suočava, surađuje, nadmeće, a sve u cilju vlastitog prosperiteta i uspješnosti“.(Sikavica et.al.,2008.).

### **3.2. Unutarnja ili interna okolina**

„Unutarnja ili interna okolina odnosi se na sve što unutar granica organizacije utječe na svakodnevno funkcioniranje organizacije, a s obzirom da se nalazi unutar organizacije, na nju se može u potpunosti utjecati. Interna okolina se još naziva i „okolina poduzeća“ jer je, za razliku od eksterne ili vanjske okoline na koju poduzeće redovito ne može djelovati, u potpunosti pod utjecajem poduzeća“ (Buble et.al.,2005:22).

„U internu okolinu menadžmenta ubrajaju se“ (Sikavica et.al., 2008 str.125):

- ljudski resursi - zaposleni u organizaciji, njihova znanja i motivacija, stavovi i performanse.
- organizacijska struktura - odnosi na način na koji je organizacija organizirana, uključujući hijerarhijsku strukturu, raspodjelu odgovornosti i odlučivanje i sl.
- menadžment - aktivnostima ljudi koji rade zajedno u objedinjenom procesu povezuju se svi elementi interne okoline
- organizacijska kultura - skup vrijednosti, uvjerenja, normi i ponašanja koji oblikuju radnu atmosferu i identitet organizacije. Organizacijska kultura može utjecati na motivaciju, suradnju i inovativnost zaposlenika.



## **4. ALATI ZA STRATEŠKU ANALIZU OKOLINE**

„Proces strateškog menadžmenta zaista započinje s analizom okoline, a kako bi se dobilo cjelovito razumijevanje vanjskih faktora koji mogu utjecati na organizaciju.

Proces strateškog menadžmenta započinje s analizom okoline koja obuhvaća monitoring, evoluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline. Takva analiza obično se naziva skeniranje okoline kojemu je svrha identificirati strateške faktore - one eksterne i interne koji će određivati budućnost poduzeća“. (Buble, 2005:9).

Postoje različite metode analize okoline. Neke od tih metoda bit će objašnjene u ovom radu.

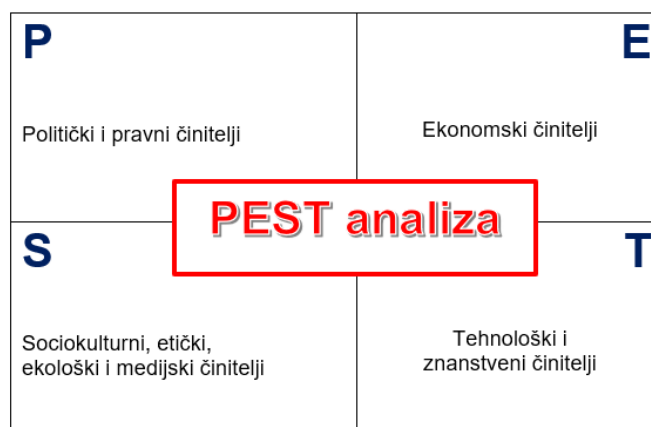
### **4.1. PEST analiza**

Najčešće korištena metoda analize je PEST analiza. PEST analiza je akronim (politička, ekonomska, sociološka i tehnološka) metode analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analiza se bavi proučavanjem okruženja kroz analizu političkih, ekonomskih, socio-kulturoloških i tehnoloških faktora.

Cilj PEST analize je identificirati i odrediti one kritične faktore koji bitno utječu na sadašnjost i budućnost poduzeća. Osim raspoređivanja činitelja, zadatak PEST analize je i utvrđivanje njihova međusobnoga utjecaja i djelovanja kako bi se prepoznale prilike i prijetnje za poduzeće.

PEST analiza se provodi na svim razinama strategije poduzeća. U PEST analizi koristimo različite izvore informacija, pa tako to mogu biti: objavljene studije, projekcije, mišljenja i analize stručnjaka kao i analize komora, ministarstava, banaka, i sl., zatim to mogu biti i vijesti iz novina, poslovnih portala i dr.

Slika 3. prikazuje čimbenike iz kojih se izvodi PEST analiza.



*Slika 3: Čimbenici iz kojih se izvodi PEST analiza*

*Izvor: Izrada autora prema Buble: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.175.*

Na slici 3. vidljiv je odnos segmenata okoline koji čine PEST analizu – to su politički, ekonomski, sociološki i tehnološki segmenti okoline. U politički segment okoline stavljamo čimbenike poput stabilnost političkog sustava, poreznu politiku, trgovinske dogovore, dostupnost fondova i dr. U ekonomski segment svrstavamo čimbenike kao što su kamatne stope, BDP, inflacija, kupovna moć i sl. Sociokulturni segment čine obrazovna struktura, dobna struktura, spolna struktura, uloga žena, demografija..., dok kod tehnološkog segmenta promatramo čimbenike poput infrastrukture, stupnja tehnološke promjene, zakona iz područje tehnologija, istraživanje i razvoj.

## **4.2. Poreterovih pet sila**

Poreterov model industrijske strukture ili Poreterovih pet sila identificira i analizira pet konkurentskih sila koje oblikuju svaku industriju te omogućava definiranje slabosti i snaga neke industrije. Poreterov model koristi se za identificiranje industrijske strukture da bi se odredila korporativna strategija. Takav model može se primijeniti na bilo koji segment gospodarstva kako bi se razumjela razina konkurencije u industriji i osigurala dugoročna profitabilnost.

Porterovih pet sila značajnih za oblikovanje strategije su:

1. Suparništvo u industriji – iziskuje ulaganje u marketing ili snižavanje cijena u odnosu na cijene konkurenata. Intenzitet suparništva ovisi o broju konkurenata, sličnosti konkurenata i njihovoj veličini, stopi rasta industrije, stupnju diferencijacije proizvoda te o izlaznim troškovima industrije.

2. Opasnost od ulaska novih konkurenata – ukoliko ulazak na tržište lagan, tada je i konkurencija jača. Da bi ograničili broj konkurenata potrebno je da barijere ulaska budu što veće.

3. Opasnost od ulaska supstituta – konkurentnost supstituta ovisi o nekoliko čimbenika, a odnose se na efikasnost da zadovolje točno određenu potrebu kupca u kategoriji cijene, trošku promjene i želji za zamjenom uređenog proizvoda.

4. Pregovaračka moć kupaca – ovisi o broju i veličini kupaca, jer što je više jakih kupaca, veći je njihov utjecaj.

5. Pregovaračka moć dobavljača – dobavljači industriju opskrbljuju sirovinom, dijelovima, energentima i sl. Kada postoji velika ovisnost o dobavljačima tada je i moć dobavljača velika.

Ovih pet sila određuje profitabilnost industrije zašto što one utječu na cijene, troškove, i potrebne investicije u tvrtki u industriji – elemente povrata na investicije.<sup>10</sup>

Zahvaljujući jasnijoj specifikaciji različitih aspekata strukture industrije/djelatnosti, Porterova koncepcija pet konkurentskih snaga (p)ostala je koristan analitički instrument za određivanje atraktivnosti industrije/djelatnosti, održivosti njezine profitabilnosti i za detaljnu analizu konkurencije.<sup>11</sup>

### **4.3. VRIO okvir**

VRIO okvir je alat koji se koristi za procjenu konkurentске prednosti organizacije i njezinih resursa ili sposobnosti. Ova analiza pomaže identificirati ključne resurse ili sposobnosti koje organizacija posjeduje i koje mogu biti izvor dugoročne konkurentске prednosti. organizacijske konkurentске prednosti.

---

<sup>10</sup> Porter, M. (2008.): Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 24

<sup>11</sup> Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014.): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Institut za inovacije, Zagreb, str. 94

Naziv za VRIO analizu dolazi od početnih slova slova riječi: *Value* (vrijednost); *Rareness* (rijetkost); *Imitability* (imitiranje); *Organization* (organizacija) – što znači da su resursi vrijedni, rijetki, teški za imitiranje te organizacijski podržani. Ako resurs zadovoljava sve četiri karakteristike VRIO okvira tada organizacija posjeduje trajnu konkurentsku prednost. Suprotno, ako resurs ne zadovoljava sve četiri karakteristike, organizacija treba razmotriti daljnje strategije kako bi poboljšala ili stvorila nove izvore konkurentske prednosti.

Slika 4. prikazuje status VRIO resursa.

Vrijedan?	Rijedak?	Težak za imitiranje?	Podržavan sustavom?	Konkurencijski status	Financijski učinci
NE	NE	NE	NE ↑ ↓ DA	Konkurencijska slabost	Ispod prosjeka
DA	NE	NE		Konkurencijska jednakost	Prosječni
DA	DA	NE		Privremena konkurencijska prednost	Iznad prosječni
DA	DA	DA		Održiva konkurencijska prednost	Iznad prosječni

Slika 4: VRIO okvir

Izvor: Izrada autora prema Buntak et al.: *Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, Varaždin, 2015., str.46.*

VRIO okvirom određujemo resurse koji predstavljaju konkurentsku prednost te financijske učinke istih. Na temelju njih možemo odrediti snage i slabosti.

VRIO analiza radi se trenutku kada analiziramo unutarnje okruženje. Rezultati VRIO analize se koriste se u SWOT analizi te samim time VRIO prethodi SWOT analizi. VRIO analizom, ili VRIO okvirom utvrđuju se resursi koji su sposobni donijeti konkurentsku prednost na tržištu, odnosno, koje resurse trebamo razvijati kako bi se njima mogli nametnuti i suprotstaviti konkurentima.

#### 4.4. SWOT / TOWS analiza

SWOT analiza, odnosno analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji, je alat koji se koristi za procjenu unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na organizaciju. TOWS analiza je proširenje SWOT analize koje pomaže u generiranju strategijskih prijedloga. Potrebno je istražiti sve karakteristike vanjskog i unutarnjeg okruženja kako bi identificirali faktore koji će odrediti budućnost organizacije. SWOT je najjednostavnija metoda za analizu okruženja.

SWOT matrica je alat koji omogućuje vizualni pregled unutarnjih i vanjskih čimbenika te njihovih međusobnih veza. Pomaže organizaciji prepoznati ključne aspekte za strategijsko planiranje i donošenje odluka. Na temelju SWOT matrice, organizacija može razviti strategiju koja maksimizira snage, minimizira slabosti, iskorištava prilike i suočava se s prijetnjama. Cilj SWOT analize je pružiti organizaciji cjelovit pregled njezinih unutarnjih snaga i slabosti, kao i vanjskih prilika i prijetnji s kojima se suočava. Također, cilj je pomoći organizaciji da donese odluke o svojoj strategiji i akcijama koje će poduzeti kako bi iskoristila prednosti i smanjila rizike.

Slika 5. prikazuje elemente za definiranje SWOT matrice, tj. analize.



*Slika 5: Elementi SWOT analize*

*Izvor: Izrada autora prema Buntak et al.: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, Varaždin, 2015., str.20.*

Kao što je vidljivo na slici 5., vrlo važna, odnosno najbitnija, komponenta ove analize je vrednovanje snage, slabosti, prilika i prijetnji. Unutarnje okruženje sastoji se od vlastitih snaga i slabosti, dok se vanjsko okruženje sastoji od prilika i prijetnji.

TOWS matrica - konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji (T – threats) i prilika (O – opportunities) u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih slabosti (W – weakness) i snaga (S) u unutarnjem okruženju. TOWS matrica je varijanta SWOT matrice.

Jedina razlika između SWOT i TOWS matrice je ta da TOWS matrica naglašava vanjske faktore dok SWOT naglašava unutarnje.

Iako konstruirana s namjerom da se koristi kao mehanizam za objašnjenje strategije, više nego li okvir za olakšavanje njezina generiranja, TOWS matrica predstavlja sredstvo za olakšavanje

povezivanja vanjskog i unutarnjeg okruženja i formulaciju strategija. Pomaže u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te daje osnovu formuliranja strategija na tim odnosima. „Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane.“ (Buntak et.al., 2015:23).

Slika 6. prikazuje TOWS matricu, odnosno okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji i prilika te slabosti i snaga.

	Unutarnje	Snage (S)	Slabosti (W)
Vanjsko			
<b>Prilike (O)</b>		<u>S-O strategija (max-max)</u> - Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike	<u>W-O strategija (min-max)</u> - Razvijanje slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike
<b>Prijetnje (T)</b>		<u>S-T strategija (max-min)</u> - Korištenje snaga kako bi se suočili sa prijetnjama	<u>W-T strategija (min-min)</u> - Razvijanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo

Slika 6: TOWS matrica

Izvor: Izrada autora prema Buntak et al.: Poslovno upravljanje, zbirka zadataka, Varaždin, 2015., str.23.

Kao što se vidi na slici 6. ovom, analizom nastoje se prepoznati i analizirati sve vanjske prijetnje i prilike te utvrditi sve unutarnje snage, ali i slabosti.

„Strategije po TOWS matrici temeljit će se na promišljanju prikladnih kombinacija s lista snage, slabosti, prilika i prijetnji“ (Buntak et.al., 2015:23)

„Na osnovu SWOT matrice mogu se odrediti četiri alternative strategije (Buntak et.al., 2015:22).

–**S-O (max-max) strategija** - je najpoželjnija strategija koja koristi snage organizacije za iskorištenje šansi iz okruženja. Ovoj strategiji teže sve organizacije i osnovni je cilj preći iz ostalih navedenih u ovaj položaji na matrici

–**S-T (max-min) strategija** -koristi snage unutar tvrtke kao bi se reducirao ili izbjegao utjecaj vanjskih prijetnji.

–**W-T (min-min) strategija** koja je usmjerena ka reduciranju internih slabosti i izbjegavanju prijetnji iz okruženja, tvrtka koja je suočena s brojnim vanjskim prijetnjama i unutrašnjim slabostima mora se boriti za preživljavanje, spajanje, sužavanje poslovanja ili likvidaciju.

– **W-O (min-max) strategija** koja naglasak stavlja na otklanjanju vlastitih slabosti u cilju iskorištenja vanjskih šansi.“

## 5. STRATEGIJSKE OPCIJE

Strategijske opcije su alternative ili smjerovi djelovanja koje organizacija može odabrati kako bi postigla svoje ciljeve i stvorila konkurentske prednosti. Postoji nekoliko tipičnih strategijskih opcija koje organizacija može razmotriti:

Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje tvrtka može ostvariti dovode do Porterove tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje.

„Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Svaka generička strategija uključuje temeljno drukčiji put prema postizanju konkurentske prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentske prednosti u skladu sa strategijskim ciljem. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta „<sup>12</sup>

Porterove generičke strategije su sljedeće:

1. Strategija troškovnog vodstva
2. Strategija diferencijacije
3. Strategija fokusiranja
  - fokusiranje na troškove
  - fokusiranje na diferencijaciju

---

<sup>12</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/124679>

## 5.1. Strategija troškovnog vodstva

Strategija troškovnog vodstva je jedan od ključnih pristupa u strateškom menadžmentu. Ova strategija se fokusira na postizanje konkurentne prednosti kroz postizanje najnižih troškova proizvodnje ili pružanja usluga u industriji, uz održavanje zadovoljavajuće razine kvalitete.

Glavni cilj strategije troškovnog vodstva je omogućiti organizaciji da bude konkurentnija cijenom od svojih konkurenata. Niska cijena može privući veći broj kupaca i pomoći organizaciji da ostvari veći udio na tržištu. Troškovno vodstvo najjasnija je od triju generičkih strategija. U njoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima široku lepezu djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama - veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Poduzeće koje postigne i održi troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Međutim, troškovni vođa ne može zanemariti osnove diferencijacije.<sup>13</sup>

Ako će kupci njegov proizvod smatrati neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni vođa biti će prisiljen znatno sniziti cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti.

„Konkurentna prednost temeljena na niskim troškovima postiže se usmjeravanjem na relativno standardizirane proizvode ili usluge sa znatnim potražnim potencijalom u koncentriranim industrijama. Pogodno ju je graditi ako je potražnja za industrijskim asortimanom relativno elastična, što daje mogućnost strateškog upravljanja cijenama“ (Buble, M. et al., 2005:144)

## 5.2. Strategija diferencijacije

„Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata ako može biti jedinstveno u nečemu što je vrijedno kupcima. Diferencijacija je jedna od dvije konkurentne prednosti koje poduzeće može imati. Mjera do koje se konkurenti mogu diferencirati jedan od drugoga u nekoj industriji može biti bitan element organizacijske strukture. Unatoč važnosti diferencijacije, njezini se izvori često ne razumiju baš dobro. Poduzeća gledaju na pojedine izvore diferencijacije previše ograničeno. Ona vide diferencijaciju u smislu fizičkog proizvoda ili postupaka marketinga, umjesto njenog potencijalnog nastajanja u lancu vrijednosti. Diferencijacija je obično skupa.

---

<sup>13</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/124679>



Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata kada pruža nešto jedinstveno, što je kupcima vrijednije od same ponude niskih cijena. Diferencijacija omogućuje poduzeću da određuje cijenu uz dodatnu dobit, da proda veću količinu proizvoda po danoj cijeni ili da stekne jednako vrijedne koristi, kao što su veća lojalnost kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova.<sup>14</sup>

### **5.3. Strategija fokusiranja**

Strategija diferencijacije je pristup u strateškom menadžmentu koji se fokusira na stvaranje jedinstvene vrijednosti za kupce i stvaranje konkurentske prednosti kroz razlikovanje proizvoda ili usluga od konkurencije. Umjesto fokusiranja na niske troškove, strategija diferencijacije se usredotočuje na stvaranje jedinstvenih karakteristika i atributa koji privlače kupce i omogućuju organizaciji da postigne konkurentsku prednost.

„Ova je strategija dosta drugačija od ostalih jer počiva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili skupinu segmenata u industriji te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljani segment, poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljanim segmentima iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost. Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju poduzeće teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu.“<sup>15</sup>

Postavljanje strateških ciljeva je proces određivanja glavnih područja rezultata rada koji se mogu kontrolirati i koji mogu biti vremenski određeni. Strateški ciljevi su nužni za donošenje strateških odluka: njima se utvrđuje pravac kojim će se poduzeće kretati, daje se okvir za poduzimanje strateških akcija i definiraju mjere strateške uspješnosti. Oni su važna sastavnica planirane strategije i trebaju obuhvatiti njezine ključne elemente. U postavljanju strateških ciljeva ne mora se uvijek koristiti top-down pristup, u kojem određivanje i distribucija ciljeva počinje s vrha organizacijske piramide. Strateški ciljevi trebaju biti jasno definirani, mjerljivi, relevantni i vremenski ograničeni kako bi organizacija imala smjer i usmjerila svoje napore prema postizanju željenih rezultata, također trebaju biti zahtjevni, izazovni i ambiciozni. Ne smiju biti nerealni i neostvarivi, na rubu granica mogućega s obzirom na raspoložive resurse i sposobnosti.

---

<sup>14</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/124679>

<sup>15</sup> Ibidem

## 6. GOSPODARSTVO VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

„Varaždinska županija je najstarija hrvatska županija – među prvima je organizirana kao upravno teritorijalna jedinica. Spominje se već 20. kolovoza 1181.godine u jednoj Povelji hrvatsko-ugarskog kralja Bele III. Važno je i spomenuti i da je grad Varaždin je bio glavni grad Hrvatske od 1767. do 1776. godine. U novijoj povijesti Varaždinska županija je odigrala jednu od ključnih uloga u Domovinskom ratu. Osvojivši objekte, skladišta, silnu vojnu tehniku i naoružanje 32. Korpusa JNA 1991. godine, odnos snaga na hrvatskim ratištima okrenuo se u našu korist. Varaždinske postrojbe: PU Varaždinska, 104. Brigada HV i 7. Gardijska brigada, legendarne Pume, sudjelovali su, borili se i ginuli na svim ratištima Hrvatske.“<sup>16</sup>

### 6.1. Opći podaci Varaždinske županije

„Površina Varaždinske županije je 1261,29 km<sup>2</sup>, što čini 2,23% ukupne površine Republike Hrvatske.<sup>17</sup> Prema zadnjem popisu stanovništva u Varaždinskoj županiji živi ukupno 159.747 stanovnika.“<sup>18</sup>

„Varaždinska županija je jedinstvena gospodarska, prometna i društvena cjelina. Jedna je od dvadeset županija u Hrvatskoj u kojoj je ustrojeno šest gradova (Varaždin, Varaždinske Toplice, Lepoglava, Ivanec, Ludbreg i Novi Marof) i dvadeset i dvije općine (Bednja, Breznica, Breznički Hum, Beretinec, Cestica, Donja Voća, Donji Martijanec, Gornji Kneginec, Jalžabet, Klenovnik, Ljubešćica, Mali Bukovec, Maruševac, Petrijanec, Sračinec, Sveti Đurđ, Sveti Ilija, Trnovec Bartolovečki, Veliki Bukovec, Vidovec, Vinica i Visoko) kao jedinice lokalne samouprave. Sjedište Varaždinske županije je u baroknom gradu Varaždinu kao gospodarskom, kulturnom i administrativnom centru sjeverozapadne Hrvatske.

Grad Varaždin, jedan od najstarijih hrvatskih gradova, oduvijek je bio upravno, kulturno i prosvjetno sjedište Varaždinske županije. Još 1209. godine prvi je stekao status slobodnoga kraljevskog grada. Sa svojom baroknom jezgrom i bogatom sakralnom arhitekturom, te iznimno vrijednim umjetničkim inventarom, nezaobilazno je važno ime u povijesti cijele Hrvatske: na raskrižju europskih puteva ponosno je desetak godina (od 1767. do 1776.) nosio ime glavnog grada Hrvatskog Kraljevstva, u kome je zasjedao Hrvatski državni sabor čak 30 puta! U njemu je po prvi puta formirana hrvatska vlast – Bansko vijeće.“<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup><https://www.varazdinska-zupanija.hr/o-nama/povijest.html>

<sup>17</sup> <https://www.varazdinska-zupanija.hr/o-nama/zupanija-u-brojkama.html>

<sup>18</sup> <https://popis2021.hr/>

<sup>19</sup><https://www.varazdinska-zupanija.hr/o-nama/povijest.html>

Varaždinska županija graniči s Međimurskom županijom na sjeveru, na jugu s Krapinsko-zagorskom i Zagrebačkom županijom, na zapadu s Republikom Slovenijom, a na istoku s Koprivničko-križevačkom županijom. Varaždin kao županijsko administrativno središte udaljen je manje od 50 kilometara od granica Republike Austrije i Republike Mađarske te se nalazi na sjecištu mnogih cestovnih pravaca koji joj omogućavaju izvrsnu povezanost sa zemljama Europe. Još od davnina Varaždin je ključna prometna poveznica između Zapadne Europe i Bliskog Istoka.

„Na području Varaždinske županije nalazi se 30 zaštićenih prirodnih vrijednosti. Najznačajnije je područje Regionalnog parka Mura-Drava, koji je ujedno i dio prekograničnog UNESCO-vog rezervata biosfere Mura-Drava-Dunav.

U Županiji su zaštićene i dvije park-šume (Park-šuma Trakošćan, Dravska park-šuma), jedan značajni krajobraz (područje Kalnika), pet spomenika prirode (pećina Vindija, Belina lipa, Mačkova špilja, Gaveznicica, skupina stabala bijelih topola) te 21 spomenik parkovne arhitekture.“<sup>20</sup>

„Na području Županije nalazi se i 315 zaštićenih, pokretnih i nepokretnih materijalnih te nematerijalnih kulturnih dobara<sup>21</sup>, pri čemu posebno valja izdvojiti šest kulturnih dobara od nacionalnog interesa, kao i pet zaštićenih nematerijalnih kulturnih dobara od kojih je Lepoglavska čipka pod UNESCO-vom zaštitom. U nematerijalnu baštinu s UNESCO-vom zaštitom upisana je Lepoglavska čipka, a od 2010. godine uključen je i medicarski obrt s područja sjeverozapadne Hrvatske, a kojim se bave u Klenovniku.“<sup>22</sup>

„Gustoća naseljenosti u Varaždinskoj županiji prema rezultatima popisa stanovništva iz 2021. godine iznosi 126,43 st/km<sup>2</sup>, što je znatno iznad prosjeka gustoće naseljenosti Republike Hrvatske (68,41 st/km<sup>2</sup>) te isto tako iznad prosjeka EU (105,7 st/km<sup>2</sup>). Najgušće je naseljen Grad Varaždin (736,45 st/km<sup>2</sup>). Prosječna starost stanovništva u Varaždinskoj županiji povećala se u 2011. godini (41,2) u odnosu na 2001. godinu (39). Broj stanovnika od 60 i više godina (44.984) povećao za 4.901 stanovnika a broj stanovnika mlađih od 20 godina (30.413) smanjio za 6.934 stanovnika. U Varaždinskoj županiji je također prisutan veći broj odseljenih u odnosu na doseljene. Iseljavanje stanovništva dodatno doprinosi negativnim demografskim

---

<sup>20</sup> <https://www.haop.hr/hr/baze-i-portali/upisnik-zasticenih-podrucja>

<sup>21</sup> <https://registar.kulturnadobra.hr/#/>

<sup>22</sup> <https://www.varazdinska-zupanija.hr/o-nama/zupanija-u-brojkama.html>

trendovima. Prevladavaju kućanstva s 2 člana (22,36%) i samačka kućanstva (20,42%), s time da se broj samačkih kućanstava povećao u odnosu na 2001. godinu.“<sup>23</sup>

„Na području Županije djeluje 13 srednjih škola, kojih je osnivač Županija, 2 privatne srednje škole, te srednja škola kojoj je osnivač vjerska zajednica . U gradu Varaždinu nalazi se 9 srednjih škola te po jedna u Vinici, Ivancu, Maruševcu, Novom Marofu i Ludbregu. Prema podacima Upravnog odjela za prosvjetu, kulturu i sport unatrag 7 godina broj učenika u srednjim školama smanjio se za 12,3%.“<sup>24</sup>

„Obrazovni sustav na području Varaždinske županije čini ukupno 41 osnovna škola, 13 javnih srednjih škola te 2 privatne srednje škole. Učenici mogu upisati četverogodišnje gimnazijske i tehničke programe te razne trogodišnje programe za industrijska i obrtnička zanimanja. U strukovnim sektorima srednjih škola postoji suradnja gospodarstva i srednjih škola u planiranju potreba za radnom snagom i poticanja upisa u određena zanimanja – građevinarstvo, turizam i ostala deficitarna zanimanja. Ipak pojedini programi nisu u potpunosti usklađeni s potrebama tržišta rada s obzirom da se prema preporukama za obrazovnu politiku koje izrađuje HZZ određeni programi trebaju smanjivati.“<sup>25</sup>

„U županiji djeluju sljedeće visokoškolske ustanove: Fakultet organizacije i informatike Varaždin (FOI) i Geotehnički fakultet Varaždin, u sastavu Sveučilišta u Zagrebu, ispostave Tekstilno-tehnološkog fakulteta u Zagrebu i Ekonomskog fakulteta u Osijeku i Sveučilište Sjever u Varaždinu te Adventističko teološko visoko učilište u Maruševcu. U navedenim visokoškolskim ustanovama organizirani su preddiplomski i diplomski i sveučilišni studiji, stručni studiji, poslijediplomski doktorski studij te poslijediplomski specijalistički studiji.“<sup>26</sup>

„Najvažniji dio prometne infrastrukture na području Varaždinske županije je cestovna mreža. Cestovni promet na području Županije obuhvaća jednu autocestu, devet državnih, 70 županijskih te velik broj lokalnih cesta (177). Od državnih cesta koje prolaze kroz Varaždinsku županiju najznačajnija je Podravska magistrala (državna cesta D-2), koja prolazi uzduž Županije, od njenog najistočnijeg dijela do najzapadnijeg na graničnom prijelazu Dubrava Križovljanska. Na području županije predviđena je trasa brze ceste koja čini sastavni dio podravsko-podunavskog cestovnog smjera te je od velikog prometnog značaja za povezivanje sjeverozapadne i ostalog dijela kontinentalne Hrvatske. Važan prometni pravac na području

---

<sup>23</sup> Plan razvoja Varaždinske županije za razdoblje od 2021. do 2027. godine

<sup>24</sup><https://vzz.hr/media/k2/attachments/prilog2.pdf>

<sup>25</sup> Ibidem

<sup>26</sup><https://www.varazdinska-zupanija.hr/dokumenti/strategije-planovi-i-izvjesca/kategorija/215.html>

županije predstavlja i predviđena trasa brze ceste Varaždin – Ivanec – Krapina zbog suvremenog prometnog povezivanja dvaju županijskih središta, Varaždina i Krapine. Ovaj dio sjeverozapadne Hrvatske je kroz prizmu lokalne prometne infrastrukture, jedan je od najlošijih u Hrvatskoj.<sup>27</sup>

„Željeznička infrastruktura obuhvaća pruge R201 Zaprešić – Čakovec te R202 Dalj – Varaždin kao pruge za regionalni promet, dok je pruga L201 Varaždin – Golubovec pruga za lokalni promet. Sve pruge su jedno kolosiječne i nisu elektrificirane te se na njima odvija mješovit promet. Dopusnene brzine variraju od 45 – 100 km/sat, što negativno utječe na kvalitetu prijevozne usluge stoga je na svim prugama potrebno ulagati u modernizaciju infrastrukture. Osim toga potrebno je osigurati povezivanje pod regije Varaždin sa središtem funkcionalne regije Središnja Hrvatska, Zagrebom, izgradnjom infrastrukture kojom će se omogućiti značajno smanjenje vremena putovanja između većih centara te funkcionalne regije.“<sup>28</sup>

„Prema javnim podacima o dostupnosti širokopojasnog pristupa internetu područje Varaždinske županije u potpunosti je pokriveno osnovnim širokopojasnim pristupom (brzine manje od 30 Mb/s), veliki dio područja je pokriveno brzim širokopojasnim pristupom (brzine jednake ili veće od 30, odnosno 30-100 Mb/s), dok je ultrabrzim širokopojasnim pristupom (brzine jednake ili veće od 100 Mb/s) djelomično pokriveno samo područje grada Varaždina.“<sup>29</sup>

„Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, tijekom 2021.godine u evidenciji Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, Područni ured Varaždin prosječno mjesečno bile su prijavljene 2.462 nezaposlene osobe. Prosječan mjesečni broj nezaposlenih u 2021. godini manji je za 16,5% odnosno za 488 osoba u odnosu na prosječan mjesečni broj nezaposlenih osoba tijekom 2020. godine (2.950 nezaposlenih osoba). Prosječan mjesečni broj nezaposlenih u 2020.godini veći je za 16,1% odnosno za 408 osoba u odnosu na prosječan mjesečni broj nezaposlenih osoba tijekom 2019. godine (2.542 nezaposlene osobe).“<sup>30</sup>

Glavni dokument vezan uz razvoj turizma je Strategija razvoja turizma Varaždinske županije 2015.-2025.<sup>31</sup> u kojem su ukupni prostorni resursi obuhvaćeni s četiri prostorno i tematski različite, ali međusobno povezane turističke cjeline:

---

<sup>27</sup> <https://vzz.hr/media/k2/attachments/prilog2.pdf>

<sup>28</sup> Plan razvoja Varaždinske županije za razdoblje od 2021. do 2027. godine

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> <https://www.hzz.hr/zupanijske-publikacije/varazdinska/>

<sup>31</sup> <https://www.varazdinska-zupanija.hr/dokumenti/strategije-planovi-i-izvjesca/turizam-202103181140.html>

- Varaždin - kreativan, dinamičan centar Županije, s bogatim kulturnim, obrazovnim i poslovnim sadržajem
- Varaždinske Toplice i Novi Marof – područje sa specijalističkim zdravstveno - turističkim centrima i zdravlju posvećenim biciklističkim stazama i šetnicama kao i zdravljem inspiriranoj ugostiteljskoj ponudi.
- Središnji ruralni prostor – područje Ludbrega, Ivanca, Lepoglave, Bednja i Vinice, s velikim brojem kulturnih i eno gastronomskih ruta i biciklističkih staza.
- Planinski i riječni prostor – područje Ravne gore, Ivanščice, Kalnika i rijeke Drave s mrežom planinarskih i biciklističkih staza, lovišta, ribičkih i avanturističkih izletišta.

Na području Varaždinske županije djeluju i brojna obiteljska domaćinstva koja plasman proizvoda djelomično usmjeravaju i prema turističkoj potražnji.

## **6.2. Gospodarske djelatnosti Varaždinske županije**

„Varaždinska je županija smještena je na sjeveru Republike Hrvatske te se nalazi na važnim prometnim pravcima prema Sloveniji, Mađarskoj, Austriji i dalje prema zemljama Europe. Vrlo dobro razvijena infrastruktura, marljivi i educiranim ljudi preduvjet su za razvoj gospodarske djelatnosti. Područje Varaždinske županije svakako obilježava i razvijeno poduzetništvo s dugogodišnjim tradicijom, otvorenost investitorima i tradicija poslovanja s cijelim svijetom, te ulaganje lokalne zajednice u stvaranje efikasnog sustava obrazovanja i orijentiranost na usvajanje novih tehnologija dovele su do toga da županija raspolaže jedinstvenim gospodarskim potencijalom u ljudima, tehnologijama i zemljopisnom prostoru. U strukturi gospodarstva dominira jaka prerađivačka industrija, a uz nju i vrlo snažna trgovina, građevinarstvo, prijevoz te poljoprivreda.“<sup>32</sup>

Prema podacima za 2021. godinu, prema broju poduzetnika, vidljivo je da je najviše poduzetnika, njih 874 ili 19,4% registrirano u djelatnosti G- trgovina na veliko i malo; popravak motornih vozila i motocikla, zatim slijedi C-prerađivačka industrija sa 739 poduzetnika ili 16,4% te F-građevinarstvo sa 715 poduzetnika, odnosno 15,8%. Prema broju zaposlenih vodeća je prerađivačka industrija sa 23.003 zaposlena ili 49%,slijedi trgovina na veliko i malo sa 5.293 zaposlena ili 11,3% pa građevinarstvo sa 5.280 zaposlenih ili 11,2%. Kada analiziramo

<sup>32</sup> <https://hgk.hr/documents/analiza-zupanija-2021-f-web61e92db81b50d.pdf>

financijske podatke, odnosno ukupne prihode, vidljivo je da prerađivačka industrija ostvaruje 50,1% ukupnih prihoda, trgovina na veliko imalo 17,7% a građevinarstvo 9,2%.

U Varaždinskoj županiji, uz prerađivačku industriju još se snažno razvija i IT sektor, svi oblici zdravstvenog i ruralnog turizma te se nastavlja ulaganje u poslovne zone koje privlače strane i domaće poduzetnike. Tvrtke Varaždinke županije stalno ulažu u novu i suvremeniju tehnologiju i opremu, digitalnu opremu te ulaze u procese digitalne transformacije kako bi bile konkurentne na globalnom tržištu. Veliku ulogu u tome ima i lokalni obrazovni sustav koji se prilagodio novim tehnologijama i procesima te se otvaraju novi studijski programi.

„Prema NKD 2007 definirano je 21 područje djelatnosti, a označavaju se jednoslovnom oznakom od A do U a to su:<sup>33</sup>

- A - Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- B - Rudarstvo i vađenje
- C - Prerađivačka industrija
- D - Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
- E - Opskrba vodom; uklanjanje otp. voda, gosp. otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
- F - Građevinarstvo
- G - Trgovina na veliko i na malo; popravak motor. vozila i motocikla
- H - Prijevoz i skladištenje
- I - Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- J - Informacije i komunikacije
- K - Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- L - Poslovanje nekretninama
- M - Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- N - Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- O - Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
- P - Obrazovanje
- Q - Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- R - Umjetnost, zabava i rekreacija
- S - Ostale uslužne djelatnosti
- T - Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca;
- U - Djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija i tijela“

---

<sup>33</sup>[https://web.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_struktura.pdf](https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf)

S obzirom da u Varaždinskoj županiji u području djelatnosti T i U nema registriranih tvrtki, prilikom obrade podataka i analizi, spomenute djelatnosti neće se obrađivati. Posebna pozornost posvetiti će se prerađivačkoj djelatnosti, a svi financijski pokazatelji izraženi su u kunama jer je za promatrana razdoblja kuna bila službena valuta.

Tablica 1. prikazuje broj poduzetnika, broj zaposlenih i ukupne prihode u 000 kn po područjima djelatnostima za poduzetnike Varaždinske županije za 2019. , 2020. i 2021. godinu. Podaci su preuzeti iz izvještaja FINA-e za 2019., 2020. i 2021. godinu te iz Digitalne komore - informacijsko-komunikacijske HGK.

*Tablica 1: Prikaz broja poduzetnika, zaposlenih i ukupnih prihoda Varaždinske županije po područjima djelatnosti za 2019., 2020. i 2021. godinu*

	2019. godina			2020. godina			2021. godina		
	Broj poduz.	Broj zaposl.	Uk. prihodi u 000 kn	Broj poduz.	Broj zaposl.	Uk. prihodi u 000 kn	Broj poduz.	Broj zaposl.	Uk. prihodi u 000 kn
A	106	1.838	1.675.591	110	1.951	1.629.259	115	1.959	1.802.276
B	12	216	141.219	12	229	158.510	12	240	184.118
<b>C</b>	<b>679</b>	<b>23.285</b>	<b>14.282.207</b>	<b>699</b>	<b>23.290</b>	<b>13.962.559</b>	<b>739</b>	<b>23.003</b>	<b>15.546.279</b>
D	53	174	395.721	62	172	380.873	74	175	385.818
E	26	951	391.477	25	913	373.029	26	992	465.920
F	578	4.546	2.036.889	616	4.825	2.538.243	715	5.280	2.849.106
G	896	5.363	5.206.469	882	5.274	4.886.504	874	5.293	5.498.627
H	262	3.022	1.667.536	270	3.157	1.584.960	272	3.008	1.819.536
I	221	1.183	243.407	225	1.131	222.173	241	1.150	240.591
J	201	928	401.564	215	1.030	435.579	229	1.166	564.403
K	23	76	25.046	25	76	26.912	26	75	24.797
L	111	204	202.699	121	150	130.576	127	166	233.836
M	560	1.537	694.202	570	1.597	649.429	590	1.649	801.623
N	108	767	215.513	123	730	186.738	128	1.286	333.737
O	2	6	2.004	2	7	1.872	3	8	2.426
P	73	498	74.926	76	514	75.148	78	512	70.942
Q	54	647	119.674	55	646	125.984	61	698	143.366
T	38	68	16.803	39	72	13.323	41	64	16.872
S	142	282	64.527	143	270	57.677	155	267	61.490
	<b>4.145</b>	<b>45.591</b>	<b>27.857.472</b>	<b>4.270</b>	<b>46.034</b>	<b>27.439.349</b>	<b>4.506</b>	<b>46.991</b>	<b>31.045.765</b>

*Izvor: Izrada autora prema podacima FINA-e i Digitalne komore<sup>34</sup>*

Iz prikazane tabele vidljivo da za cjelokupno gospodarstvo Varaždinske županije, kroz promatrano razdoblje za 2019., 2020. i 2021. godinu, broj poduzetnika i broj zaposlenih svake godine raste. Kod ukupnih prihoda, na razini svih djelatnosti za promatrano razdoblje,

<sup>34</sup> <https://digitalnakomora.hr/pretraga/statistika>



zabilježen je manji pad u ukupnim prihodima za 2020. godinu u odnosu na 2019. godinu koja se smatra rekordnom godinom na razini cijele Hrvatske.

Neke od djelatnosti sa konstantnim rastom ( ili minimalnim oscilacijama) su:

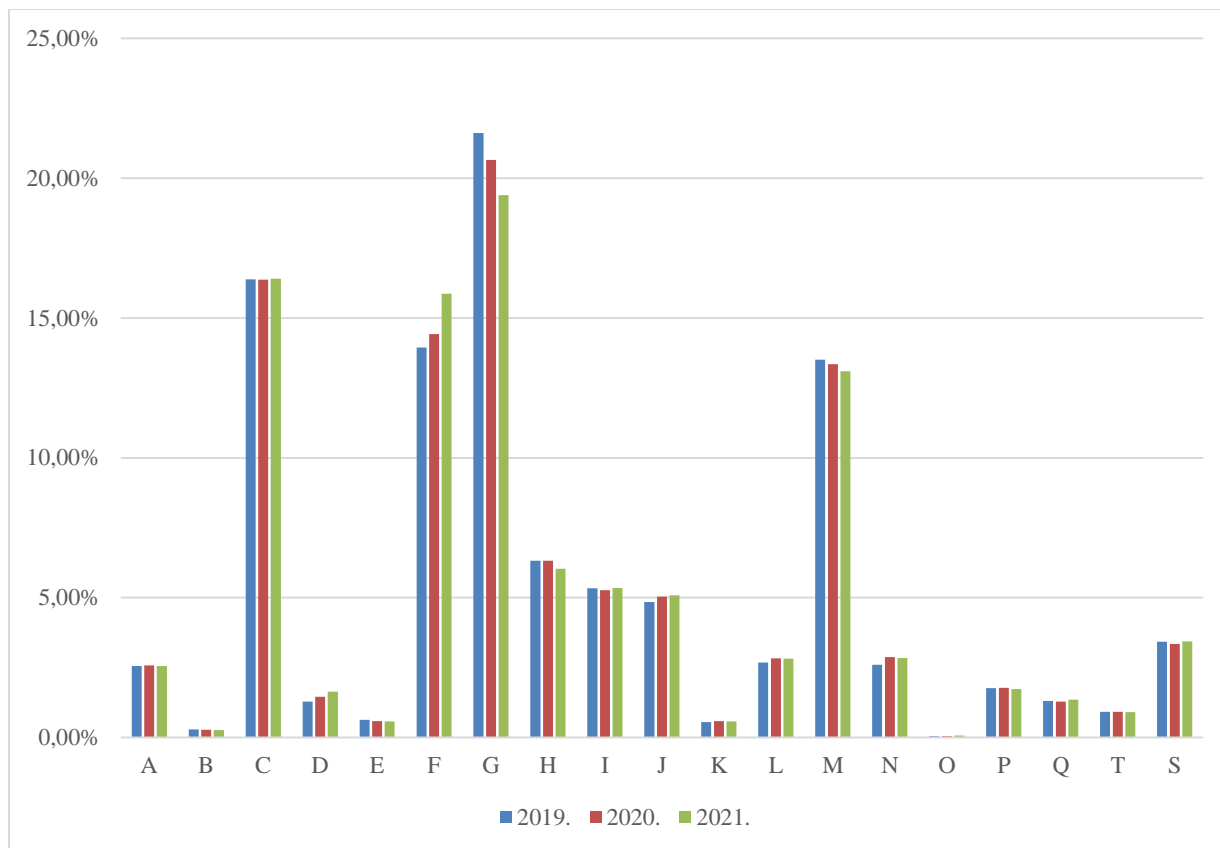
- djelatnosti A-ima konstantan rast broja poduzetnika i broja zaposlenih, ali je zabilježen blagi pad ukupnih prihoda za 2020. godinu u odnosu na 2021. godinu
- djelatnost B-ima blagi konstantan rast u svim odabranim pokazateljima za promatrano razdoblje
- djelatnost C-ima konstantan rast broja poduzetnika, ima blagi pad zaposlenih u 2021. u odnosu na 2020. godinu te pad ukupnih prihoda u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu
- djelatnost D- ima konstantan rast broja poduzetnika, ima blagi pad zaposlenih i ukupnih prihoda u 2020. u odnosu na 2019. godinu
- djelatnost F- ima konstantan rast broja poduzetnika, broja zaposlenih i ukupnih prihoda
- djelatnost G-ima pad svih odabranih pokazatelja u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu, ali u 2021. ponovo rast svih pokazatelja

I druge djelatnosti bilježe oscilacije u pojedinim godinama za pojedine pokazatelje. Razlog takvom stanju svako leži u krizi koja je obilježila 2020. godinu na svjetskoj razini. Zbog virusa COVID-19, mnoge djelatnosti su bile zatvorene, transport roba odvijao se otežano što je posljedično rezultiralo u kašnjenju sirovine te gotovih proizvoda, poskupio je transport zbog novih prometnih pravac, roba iz Kine otežano je stizala, te su se i navike potrošača promijenile.

Pad od oko 2% u ukupnim prihodima zabilježila je C- prerađivačka industrija u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu, a najveći pad od oko 35% zabilježila je djelatnost L- poslovanje nekretninama.. Ipak, ukupni rezultati poslovanja poduzetnika u 2020. godini su odlični i na razni cijelog gospodarstva zabilježen je rast od oko 3% u broju poduzetnika, oko 1% u broju zaposlenih te pad od oko 2% u ukupnim prihodima u odnosu na odličnu, po svim pokazateljima, 2019. godinu.

Na slijedećim grafičkim prikazima vidljivo je kretanje broja poduzetnika, broja zaposlenih i ukupnih prihoda za 2019., 2020. i 2021. godinu za sva područja djelatnosti.

Na grafičkom prikazu 1. vidljivo je kretanje broja poduzetnika po svim područjima djelatnosti u promatranim godinama.



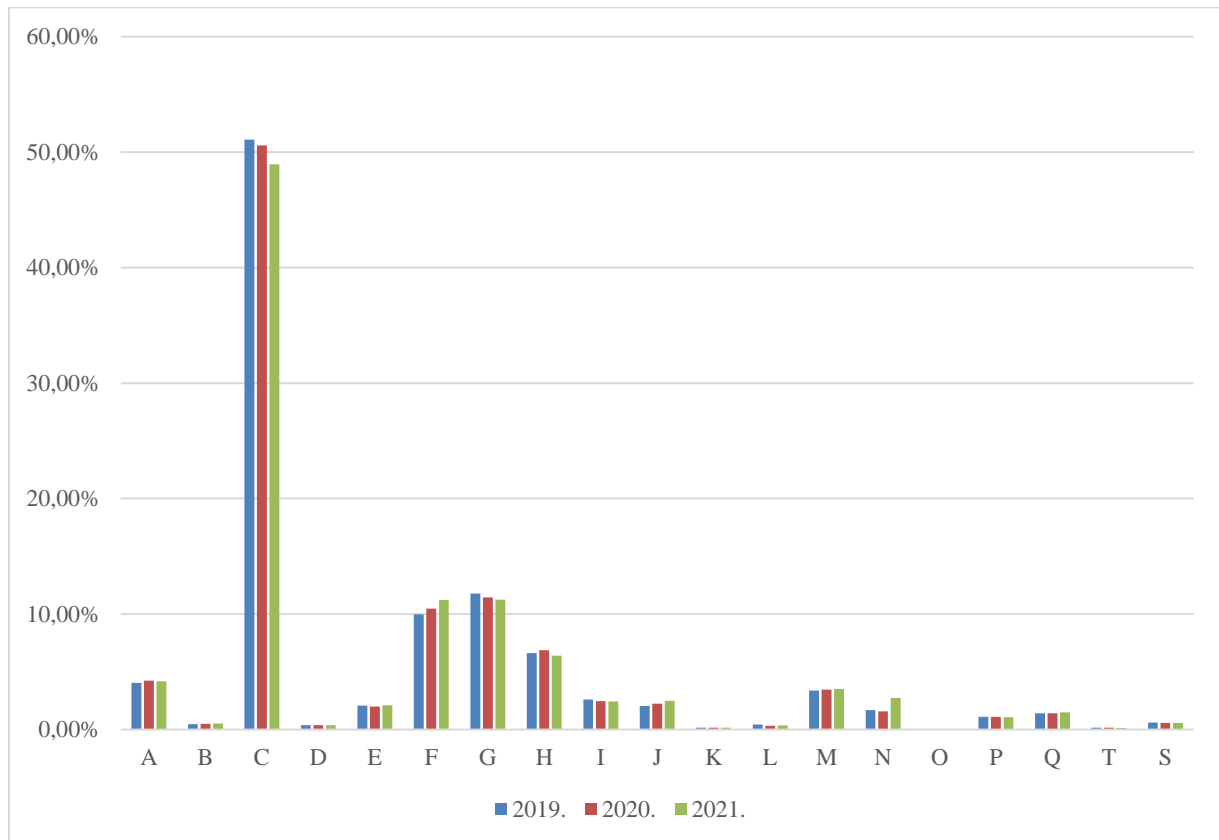
*Grafički prikaz 1: Broj poduzetnika Varaždinske županije po područjima djelatnosti za 2019., 2020. i 2021. godinu*

*Izvor: Izrada autora prema podacima FINA-e i Digitalne komore<sup>35</sup>*

Iz prikaza broja tvrtki za 2021. godinu vidljivo je da je najveći broj tvrtki, njih 874, odnosno 19% registrirano u djelatnosti trgovine na veliko i malo (G), broj tvrtki u prerađivačkoj industriji (C) je 739, odnosno 16%, u građevinarstvu (F) je 715 tvrtki, odnosno 16%, stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti (M) broj tvrtki je 590, što čini 13% od ukupnog broja tvrtki u Varaždinskoj županiji. Ostale djelatnosti imaju broj tvrtki koji čini manje od 10% od ukupnog broja tvrtki u županiji.

<sup>35</sup> <https://digitalnakomora.hr/pretraga/statistika>

Na grafičkom prikazu 2. vidljivo je kretanje broja zaposlenih po svim područjima djelatnosti u promatranim godinama.



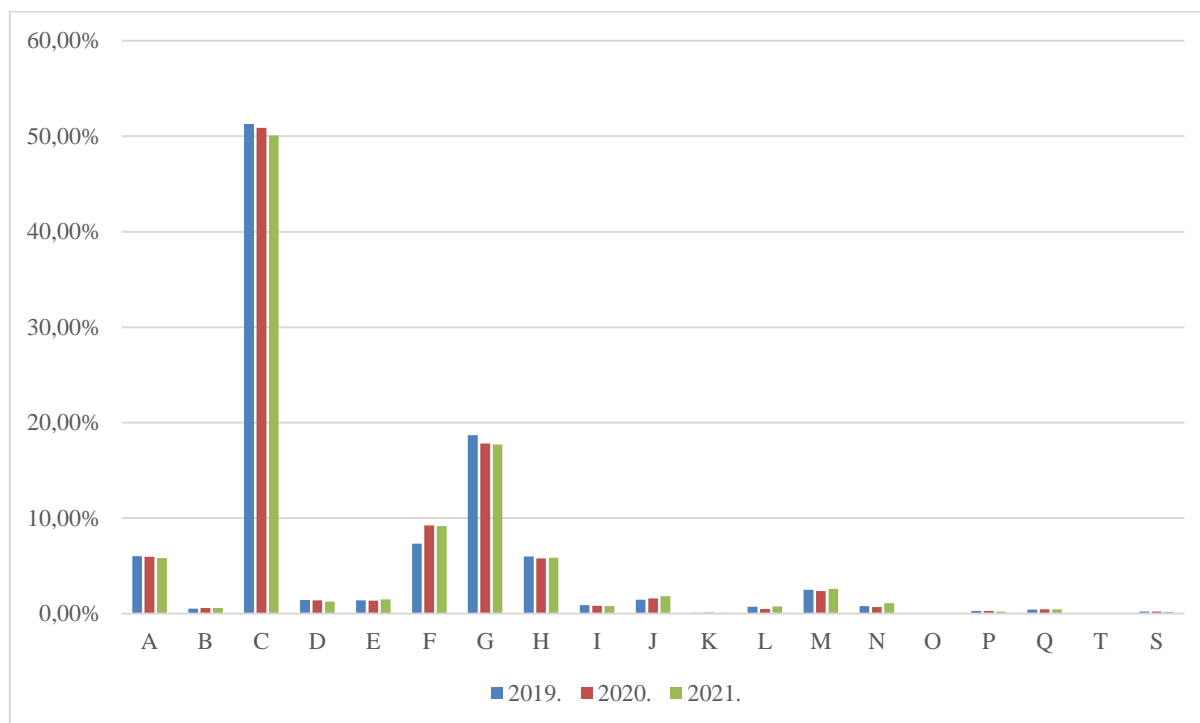
*Grafički prikaz 2: Broj zaposlenih u Varaždinskoj županiji po područjima djelatnosti za 2019., 2020. i 2021. godinu*

*Izvor: Izrada autora prema podacima FINA-e i Digitalne komore<sup>36</sup>*

Iz prikaza broja zaposlenih u 2021. godini po djelatnostima, tada je vidljivo da je najveći broj zaposlenih, njih 23.003, odnosno 49% posto zaposleno u prerađivačkoj industriji ( C ),u trgovini na veliko i malo( G ) zaposleno je 5.293 osoba, odnosno 11%, u građevinarstvu ( F ) je zaposleno 5.280 zaposlenih, odnosno 11%, u djelatnosti prijevoza ( H ) zaposleno je 3.008 zaposlenih odnosno 6%. Ostale djelatnosti zapošljavaju manje od 5% od ukupnog.

<sup>36</sup> <https://digitalnakomora.hr/pretraga/statistika>

Na grafičkom prikazu 3. vidljivo je kretanje ukupnih prihoda po svim područjima djelatnosti u promatranim godinama.



*Grafički prikaz 3: Ukupni prihodi Varaždinske županije po područjima djelatnosti za 2019., 2020. i 2021. godinu*

*Izvor: Izrada autora prema podacima FINA-e i Digitalne komore<sup>37</sup>*

Pregledom ostvarenih ukupnih prihoda u 2021. godini, vidljivo je da prerađivačka industrija ( C ) ostvaruje 50% ukupnih prihoda županije, trgovina na veliko i malo ( G ) čini 18% ukupnih prihoda, građevinarstvo ( F ) čini 9%, a prijevoz ( H ) i poljoprivreda ( A ) čine po 6%. Ostale pojedine djelatnosti sudjeluju sa 3 ili manje % u ukupnim prihodima županije.

Kada uspoređujemo Varaždinsku županiju, u odnosu na druge županije u Hrvatskoj, ona se nalazi na osmom mjestu prema broju poduzetnika i ostvarenim ukupnim prihodima, na sedmom mjestu prema neto dobiti/gubitku, te na šestom mjestu prema broju zaposlenih kod poduzetnika. Prema ekonomičnosti poslovanja, poduzetnici Varaždinske županije su, u odnosu na druge županije, na 12. mjestu, prema pokazatelju produktivnosti rada mjerenim odnosom neto dobiti i broja zaposlenih na 11. mjestu, a prema produktivnosti rada mjerenim odnosom ukupnih prihoda i broja zaposlenih na 9. mjestu.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> <https://digitalnakomora.hr/pretraga/statistika>

<sup>38</sup> <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-varazdinske-zupanije-u-2021.-godini>

„U Hrvatskoj se poduzetnici, tj. tvrtke razvrstavaju prema veličini temeljem Zakona o računovodstvu. Poduzetnici u smislu ovoga Zakona razvrstavaju se na mikro, male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji. Pokazatelji na temelju kojih se razvrstavaju poduzetnici su:

- iznos ukupne aktive
- iznos prihoda
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.“<sup>39</sup>

„Mikro poduzetnici su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 2.600.000,00 kuna
- prihod 5.200.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 10 radnika.

Mali poduzetnici su oni koji nisu mikro poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna
- prihod 60.000.000,00kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

Srednji poduzetnici su oni koji nisu ni mikro ni mali poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna
- prihod 300.000.000,00kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika.

Veliki poduzetnici su:

- poduzetnici koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta“<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html)

<sup>40</sup> Ibidem

Ako želimo vidjeti strukturu tvrtki prema veličini i broj zaposlenih u tim tvrtkama u Varaždinskoj županiji, tada prema podacima HGK<sup>41</sup> od 4.506 tvrtki koje su predale godišnje financijsko izvješće (GFI) za 2021. godinu, njih 3.905 (ili 87%) spada u kategoriju mikro tvrtki, 509 tvrtki (ili 11%) spada u kategoriju malih, 73 tvrtke (ili 1,6%) su srednje tvrtke, a samo 19 tvrtki (ili 0,4%) su velike tvrtke. Ukupan broj zaposlenih u 4.506 tvrtki iznosi 46.991, a prema veličini tvrtke, najveći broj zaposlenih, njih 14.203 (ili 30%) zaposleno je u malim tvrtkama, 12.055 (ili 26%) u velikim tvrtkama, 10.859 (ili 23%) u mikro tvrtkama i 9.874 (ili 21%) u srednjim tvrtkama.

Tablica 2. prikazuje broj tvrtki Varaždinske županije prema veličini, te broj zaposlenih u tim tvrtkama prema podacima za 2021. godinu.

*Tablica 2: Tvrtke Varaždinske županije prema veličini u 2021. godini*

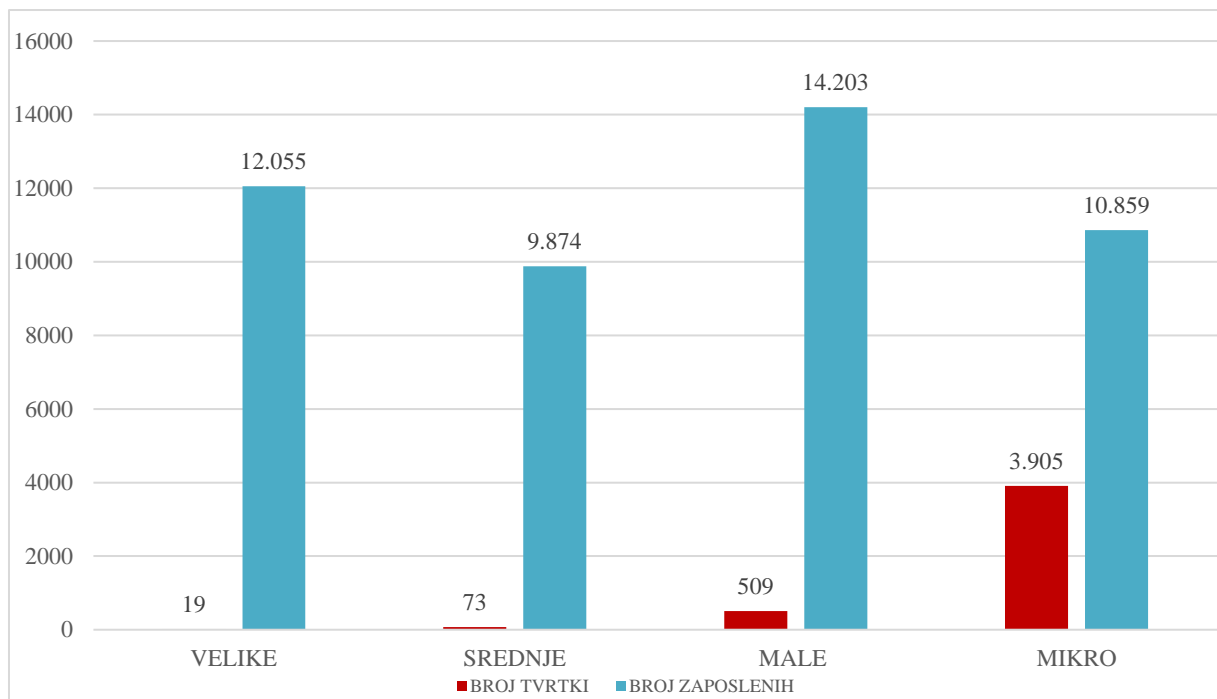
<b>VELIČINA TVRTKE</b>	<b>BROJ TVRTKI</b>	<b>BROJ ZAPOSLENIH</b>
VELIKE	19	12.055
SREDNJE	73	9.874
MALE	509	14.203
MIKRO	3.905	10.859
<b>UKUPNO</b>	<b>4.506</b>	<b>46.991</b>

*Izvor: Izrada autora prema podacima HGK- Digitalna komora<sup>42</sup> i FINA*

Vidljivo je da je najviše zaposlenih u malim tvrtkama, odnosno 30,22% zaposlenih je zaposleno u tvrtkama koje se definiraju kao male tvrtke, zatim slijede velike tvrtke u kojima je zaposleno 25,65% zaposlenih, zatim mikro tvrtke sa 23,11% zaposlenih i srednje tvrtke sa 21,01%. U Varaždinskoj županiji najveći broj tvrtki čine mikro tvrtke i to njih 86,66%, zatim male tvrtke koje čine 11,30%, srednje sa 1,62% i velike sa samo 0,42% od ukupnog broja tvrtki varaždinske županije u 2021. godini.

<sup>41</sup> <https://digitalnakomora.hr/pretraga/statistika>

<sup>42</sup> Ibidem



*Grafički prikaz 4: Broj tvrtki prema veličini i broj zaposlenih u tim tvrtkama u 2021. godini  
Izvor: Izrada autora prema podacima HGK-Digitalna komora<sup>43</sup>*

Prema podacima DZS-a<sup>44</sup> izvoz Varaždinske županije je u samom vrhu u Republici Hrvatskoj te se svake godine povećava, izuzev 2020. godine kada je zabilježen blagi pad zbog globalne pandemije COVID-19 virusom koji je utjecao na sva gospodarstva, a posljedično i na izvoz poduzetnika Varaždinske županije.

Prema podacima za 2021. godinu prema izvozu Varaždinska županija je na 3.mjestu u Republici Hrvatskoj, odmah iza Grada Zagreba i Zagrebačke županije, a kada je riječ o uvozu, nalazi se na 4. mjestu od ukupno 21 županije.

Najznačajnija tržišta na koje poduzetnici Varaždinske županije izvoze svoje proizvode su Njemačka, Italija, Austrija i Slovenija, zatim Rumunjska, Bosna i Hercegovina te Mađarska, a zemlje iz kojih najviše uvozimo su Italija, Austrija, Njemačka, Slovenija, Mađarska i Bosna i Hercegovina.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> <https://digitalnakomora.hr/pretraga/statistika>

<sup>44</sup> <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/robna-razmjena-s-inozemstvom/>

<sup>45</sup> Ibidem

Tablica 3. prikazuje izvoz i uvoz po županijama u 2021. godini izražen u tisućama kn.

*Tablica 3: Izvoz i uvoz po županijama u 2021. godini*

Županija	Izvoz u 000 kn	Uvoz u 000 kn
Grad Zagreb	41.882.533	108.691.886
Zagrebačka	8.341.574	21.045.582
<b>Varaždinska</b>	<b>8.086.773</b>	<b>8.308.772</b>
Međimurska	6.436.406	5.773.515
Splitsko-dalmatinska	5.730.270	7.682.860
Osječko-baranjska	5.400.137	5.113.920
Primorsko-goranska	4.843.911	9.790.119
Istarska	4.750.193	5.781.876
Krapinsko-zagorska	4.493.882	2.892.382
Sisačko-moslavačka	4.493.882	2.892.382
Koprivničko-križevačka	3.698.626	2.495.978
Karlovačka	3.159.323	2.251.350
Brodsko-posavska	3.123.821	2.266.234
Zadarska	2.796.118	2.636.162
Vukovarsko-srijemska	2.360.764	2.569.374
Bjelovarsko-bilogorska	1.596.294	1.813.357
Požeško-slavonska	1.495.341	863.612
Virovitičko-podravska	1.240.860	621.414
Šibensko-kninska	1.057.433	917.402
Ličko-senjska	630.913	454.252
Dubrovačko-neretvanska	603.404	392.746

*Izvor: Izrada autora prema podacima DZS-a<sup>46</sup>*

Iz tablice 3. vidljiva je jačina izvoza, a i uvoza Varaždinske županije u odnosu na izvoz i uvoz cijele Republike Hrvatske.

Prema izvozu Varaždinska županija nalazi se na visokom 3. mjestu, odmah iza Grada Zagreba i Zagrebačke županije. Grad Zagreb je glavni grad te gospodarsko i upravno sjedište Hrvatske i Zagrebačke županije, pa je samim time i koncentracije poduzetnika u Zagrebu i Zagrebačkoj županiji izuzetno je velika. Prema uvozu, Varaždinska županija nalazi se na 4. mjestu.

<sup>46</sup> Ibidem



## 7. ANALIZA PRERAĐIVAČKE INDUSTRIJE VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

„U Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti prerađivačka industrija opisana je kao područje koje uključuje fizičke ili kemijske transformacije materijala, tvari ili sastojaka u novi proizvod, iako to ne može biti jedini i univerzalni kriterij za definiranje prerađivačke industrije. Velike promjene, obnavljanje ili rekonstrukcija proizvoda općenito se smatraju prerađivačkom industrijom.“<sup>47</sup>

„Rezultat prerađivačkog procesa jest proizvod koji može biti gotov u smislu da je spreman za uporabu ili konzumiranje, ili polugotov proizvod koji je input za daljnju preradu.“<sup>48</sup>

Poznato je da prerađivačka industrija doprinosi ekonomskome rastu kao niti jedna druga djelatnost. Prerađivačka industrija je tehnološki dinamičan dio gospodarstva, koji uobičajeno bilježi veći rast produktivnosti od drugih sektora. Važna prednost prerađivačke industrije je to da se proizvodima prerađivačke industrije može trgovati, što se svakako vidi i u izvozu prerađivačke industrije Varaždinske županije. U Varaždinskoj županiji izvozu, a također i uvozu, najviše pridonosi prerađivačka industrija, koja u ukupnom izvozu županije sudjeluje sa 94%, a u ukupnom uvozu sa 78%.

Odabrani pokazatelji za analizu prerađivačke industrije Varaždinske županije su broj poduzetnika, broj zaposlenih i ukupni prihodi, a promatrane godine su 2019., 2020. i 2021. godina.

---

<sup>47</sup> [https://e-obrt.gov.hr/dokumenti/nkd2007\\_s\\_objasnjenjima.pdf](https://e-obrt.gov.hr/dokumenti/nkd2007_s_objasnjenjima.pdf)

<sup>48</sup> Ibidem

„Prema NKD-2007 u C - prerađivačku industriju spada 24 poddjelatnosti, a to su :<sup>49</sup>

- C10 -proizvodnja prehrambenih proizvoda
- C11 - proizvodnja pića
- C12 -proizvodnja duhanskih proizvoda
- C13 - proizvodnja tekstila
- C14 - proizvodnja odjeće
- C15 -proizvodnja kože i srodnih proizvoda
- C16 - prerada drva, proizvodi od drva, slame i pleterskih materijala (osim namještaja)
- C17 -proizvodnja papira i proizvoda od papira
- C18 -tiskanje i umnožavanje snimljenih materijala
- C19 -proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda
- C20-proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda
- C21 -proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka
- C22 - proizvodnja proizvoda od gume, plastike
- C23 -proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda
- C24 - proizvodnja metala
- C25 -proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme
- C26 -proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda
- C27 -proizvodnja električne opreme
- C28 - proizvodnja strojeva i opreme d.n.
- C29 -proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica
- C30 -proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava
- C31 - proizvodnja namještaja
- C32 -ostala prerađivačka industrija
- C33 -popravak i instaliranje strojeva i opreme“

---

<sup>49</sup> [https://web.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_struktura.pdf](https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf)

## **7.1. Poslovanje poduzetnika prerađivačke industrije Varaždinske županije u 2019., 2020. i 2021. godini**

U ovom dijelu obrađivati će se podaci o broju poduzetnika, broju zaposlenih i ukupnim prihodima za poduzetnike prerađivačke industrije Varaždinske županije za 2019., 2020. i 2021. godinu. Podaci koji su korišteni preuzeti su i obrađeni iz javno dostupnih baza FINA-e, DZS-a, HGK i Digitalne komore.

Prerađivačka industrija prema NKD 2007 označava se oznakom C, a sadrži 24 poddjelatnosti koje se označavaju od c10 do c33.

U Varaždinskoj županiji, poduzetnici prerađivačke industrije zastupljeni su u svim poddjelatnostima osim u c12- proizvodnja duhanskih proizvoda.

Spomenute djelatnosti odnose se na cijeli spektar proizvoda od proizvodnje prehrambenih proizvoda ( meso, mlijeko, masti, ulja, pekarski proizvodi i dr.), proizvodnje pića, proizvodnje tekstila, odjeće, kože i srodnih proizvoda, zatim obuće pa prerada drva, proizvodnja papira, zatim tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa, proizvodnje koksa i rafiniranih naftnih proizvoda, proizvodnja osnovnih kemikalija, pesticida i gnojiva, proizvodnja farmaceutskih proizvoda, proizvodnja proizvoda od gume i plastike, nemetalni mineralni proizvodi, proizvodnja metala i proizvoda od metala, proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda, proizvodnja električne opreme, strojeva i uređaja, motornih vozila, namještaja itd. Dakle, u Varaždinskoj županiji zastupljene su sve poddjelatnosti prerađivačke industrije sa vrlo širokom paletom proizvoda, izuzev proizvodnje duhanskih proizvoda.

U promatranom razdoblju, 2019., 2020. i 2021. godini, poduzetnici Varaždinske županije u djelatnosti prerađivačke industrije ostvarili su konstantan rast u broju poduzetnika, pa je tako prerađivačkoj industriji u 2019. godini bilo 679 poduzetnika, u 2020. godini njih 699 te u 2021. godini 739.

U istom razdoblju broj zaposlenih u prerađivačkoj industriji Varaždinske županije zabilježio je pad u 2021. godini u odnosu na 2020. i 2019. godinu. U 2019. godini broj zaposlenih tako je iznosio 23.285, u 2020. godini 23.290, a u 2021. godini 23.003.

Prema ukupnim prihodima prerađivačke industrije vidljivo je da su ukupni prihodi u 2020. godini u odnosu na 2019. zabilježili blagi pada od oko 2%, dok su ukupni prihodi u 2021. u odnosu na 2020. godinu porasli za 11% Tablica 4 prikazuje broj poduzetnika, broj zaposlenih i

ukupne prihode u 000 kn po djelatnostima unutar prerađivačke industrije za poduzetnike Varaždinske županije.

Tablica 4. prikazuje broj poduzetnika, broj zaposlenih i ukupne prihode za djelatnosti unutar prerađivačke industrije Varaždinske županije za 2019., 2020. i 2021. godinu.

*Tablica 4: Broj poduzetnika, broj zaposlenih i ukupni prihodi po poddjelatnostima prerađivačke industrije Varaždinske županije za 2019., 2020. i 2021. godinu*

	2019. godina			2020. godina			2021. godina		
	Broj poduz.	Broj zaposl.	Uk. prihodi u 000 kn	Broj poduz..	Broj zaposl.	Uk. prihodi u 000 kn	Broj poduz..	Broj zaposl.	Uk. prihodi u 000 kn
<b>C10</b>	75	2.666	3.750.774	73	2.616	3.700.398	81	2.594	4.065.973
<b>C11</b>	10	22	12.275	10	15	9.804	9	12	9.006
<b>C12</b>									
<b>C13</b>	13	363	168.247	14	323	148.633	12	285	211.206
<b>C14</b>	42	4.222	2.057.219	39	4.112	1.836.147	37	3.878	1.775.801
<b>C15</b>	31	4.858	1.649.412	31	4.678	1.460.572	34	4.558	1.343.779
<b>C16</b>	69	1.735	868.254	67	1.864	907.608	66	1.870	1.059.349
<b>C17</b>	7	315	127.965	7	309	127.640	7	300	138.466
<b>C18</b>	20	129	44.319	21	123	32.805	24	152	61.138
<b>C19</b>	2	13	10.544	2	14	12.180	2	14	12.849
<b>C20</b>	17	389	231.390	16	413	358.615	18	414	404.460
<b>C21</b>	1	6	26.047	1	12	10.281	1	16	11.029
<b>C22</b>	29	1.000	1.258.952	28	1.024	1.234.597	28	1.048	1.495.655
<b>C23</b>	32	1.036	879.281	35	1.019	869.658	37	1.015	1.006.618
<b>C24</b>	7	655	218.506	6	628	248.832	7	648	274.374
<b>C25</b>	120	2.428	1.085.255	130	2.563	1.129.882	142	2.525	1.423.004
<b>C26</b>	18	149	72.668	18	149	81.886	19	164	111.027
<b>C27</b>	12	446	551.660	15	709	618.013	15	774	723.736
<b>C28</b>	30	1.271	712.628	29	1.185	648.764	30	1.175	840.684
<b>C29</b>	1	20	3.824	2	20	2.378	2	5	984
<b>C30</b>	5	15	10.502	5	15	11.566	5	15	10.261
<b>C31</b>	36	334	121.340	40	316	96.242	41	250	94.454
<b>C32</b>	23	190	69.208	27	211	69.613	27	213	75.468
<b>C33</b>	79	1.023	351.938	83	972	346.444	95	1.078	396.959
<b>Ukupno</b>	<b>679</b>	<b>23.285</b>	<b>14.282.207</b>	<b>699</b>	<b>23.290</b>	<b>13.962.559</b>	<b>739</b>	<b>23.003</b>	<b>15.549.279</b>

*Izvor: Izrada autora prema podacima Digitalne komore<sup>50</sup>*

<sup>50</sup> <https://digitalnakomora.hr/pretraga/statistika>

Iz prikaza broja tvrtki po poddjelatnostima unutar prerađivačke industrije Varaždinske županije za 2021.godinu, vidljivo je:

- da je najviše tvrtki, odnosno njih 142 registrirano u djelatnosti c25- proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme, što čini 19% svih registriranih tvrtki prerađivačke industrije Varaždinske županije, zatim slijedi c33- popravak i instaliranje strojeva i opreme sa ukupno 95 tvrtki odnosno 13%, c10- proizvodnja prehrambenih proizvoda sa 81 tvrtkom, odnosno 11%, c16- prerada drva, proizvodi od drva sa 66 tvrtki što čini 9% i ostale djelatnosti koje pojedinačno sudjeluju u ukupnom broji tvrtki u postotku manjem od 6%.

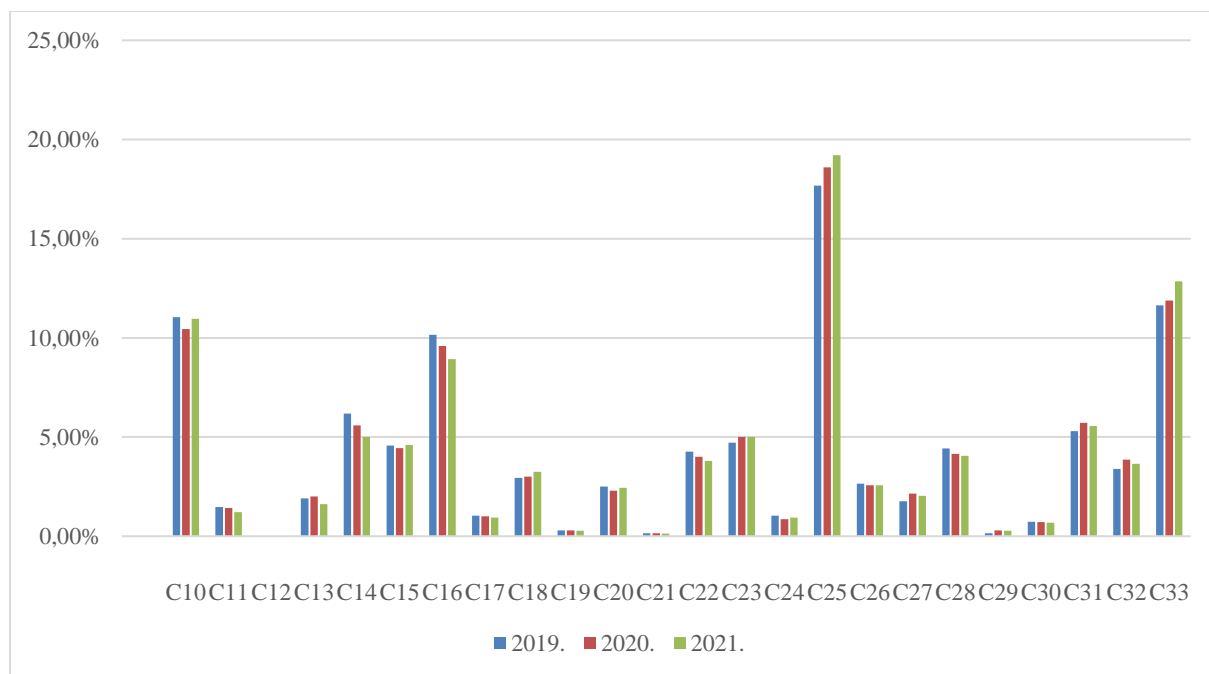
Kada promatramo broj zaposlenih po poddjelatnostima unutar prerađivačke industrije Varaždinske županije za 2021.godinu, vidljivo je:

- da je najveći broj zaposlenih, njih 4.558 odnosno 20% svih zaposlenih u prerađivačkoj industriji Varaždinske županije zaposleno u djelatnosti c15- proizvodnja kože i srodnih proizvoda, zatim slijedi c14- proizvodnja odjeće sa 3.878 zaposlenih što čini 17%, c10- proizvodnja prehrambenih proizvoda sa 2.594 zaposlena ili 11% te c16- prerada drva, proizvodi od drva sa 1.870 zaposlenih ili 8%. Ostale djelatnosti pojedinačno sudjeluju sa manje od 5% u ukupnom broju zaposlenih u prerađivačkoj industriji Varaždinske županije.

Iz ukupnih prihoda poddjelatnosti prerađivačke industrija Varaždinske županije za 2021. vidljivo je da:

- 26% ukupnih prihoda prerađivačke industrije ostvaruje c10- proizvodnja prehrambenih proizvoda, zatim c14- proizvodnja odjeće sa 11%, c22- proizvodnja proizvoda od gume, plastike sa 10%, slijedi c25- proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme i c15- proizvodnja kože i srodnih proizvoda sa 9% te c16- prerada drva i proizvodi od drva sa 7%, a ostale poddjelatnosti pojedinačno sudjeluju sa manje od 6% u ukupnim prihodima prerađivačke industrije Varaždinske županije.

Prikaz broja tvrtki po poddjelatnostima prerađivačke industrije Varaždinske županije u 2019., 2020. i 2021. godine vidljiv je u grafičkom prikazu 5.



*Grafički prikaz 5: Broj poduzetnika unutar prerađivačke industrije Varaždinske županije u 2019., 2020. i 2021. godini*

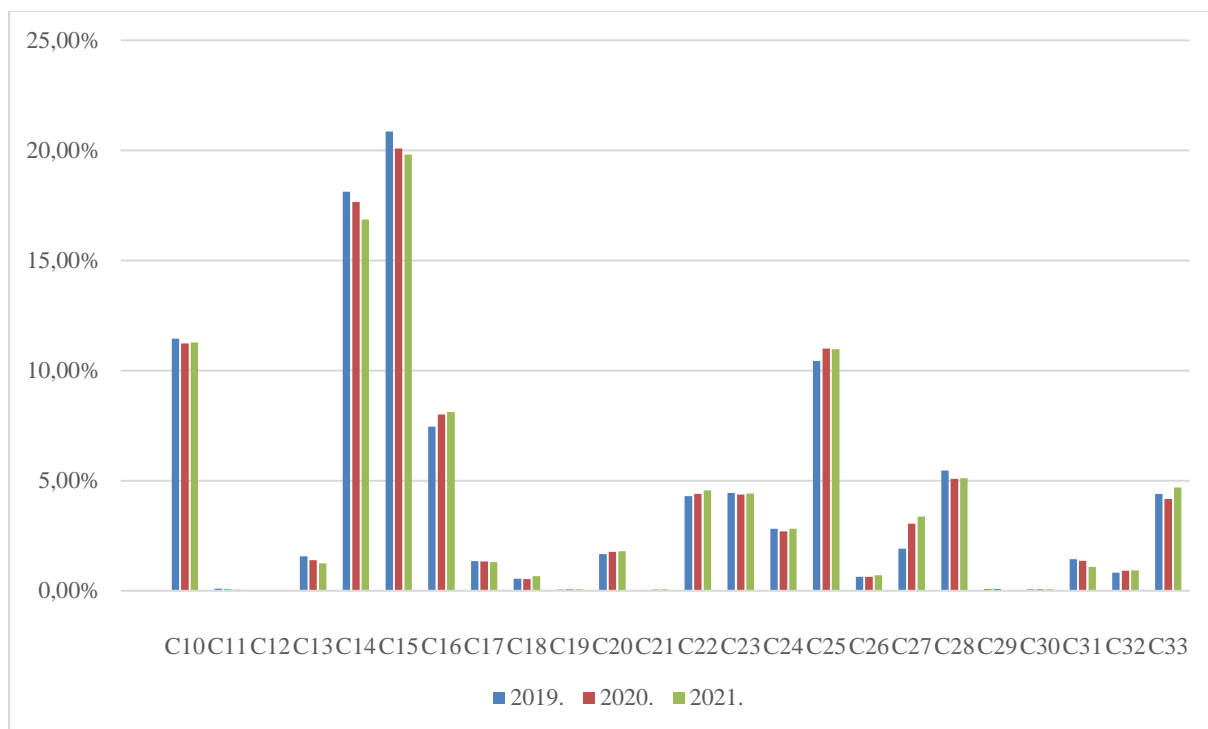
*Izvor: Izrada autora prema podacima HGK-Digitalna komora<sup>51</sup>*

Iz grafičkog prikaza 5 vidljivo je kretanje broja poduzetnika po poddjelatnostima prerađivačke industrije za 2019., 2020. i 2021. godinu. Djelatnosti c10, c14, c16, c22 i c28 bilježe pad broja poduzetnika u promatranom razdoblju. Za razliku od njih c18, c23, c2 i c33 bilježe konstantan rast broja poduzetnika u promatranom razdoblju.

Također, svakako se ističu poddjelatnosti sa najvećim brojem poduzetnika a to su c25, c33, c10, c16 i c14.

<sup>51</sup> <https://digitalnakomora.hr/pretraga/statistika>

Na grafičkom prikazu 6. vidljivo je kretanje broja zaposlenih po poddjelatnostima prerađivačke industrije Varaždinske županije u 2019., 2020. i 2021. godini.



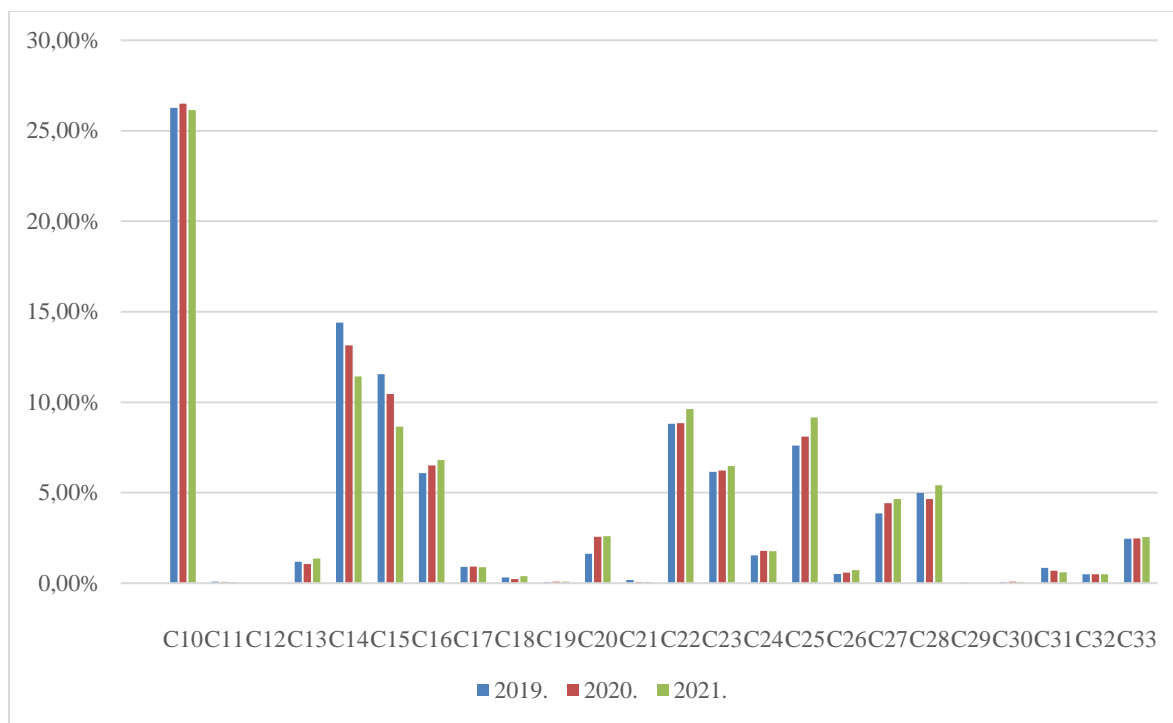
*Grafički prikaz 6: Broj zaposlenih unutar prerađivačke industrije Varaždinske županije u 2019., 2020. i 2021. godini*

*Izvor: Izrada autora prema podacima HGK-Digitalna komora<sup>52</sup>*

Iz grafičkog prikaza 6 vidljivo je da su konstantan rast broja zaposlenih u poddjelatnostima prerađivačke industrije Varaždinske županije u razdoblju 2019., 2020. i 2021. imale djelatnosti: c16, c20, c25, c27, c32. Pad je zabilježen u djelatnostima c10, c13, c14, c15, c23 i c31. Prema broju zaposlenih ističu se djelatnosti : c15, c14, c10 i c25.

<sup>52</sup> <https://digitalnakomora.hr/pretraga/statistika>

Grafički prikaz 7. prikazuje kretanje ukupnih prihoda po poddjelatnostima prerađivačke industrije Varaždinske županije u 2019., 2020. i 2021. godini.



*Grafički prikaz 7: Ukupni prihodi u unutar prerađivačke industrije Varaždinske županije u 2019., 2020. i 2021. godini*

*Izvor: Izrada autora prema podacima HGK-Digitalna komora<sup>53</sup>*

Iz grafičkog prikaza 7 vidljivo je da su konstantan rast ukupnih prihoda u poddjelatnostima prerađivačke industrije Varaždinske županije u razdoblju 2019., 2020. i 2021. imale djelatnosti: c16, c20, c22, c23, c25, c27 i c33. Pad je zabilježen u djelatnostima c10, c14, c15 i c31. Prema ostvarenim ukupnim prihodima najviše se ističu djelatnosti : c10, c14, c15, c22 i c25.

O jačini i važnosti izvoza prerađivačke industrije Varaždinske županije govori činjenica da prerađivačka industrija Varaždinske županije čini 94% ukupnog izvoza županije, a također, u uvozu sudjeluje sa 78%.

<sup>53</sup> <https://digitalnakomora.hr/pretraga/statistika>



Tablica 5. prikazuje izvoz i uvoz, u 000 kn, Varaždinske županije za 2021. godinu po područjima djelatnosti.

*Tablica 5: Izvoz i uvoz po područjima djelatnostima Varaždinske županije za 2021. godinu*

<b>Područje djelatnosti</b>	<b>Izvoz u 000 kn</b>	<b>Uvoz u 000 kn</b>
A	49.389	39.062
B	22.565	11.987
<b>C</b>	<b>7.577.351</b>	<b>6.489.141</b>
D	2.317	89.233
E	64.327	19.919
F	46.190	148.064
G	286.216	1.259.287
H	7.420	177.002
I	641	3.603
J	302	15.301
K	-	2
L	-	1.049
M	20.487	38.978
N	1.758	1.092
P	-	452
Q	-	128
R	-	386
S	97	884
X	7.713	13.203
<b>Ukupno:</b>	<b>8.086.773</b>	<b>8.308.773</b>

*Izvor: Izrada autora prema podacima DZS<sup>54</sup>*

Iz tablice 5. vidljiva je jasna dominacija prerađivačke industrije Varaždinske županije u izvozu u kojem sudjeluje sa visokih 94% . Uz prerađivačku industriju u izvozu sudjeluje i djelatnosti G sa 4%, te ostale djelatnosti sa vrlo malim udjelom.

U uvozu, prerađivačka industrija Varaždinske županije sudjeluje sa 78%, a uz nju se još također ističe područje djelatnosti G sa 15%.

<sup>54</sup> <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/robna-razmjena-s-inozemstvom/>

## **7.2. PEST analiza prerađivačke industrije Varaždinske županije**

Za stratešku analizu okoline prerađivačke industrije Varaždinske županije koristiti ćemo PEST analizu. Analizirati ćemo čimbenike, tj. okruženje koja utječe na rast i razvoj cijele prerađivačke industrije Varaždinske županije, bili pozitivno ili negativno.

PEST analiza je akronim (politička, ekonomska, sociološka i tehnološka) metode analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. Unutar svake kategorije potrebno je dobro razlučiti koji su nam činitelji, a snaga svakog pojedinog činitelja mjeri se na način da ukoliko on pozitivno utječe na naše poslovanje ocjenjuje ga se i s pozitivnom ocjenom (+), a ako pak činitelj ima negativno djelovanje tada ga i negativno ocjenjujemo (-). Snagu utjecaja ocjenjujemo od 1 do 5. Uz snagu utjecaja potrebno je i ocijeniti značaj i to s ocjenom od 0 do 10.

Kod izrade PEST analize prerađivačke industrije Varaždinske županije potrebno je uzeti u obzir sve čimbenike vanjske okoline. Kod političke okoline potrebno je obratiti pažnju i na državne i lokalne politike, planove i strategije razvoja, situaciju u okolini na koju se ne može utjecati, kao što je globalna svjetska situacija.

Ekonomski čimbenici obuhvaćaju vanjske ekonomske probleme koji mogu imati utjecaj. Za ovu analizu treba pratiti kamatne stope, cijenu rada, kretanje investicija i sl.

Kod socijalnih čimbenika trebalo bi analizirati su demografiju, obrazovni standard, natalitet i sl, a kod tehnoloških čimbenika uvođenjem novih proizvoda, novih tehnologija, prometnu infrastrukturu i dostupnost interneta.

Tablica 6. prikazuje PEST analizu prerađivačke industrije Varaždinske županije sa političkim, ekonomskim, sociološkim i tehnološkim okvirom.

Tablica 6: PEST analiza prerađivačke industrije Varaždinske županije

Segment okoline	Čimbenici okoline	Snaga utjecaja +/- 1 do 5	Značaj od 1 do 10	Ukupna ocjena Snaga x značaj
<b>P</b>	Porezna politika i zakonska regulativa	-4		-28
	Strategija razvoja Varaždinske županije i drugi planovi razvoja	4	7	28
	EU projekti	2	5	10
	Podrška poduzetnicima	3	7	21
	Ulazak u eurozonu	5	8	40
	Globalna situacija u svijetu	-5	10	-50
	<b>MEĐUZBROJ</b>			<b>21</b>
<b>E</b>	Trgovinski partneri – zemlje izvoza	5	10	50
	Razvijena industrija i poslovanje poduzetnika	5	10	50
	Rast kamatnih stopa	-3	6	-18
	Cijena rada	-3	6	-18
	Pad investicija	-3	4	-12
	Cijena energenata	-5	8	-40
	<b>MEĐUZBROJ</b>			<b>12</b>
<b>S</b>	Otvaranje novih studijskih programa	4	7	28
	Nedostatak radne snage	-4	8	-32
	Pad nataliteta	-3	6	-18
	Obrazovni standard	3	6	18
	Geografski položaj	3	6	18
	Povećanje broja stranih radnika	3	6	18
	<b>MEĐUZBROJ</b>			<b>32</b>
<b>T</b>	Razvoj poslovne infrastrukture	4	4	16
	Prometna infrastruktura	-3	7	-21
	Tehnološka infrastruktura	3	4	12
	Dostupnost interneta	4	7	28
	Istraživanje i razvoj	-2	5	-10
	Uvođenje i primjena novih tehnologija	3	5	15
	<b>MEĐUZBROJ</b>			<b>40</b>
<b>UKUPNO</b>				<b>105</b>

Izvor: Izrada autora

Prema provedenoj PEST analizi, ukupna ocjena okoline prerađivačke industrije Varaždinske županije iznosi +105, što je vrlo pozitivno za daljnji rast i razvoj prerađivačke industrije Varaždinske županije kao pokretača cijelog gospodarstva.

Ukupni čimbenici političkog segmenta okoline ocijenjeni su ocjenom +21, a kao prilika navedeni su usvajanje Strategije razvoja Varaždinske županije kao i drugih planova razvoja, podrška poduzetnicima ( HGK, HOK, Tehnološki park Varaždin, HBOR, HAMAG BICRO i dr.), EU projekti te ulazak u eurozonu. Negativan utjecaj svakako ima porezna politika i zakonska regulativa zbog stopa oporezivanja te doprinosa kao i velik utjecaj globalne situacije u svijetu ( od zdravstvene, sigurnosne, financijske i sl.).

Ekonomski segment okoline sa ukupnim međuzbrojem iznosi +12, također je pozitivan, uz naglasak na snazi koju čini veliki broj trgovinskih partnera i zemalja izvoza te razvijena industrija koja svake godine generira povećanje prihoda. Veliku ulogu imaju i negativni čimbenici, a to su rast kamatnih stopa koje posljedično uzrokuju smanjene ulaganja i pad investicija. Negativan utjecaj ima i cijena rada, a također i cijena energenata na svjetskoj burzi.

Socijalni segment okoline također je pozitivno ocijenjen sa +32, a pozitivnoj ocjeni najviše doprinosi otvaranje novih studijskih programa koji prate potrebe tržišta rada, obrazovni standard kojem doprinosi dostupno srednjoškolsko obrazovanje u kojem učenici mogu odabrati četverogodišnje gimnazijske i tehničke programe te razne trogodišnje programe za industrijska i obrtnička zanimanja. Pozitivan utjecaj ima i povećanje broja stranih turista koji borave u Varaždinskoj županiji te svakako dobar geografski položaj zbog kojeg se nalazimo na sjecištu mnogih pravac od sjevera Europe pa prema Sredozemlju te od zapada pa prema istoku Europe. Prijetnju svakako predstavljaju, i zato su negativno ocijenjeni, nedostatak radne snage, zbog čega poduzetnici Varaždinske županije sve više uvoze radnu snagu, a tome dugoročno doprinosi i pad nataliteta, zbog čega će radna snaga biti tražena i dalje.

Zadnji segment okoline, tehnološki, ocijenjen je pozitivnim međuzbrojem +40. Ovdje su kao pozitivni čimbenici istaknuti razvoj poslovne infrastrukture, tehnološka infrastruktura, dostupnost interneta te uvođenje novih tehnologija. Negativni čimbenici su prometna infrastruktura u koju treba ulagati, od cestovne do željezničke koja je u vrlo lošem stanju te varaždinskog aerodroma koji bi trebao imati puno veći promet charter letova koji bi doprinio poslovnoj atmosferi u županiji. Također, negativno je ocijenjeno ulaganje u istraživanje i razvoj koje predstavlja i priliku ali i izazov u smislu ostvarenja gospodarskog rasta.

### **7.3. Porterovih pet sila za prerađivačku industriju Varaždinske županije**

Primijenjen je model Porterovih pet sila kako bi analizirali u kojoj mjeri prerađivačka industrija Varaždinske županije može konkurirati u slijedećim kategorijama: (1) suparništvo u industriji, (2) potencijalni konkurenti, (3) zamjenski proizvodi ili supstituti, (4) pregovaračka moć dobavljača i (5) pregovaračka moć kupaca.

U analizu industrijske okoline prerađivačke industrije Varaždinske županije treba obratiti pažnju na konkurente koji djeluju u industriji, prvenstveno industrije susjednih županija, na mogućnost ulaska na tržište novih konkurenata, zbog otvorenosti tržišta EU i kanala distribucije, na zamjenske proizvode, nelojalnu konkurenciju kao i visokokvalitetne konkurentske proizvode, osjetljivost kupca na cijenu kao i na nemogućnost dobave zamjenskih proizvoda dobavljača.

Tablica 7. prikazuje Porterovih pet sila za prerađivačku industriju Varaždinske županije.

Tablica 7: Porterovih pet sila za prerađivačku industriju Varaždinske županije

<b>Suparništvo u industriji</b>	<b>Prijetnja</b>	<b>Prilika</b>
Veliki broj konkurenata (prerađivačke industrije susjednih županija)	+	
Postoji diferencijacija između konkurenata (u Vž. županiji su jaki metal, tekstil, koža i prehrana )		+
Visoki fiksni troškovi	+	
Tradicija i reputacija postojećih djelatnosti unutar industrije		+
Prepoznatljivost prerađivačke industrije na razini Varaždinske županije		+
Prepoznatljivost prerađivačke industrije na EU razini		+
<b>Potencijalni konkurenti i pridošlice</b>	<b>Prijetnja</b>	<b>Prilika</b>
Otvorenost tržišta - EU	+	
Politika vlade – regulacija ulaska i izlaska		+
Otvoreni pristup kanalima distribucije	+	
<b>Konkurentska snaga supstituta</b>	<b>Prijetnja</b>	<b>Prilika</b>
Srodni proizvodi unutar prerađivačke industrije	+	
Visoka kvaliteta konkurentskih proizvoda	+	
Trošak prebacivanja (cijena proizvoda u odnosu na ostale proizvode/ usluge unutar industrije)		+
Nelojalna konkurencija	+	
<b>Pregovaračka moć kupaca</b>	<b>Prijetnja</b>	<b>Prilika</b>
Osjetljivost na cijenu proizvoda unutar industrije	+	
Podrška županije i grada s aspekta ulaganja u prerađivačku industriju		+
Profil kupaca je veliki		+
Kupljeni proizvodi su standardni i nediferencirani	+	
<b>Pregovaračka moć dobavljača</b>	<b>Prijetnja</b>	<b>Prilika</b>
Partnerstvo s ostalim županijama RH (naročito Sjevera)		+
Nema zamjenskih proizvoda kod drugih dobavljača	+	
Osiguranje infrastrukture i resursa od strane Varaždinske županije		+
Velik broj pružatelja istih proizvoda/usluga		+
Proizvod dobavljača važan je za industriju	+	

Izvor: Izrada autora

Prema provedenoj Porterovoj analizi 5 sila, vidljivo je da prerađivačka industrija Varaždinske županije ima 11 prilika, a i 11 prijetnji.

Kod suparništva u industriji prijetnje su veliki broj konkurenata, a to su prerađivačke industrije susjednih županija, a naročiti prerađivačka industrija Međimurske županije, te visoki fiksni troškovi, a prilike su diferencijacija između konkurenata, tradicija postojećih djelatnosti, prepoznatljivost prerađivačke industrije Varaždinske županije kao i prepoznatljivost prerađivačke industrije na razini EU.

Kod potencijalnih konkurenta i pridošlica prijetnja je otvorenost tržišta EU te otvoreni pristup kanalima distribucije, a prilika je vladina regulacija ulazaka i izlazaka s tržišta.

Kod konkurentske snage supstituta navedene su 3 prijetnje što rezultira velikim stupnjem konkurentnosti supstituta. Kao prijetnja navedeni su srodni proizvodi unutar prerađivačke industrije, visoka kvaliteta konkurentskih proizvoda te nelojalna konkurencija. Kao prilika naveden je trošak prebacivanja.

Za pregovaračku moć kupaca prijetnje su osjetljivost na cijenu i standardni i nediferencirani proizvodi, dok su prilike podrška prerađivačkoj industriji od strane lokalnih vlasti te veliki profil kupaca.

U zadnjoj, analizi dobavljača, prijetnje su važnost proizvoda dobavljača za industriju kao i činjenica da nema zamjenskih proizvoda, a prilike su u povezivanju sa susjednim županijama te resursi i infrastruktura koji su podržani od strane lokalne uprave.

Iz provedene analize industrijske okoline prerađivačke industrije Varaždinske županije bilo bi poželjno za daljnji razvoj odabrati strategiju diferencijacije proizvoda, kako bi se smanjio pritisak konkurenata te osigurala raznovrsnost proizvoda i kupaca kao i bolja cijena.

#### **7.4. VRIO okvir za prerađivačku industriju Varaždinske županije**

Izrada VRIO analize provodi se u procesu analize unutarnjeg okruženja. VRIO analiza prerađivačke industrije Varaždinske županije prethodi izradi SWOT analize, a njome se utvrđuje koji resursi prerađivačke industrije varaždinske županije su sposobni donositi konkurentsku prednost na tržištu te koje resurse je potrebno razvijati. U tablici 8. prikazan je VRIO status resursa prerađivačke industrije Varaždinske županije.

Tablica 8: VRIO okvir za prerađivačku industriju Varaždinske županije

<b>Resurs</b>	<b>V:</b>	<b>R:</b>	<b>I:</b>	<b>O:</b>	<b>Rezultat</b>
Tehnologija i oprema	DA	NE	NE	DA	Konkurencijska jednakost i prosječni financijski učinak
Stupanj obrazovanja radne snage	DA	NE	NE	DA	Konkurencijska jednakost i prosječni financijski učinak
Tehnička infrastruktura	DA	NE	NE	DA	Konkurencijska jednakost i prosječni financijski učinak
Tehnološka infrastruktura	DA	NE	NE	DA	Konkurencijska jednakost i prosječni financijski učinak
Prepoznatljivost brendova	DA	DA	DA	DA	Održiva konkurencijska prednost i iznad prosječni financijski učinak
Obrazovni Kadar	DA	DA	DA	DA	Održiva konkurencijska prednost i iznad prosječni financijski učinak
Raznovrsnost djelatnosti unutar prerađ. ind.	DA	DA	DA	DA	Održiva konkurencijska prednost i iznad prosječni financijski učinak
Geografski položaj i prometna povezanost	DA	DA	DA	DA	Održiva konkurencijska prednost i iznad prosječni financijski učinak
Izvozni proizvodi i snaga izvoza	DA	DA	DA	DA	Održiva konkurencijska prednost i iznad prosječni financijski učinak
Dugogodišnja tradicija poslovanja	DA	DA	DA	DA	Održiva konkurencijska prednost i iznad prosječni financijski učinak
Reputacija	DA	DA	DA	DA	Održiva konkurencijska prednost i iznad prosječni financijski učinak

*Izvor: Izrada autora*

U provedenoj VRIO analizi, vrednovali su se resursi prerađivačke industrije Varaždinske županije prema određenim kriterijima, te je vidljivo da prerađivačka industrija Varaždinske županije ima više snaga u odnosu na slabosti. Tako su snage resursi koji imaju održivu konkurencijsku prednost i iznad prosječni financijski učinak. Resursi koji spadaju u ovu kategoriju su prepoznatljivost brendova, raznovrsnost djelatnosti unutar prerađivačke industrije (od 24 poddjelatnosti, u Varaždinskoj županije zastupljene su 23), geografski položaj i prometna povezanost, mnogobrojni izvozni proizvodi i snaga izvoza te dugogodišnja tradicija poslovanja



i reputacija. Geografski položaj Varaždinske županije, kao i činjenica da se nalazi na sjecištu mnogih prometnih pravaca, svakako je olakšavajući faktor za prerađivačku industriju Varaždinske županije koja lakše i brže dolazi do zemalja s kojima ima trgovinsku razmjenu i na čija tržišta plasira svoje mnogobrojne izvozne proizvode.

Kao slabosti prerađivačke industrije Varaždinske županije stavljeni su resursi koji imaju konkurencijsku jednakost i prosječni financijski učinak, a to su tehnologija i oprema, tehnička i tehnološka infrastruktura te stupanj obrazovanja radne snage, jer je vrlo dobro poznato da prerađivačka industrija preuzima veliki dio nekvalificirane radne snage s tržišta rada.

## **7.5. SWOT/TOWS analiza prerađivačke industrije Varaždinske županije**

U izradi SWOT matrice prerađivačke industrije Varaždinske županije uspoređujemo njene vanjske prilike i prijetnje s njenim unutarnjim snagama i slabostima. Za razliku od SWOT matrice koja naglašava unutarnje faktore, TOWS matrica naglašava vanjske faktore.

„Kada su strateški čimbenici po SWOT prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama, one koje mogu eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se pak suočiti sa prijetnjama. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica. Od njezina objavljivanja do danas, taj je alat korišten u različitim zemljama, u različitim situacijama i na različitim razinama; najprije za formulaciju strategije poduzeća, a kasnije kao konceptualni okvir za razvoj strategije karijere pojedinca“ (Buntak et.al., 2015).

„Iako konstruirana s namjerom da se koristi kao mehanizam za objašnjenje strategije, više nego li okvir za olakšavanje njezina generiranja, TOWS matrica predstavlja sredstvo za olakšavanje povezivanja vanjskog i unutarnjeg okruženja i formulaciju strategija.“<sup>55</sup>

„Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane.“ (Buntak et.al.,2015:23).

---

<sup>55</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/33766>

Tablica 9: SWOT/TOWS matrica za prerađivačku industriju Varaždinske županije

	<b>Snage (S)</b>	<b>Slabosti (W)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prepoznatljivost brendova</li> <li>-Raznovrsnost djelatnosti unutar prerađ. ind.</li> <li>-Geografski položaj i prometna povezanost</li> <li>-Izvozni proizvodi i snaga izvoza</li> <li>-Dugogodišnja tradicija poslov.</li> <li>-Reputacija</li> <li>-Obrazovni kadar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tehnologija i oprema</li> <li>-Tehnička infrastruktura</li> <li>-Tehnološka infrastruktura</li> <li>-Stupanj obrazovanja radne snage</li> </ul>
<b>Prilike (O)</b>	<b>S-O (Max-Max)</b>	<b>W-O (Min-Max)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Strategija razvoja Varaždinske županije i dr. planovi</li> <li>-EU projekti</li> <li>-Podrška poduzetnicima</li> <li>-Ulazak u eurozonu</li> <li>-Trgovinski partneri – zemlje izvoza</li> <li>-Razvijena industrija i poslovanje poduz.</li> <li>-Otvaranje novih studijskih programa</li> <li>-Obrazovni standard</li> <li>-Geografski položaj</li> <li>-Povećanje broja stranih radnika</li> <li>-Razvoj poslovne infrastrukture</li> <li>-Tehnološka infrastruktura</li> <li>-Dostupnost interneta</li> <li>-Uvođenje i primjena novih tehnologija</li> <li>-Postoji diferencijacija između konkurenata</li> <li>-Tradicija i reputacija postojećih djelatnosti unutar ind.</li> <li>-Prepoznatljivost prerađivačke ind. na razini Vž. žup.</li> <li>-Prepoznatljivost prerađivačke industrije na EU razini</li> <li>-Politika vlade – regulacija ulaska i izlaska</li> <li>-Trošak prebacivanja</li> <li>-Podrška županije i grada kod ulaganja u prerađ. ind.</li> <li>-Profil kupaca je veliki</li> </ul>	<p><b>Korištenjem EU projekata, prema usvojenim strategijama i planovima razvoja županije i gradova, iskoristi njihovu podršku, s ciljem ulaganja u prerađivačku industriju, te će se na taj način financirati uvođenje i primjena novih tehnologija, za koje je potrebno koristiti i obrazovni kadar, kako bi zadržali i povećali prepoznatljivost brenda i izvoznu snagu.</b></p> <p><b>Iskoristiti vrijednu dugogodišnju tradiciju poslovanja, dobru reputaciju te mnogobrojne trgovinske partnere kako bi se povećala prepoznatljivost brendova na tržištu, povećao broj izvoznih proizvoda te se učvrstila izvozna pozicija.</b></p>	<p><b>Otvaranjem novih studijskih programa te korištenjem dostupnog obrazovnog standarda, utjecati na stupanj obrazovanja radne snage u prerađivačkoj industriji, te unaprijediti tehničku i tehnološku infrastrukturu.</b></p>

-Partnerstvo s ostalim županijama RH -Osiguranje infrastrukture i resursa od strane Vž. žup. -Velik broj pružatelja istih proizvoda/usluga		
<b>Prijetnje (T)</b> -Porezna politika i zakonska regulativa -Globalna situacija u svijetu -Rast kamatnih stopa -Cijena rada -Pad investicija -Cijena energenata -Nedostatak radne snage -Pad nataliteta -Prometna infrastruktura -Istraživanje i razvoj -Veliki broj konkurenata -Visoki fiksni troškovi -Otvorenost tržišta – EU i otvoreni pristup kanalima distribucije -Srodni proizvodi unutar prerađivačke industrije -Visoka kvaliteta konkurentskih proizvoda -Nelojalna konkurencija -Osjetljivost na cijenu proizvoda unutar industrije -Kupljeni proizvodi su standardni i nediferencirani -Nema zamjenskih proizvoda kod drugih dobavljača -Proizvod dobavljača važan je za industriju	<b>S-T ( Max-Min)</b>  <b>Iskoristiti odličan geografski položaj te ulagati u prometnu infrastrukturu kako bi što bolje iskoristili otvorenost tržišta EU, kanale distribucije te privukli investicije i potrebnu radnu snagu.</b>	<b>W-T (Min-Min)</b>  <b>Povećati ulaganje u istraživanje i razvoj, tehničku i tehnološku infrastrukturu, iskoristiti poreznu politiku i zakonske regulative za povećanje investicija kako bi osuvremenili tehnologiju i opremu te smanjili utjecaj nelojalne konkurencije.</b>

*Izvor: Izrada autora*

Prema provedenoj analizi, zaključuje se da je za daljnje napredovanje prerađivačke industrije Varaždinske županije potrebno primijeniti S-O (Max-Max) strategiju, korištenjem snaga, a kako bi se iskoristile prilike.

Na primjeru prerađivačke industrije Varaždinske županije, prva alternativna strategija nalaže da se korištenjem EU projekata, tj. uz pomoć EU sredstava, prema usvojenim strategijama i planovima razvoja županije i gradova, iskoristi njihova podrška, s ciljem ulaganja u prerađivačku industriju, te se na taj način financira uvođenje i primjena novih tehnologija, za koje je potrebno koristiti obrazovni kadar, kako bi zadržala i povećala prepoznatljivost brenda i izvozna snaga.

Druga alternativna strategija predlaže da se iskoristiti vrijedna dugogodišnja tradicija poslovanja, dobra reputacija te mnogobrojni trgovinski partneri kako bi se povećala prepoznatljivost brendova na tržištu, povećao broj izvoznih proizvoda te se učvrstila izvozna pozicija.

## **7.6. Odabir generičke strategije za prerađivačku industriju Varaždinske županije**

Iz provedene analize okoline prerađivačke industrije Varaždinske županije, bilo bi poželjno za daljnji razvoj odabrati strategiju diferencijacije i to na temelju prve predložene alternativne strategije S-O (Max-Max) koja nalaže da se iskoriste sva dostupna EU sredstva, te sredstva iz proračuna županije i gradova, kako bi se u skladu sa strateškim dokumentima razvoja za županiju i gradove te uz njihovu podršku, nastavilo ulaganje u prerađivačku industriju te bi se svojim kvalitetnim proizvodima i prepoznatljivim brendovima istaknuli i nametnuli na izvoznom tržištu.

„Svrha diferencijacije je stvoriti preferencije i odanost kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na razlike među ponuđenim industrijskim proizvodima. Diferencijacija može biti bazirana na: samom proizvodu, sustavu isporuke proizvoda, marketinškom pristupu i drugim činiteljima lanca vrijednosti“ (Buble, et al.,2005:148).

Strategijom diferencijacije prerađivačka industrija Varaždinske županije iskoristila bi i učvrstila već postojeću odanost kupaca, te se nametnula kvalitetnim proizvodima koje zbog geografskog položaja i dobre prometne povezanosti može u vrlo brzo isporučiti na tržište.

## ZAKLJUČAK

Prerađivačka industrija predstavlja najvažniji i najsnažniji pokretač gospodarstva svake zemlje, pa tako i Hrvatske, a u gospodarstvu Varaždinske županije ima značajan udio.

Prerađivačka industrija je tehnološki dinamičan dio gospodarstva, koji uobičajeno bilježi veći rast produktivnosti od drugih sektora. Također, poznato je da prerađivačka industrija doprinosi ekonomskome rastu kao niti jedna druga djelatnost.

Prerađivačka industrija Varaždinske, prema pokazateljima za 2021. godinu, sudjeluje sa 50% u ukupnim prihodima županije i 49% u ukupnom broju zaposlenih, te sa 94% u izvozu Varaždinske županije.

Predmet ovog rada bio je određivanje konteksta poslovanja analizom vanjske i unutarnje okoline prerađivačke industrije Varaždinske županije, te primjenom alata strateškog menadžmenta odabrati strategiju za postizanje konkurentske prednosti.

U radu je skenirana okolina (vanjska i unutarnja) prerađivačke industrije Varaždinske županije metodom PEST, primijenjen je Porterov model industrijske strukture i analizirano je 5 konkurentskih sila koje oblikuju svaku industriju te su strateškim alatom (VRIO analizom) određeni resursi prerađivačke industrije Varaždinske županije i identificirani oni koji predstavljaju organizacijsku konkurentsku prednost. VRIO analiza radi se u procesu analize unutarnjeg okruženja te prethodi izradi SWOT analize. SWOT matrica je konceptualni okvir za sustavnu analizu koja olakšava uspoređivanje vanjskih prilika i prijetnji s unutarnjim snagama i slabostima organizacije. Cilj joj je ostvariti usklađenost između strategije organizacije s jedne i unutrašnjih slabosti i vanjskih utjecaja s druge strane. Kako SWOT analiza naglašava unutarnje faktore, za naglašavanje vanjskih faktora koristi se TOWS matrica. Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane.

Tako je u radu nakon provedene analize odabrana alternativna strategija S – O (max-max) predlaže da se uz korištenje EU sredstava, a sve u skladu s prioritetima u strateškim dokumentima ( strategije i planovi razvoja županije i gradova), iskoristi podrška županije i gradova, s ciljem daljnjeg ulaganja u prerađivačku industriju, te financiranja uvođenja i primjene novih tehnologija, za koje je potrebno koristiti obrazovni kadar, kako bi se zadržala i povećala prepoznatljivost brenda i izvozna snaga prerađivačke industrije Varaždinske županije.

Na temelju provedene analize okoline prerađivačke industrije Varaždinske županije, dana je preporuka za odabir strategije. Bilo bi poželjno za daljnji razvoj odabrati strategiju

diferencijacije kako bi prerađivačka industrija Varaždinske županije iskoristila i učvrstila već postojeću prisutnost na tržištu i odanost kupaca, te se još više nametnula kvalitetnim, diferenciranim proizvodima.

U radu je postavljeno i nekoliko istraživačkih pitanja, a to su: (1) Kako zastupljenost prerađivačke industrije u ukupnom gospodarstvu Republike Hrvatske utječe na industrijski i gospodarski rast Republike Hrvatske? (2) Utječe li prerađivačka industrija Varaždinske županije na rast i jačanje gospodarstva Varaždinske županije? (3) Postoji li povezanost prerađivačke industrije Varaždinske županije s prerađivačkim industrijama ostalih županija sjeverozapadne i središnje regije Republike Hrvatske?

Na temelju istraživanja iz dostupnih izvora podataka možemo reći da: (1) Prema podacima za 2021. godinu, u prerađivačkoj industriji Republike Hrvatske sudjeluje 11% svih poduzetnika, 23% zaposlenih i prerađivačka industrija sudjeluje sa 24% u ukupnim prihodima. Osim kontinentalnih, županija, a osobito županija na sjeveru Hrvatske, ostale županije kao vodeću djelatnost imaju ili turizam ili poljoprivredu. (2) Za razliku od Hrvatske, u Varaždinskoj županiji pokazatelji su bitno drugačiji jer je prerađivačka industrija, u 2021. godini, sudjelovala sa 16% u broju poduzetnika, 49% u broju zaposlenih te sa 50% u ukupnim prihodima županije, što pokazuje njenu jačinu i utjecaj na rast gospodarstva Varaždinske županije.

(3) Uspoređujući prerađivačku industriju Varaždinske županije sa prerađivačkim industrijama okolnih županija, a tu mislimo na Međimursku, Koprivničko-križevačku i Krapinsko-zagorsku, prerađivačka industrija Varaždinske županije ističe se kao daleko najbolja u svim analiziranim pokazateljima. Tako je po broju poduzetnika prerađivačke industrija prva Varaždinska županija sa 739 poduzetnika, zatim Međimurska sa 674, Krapinsko-zagorska sa 502 i Koprivničko-križevačka sa 346 poduzetnika. Kod broja zaposlenih, također je vodeća Varaždinske županija sa 23.003 zaposlena u prerađivačkoj industriji, slijedi Međimurska sa 16.507, Krapinsko-zagorska sa 10.545 te Koprivničko-križevačka sa 9.777 zaposlenih. Isto takvo rangiranje je i prema ukupnim prihodima – prva je Varaždinska županija, slijedi Međimurska, Krapinsko-zagorska te Koprivničko-križevačka industrija.

Zaključno, prerađivačka industrija Varaždinske županije kao najvažniji i najjači faktor gospodarstva u županiji, te pokretač razvoja, treba se tehnološki i digitalno opremiti te biti svjesna važnosti zelenog gospodarstva, umjetne inteligencije, koncepata industrije 4.0, te tehnološke i energetske tranzicije. Na taj će način biti konkurentnija na tržištu sa ponudom diferenciranih proizvoda. U tom kontekstu od presudne važnosti su inovacije, ulaganja i osposobljavanje, uz podršku županije i gradova.

## LITERATURA

Knjige:

- [1] Buble, M. (2000) Menadžment. Split, Ekonomski fakultet Split.
- [2] Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S. & Tipurić, D. (2005) Strateški menadžment. Zagreb, Sinergija.
- [3] Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- [4] Buble, M. (2006) Menadžment. Split, Ekonomski fakultet Split.
- [5] Dujanić M. (2006) Osnove menadžmenta, Rijeka, Veleučilište u Rijeci
- [6] Duspara, L.; Knežević, S., Strateški menadžment (2017), Slavonski Brod, Veleučilište u Slavonskom Brodu
- [7] Porter, M. (2008) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA
- [8] Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014) Osnove strateškog marketinga, Zagreb, Školska knjiga, Institut za inovacije
- [9] Mateša, Z., (2019) Uvod u strateški menadžment, Zagreb, Mate
- [10] Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber F.; Pološki Vokić N. (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga
- [11] Thompson, A.A . Jr., Strickland A.J , Zagreb: . III i Gamble J.E. (2006) Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću, IV izdanje, Zagreb: Mate
- [12] Weihrich, Heinz; Koontz, Harold (1994) *Menadžment*. Zagreb, Mate.

Članci:

- [1] Cini, V., i Varga, D. (2009). 'Poslovne zone - bitni elementi gospodarskog razvoja Varaždinske županije', Ekonomski vjesnik, XXII(1), str. 63-76. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/42859> (Datum pristupa: 18.07.2022.)
- [2] Dunković, D. (2000). 'Strateško usmjerenje menadžmenta prema modernoj informacijskoj tehnologiji u hrvatskim tvrtkama', Ekonomski vjesnik, XIII(1-2), str. 63-79. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/200289> (Datum pristupa: 18.07.2022.)
- [3] Gonan Božac, M. (2008). 'SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI IRAZLIKE', Economic research - Ekonomska istraživanja, 21(1), str. 19-34. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21453> (Datum pristupa: 18.07.2022.)

- [4] Knežević, B., i Knego, N. (2008). 'KNOWLEDGE ON THE BUSINESS ENVIRONMENT AS A BASIS OF QUALITY IMPROVEMENT OF THE STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESS IN TRADE COMPANIES', *Poslovna izvrsnost*, 2(2), str. 27-27. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/38547> (Datum pristupa: 18.07.2022.)
- [5] Krajnović, A., Bolfek, B., i Petrač, M. (2017). Nove poslovne strategije na primjeru high tech tvrtki, *Tranzicija*, 19(39), str. 42-53. Preuzeto s:
- [6] KUKA, E. (2012). 'OBRAZOVANJE I STRATEŠKI MENADŽMENT KAO KONKURENTSKE PREDNOSTI', *Praktični menadžment*, 3(1), str. 46-50. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/96964> (Datum pristupa: 18.07.2022.)
- [7] Merkaš, Z., Perkov, D., i Plećaš, M. (2021). 'Primjena analitičkih koncepata u upravljanju: case study Hrvatska', *Acta Economica Et Turistica*, 7(2), str. 227-243. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/266916> (Datum pristupa: 18.07.2022.)
- [8] Perkov, D., Gregurić-Bajza, N., i Perkov, M. (2018). 'Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja', *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3(3), str. 81-94. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/195844> (Datum pristupa: 18.07.2022.)
- [9] Ređep, M., i Žugaj, M. (1991). 'GOSPODARSKE KARAKTERISTIKE VARAŽDINSKE ŽUPANIJE KONCEM 19. I POČETKOM 20. STOLJEĆA', *Journal of Information and Organizational Sciences*, (15), str. 187-202. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/79916> (Datum pristupa: 18.07.2022.)
- [10] Tolušić, M. (2012) 'Implementacija Porterovih generičkih strategija za postizanje konkurentske prednosti na primjeru automobilske industrije', diplomski rad, diplomski, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Dubrovnik.

#### Internet izvori:

- [1] <https://apsolon.com/publikacije/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2021/>
- [2] <https://digitalnakomora.hr/pretraga/statistika>
- [3] [https://e-obrt.gov.hr/dokumenti/nkd2007\\_s\\_objasnjenjima.pdf](https://e-obrt.gov.hr/dokumenti/nkd2007_s_objasnjenjima.pdf)
- [4] <https://hgk.hr/documents/analiza-zupanija-2021-f-web61e92db81b50d.pdf>
- [5] <https://hgk.hr/documents/analiza-zupanija-2021-f-web61e92db81b50d.pdf>
- [6] [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html)
- [7] <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/robna-razmjena-s-inozemstvom/>
- [8] <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/robna-razmjena-s-inozemstvom/>
- [9] <https://popis2021.hr/>



- [10] <https://registar.kulturnadobra.hr/#/>
- [11] [https://web.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_struktura.pdf](https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf)
- [12] [https://web.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_struktura.pdf](https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf)
- [13] [https://web.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_struktura.pdf](https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf)
- [14] <https://www.fina.hr/-/rezultati-poduzetnika-sa-sjedistem-u-varazdinskoj-zupaniji-u-2019.-godini>
- [15] <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-varazdinske-zupanije-u-2020-godini>
- [16] <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-varazdinske-zupanije-u-2021.-godini>
- [17] <https://www.fina.hr/novosti>
- [18] <https://www.haop.hr/hr/baze-i-portali/upisnik-zasticenih-podrucja>
- [19] <https://www.hgk.hr/>
- [20] <https://www.hzz.hr/zupanijske-publikacije/varazdinska/>
- [21] <https://www.varazdinska-zupanija.hr/dokumenti/strategije-planovi-i-izvjesca/turizam-202103181140.html>
- [22] <https://www.varazdinska-zupanija.hr/o-nama/povijest.html>
- [23] <https://www.varazdinska-zupanija.hr/o-nama/povijest.html>
- [24] <https://www.varazdinska-zupanija.hr/o-nama/zupanija-u-brojkama.html>
- [25] <https://www.varazdinska-zupanija.hr/o-nama/zupanija-u-brojkama.html>
- [26] Plan razvoja Varaždinske županije za razdoblje od 2021. do 2027. godine

## POPIS SLIKA

Slika 1. Glavne etape procesa strateškog menadžmenta.....	8
Slika 2: Okolina menadžmenta.....	10
Slika 3: Čimbenici iz kojih se izvodi PEST analiza.....	14
Slika 4: VRIO okvir.....	16
Slika 5: Elementi SWOT analize.....	17
Slika 6: TOWS matrica.....	18

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Prikaz broja poduzetnika, zaposlenih i ukupnih prihoda Varaždinske županije po područjima djelatnosti za 2019., 2020. i 2021. godinu.....	28
Tablica 2: Tvrtke Varaždinske županije prema veličini u 2021. godini.....	34
Tablica 3: Izvoz i uvoz po županijama u 2021. godini.....	36
Tablica 4: Broj poduzetnika, zaposlenih i ukupni prihodi po poddjelatnostima prerađivačke industrije Varaždinske županije za 2019., 2020. i 2021. godinu.....	40
Tablica 5: Izvoz i uvoz po područjima djelatnostima Varaždinske županije za 2021. godinu.....	45
Tablica 6: PEST analiza prerađivačke industrije Varaždinske županije.....	47
Tablica 7: Porterovih pet sila za prerađivačku industriju Varaždinske županije.....	50
Tablica 8: VRIO okvir za prerađivačku industriju Varaždinske županije.....	52
Tablica 9: SWOT/TOWS matrica za prerađivačku industriju Varaždinske županije.....	54

## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1: Broj poduzetnika Varaždinske županije po područjima djelatnosti za 2019., 2020. i 2021. godinu.....	30
Grafički prikaz 2: Broj zaposlenih u Varaždinskoj županiji po područjima djelatnosti za 2019., 2020. i 2021. godinu.....	31
Grafički prikaz 3: Ukupni prihodi Varaždinske županije po područjima djelatnosti za 2019., 2020. i 2021. godinu.....	32
Grafički prikaz 4: Broj tvrtki prema veličini i broj zaposlenih u tim tvrtkama u 2021. godini.....	35
Grafički prikaz 5: Broj poduzetnika unutar prerađivačke industrije Varaždinske županije u 2019., 2020. i 2021. godini.....	42
Grafički prikaz 6: Broj zaposlenih unutar prerađivačke industrije Varaždinske županije u 2019., 2020. i 2021. godini.....	43
Grafički prikaz 7: Ukupni prihodi u unutar prerađivačke industrije Varaždinske županije u 2019., 2020. i 2021. godini.....	44



**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, SNJEŽANA ŠTIBER (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom STRATEŠKO POZICIONIRANJE PREDSTAVNIČKE IND. VARAŽDINSKE ŽUPNIJE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Štiber S.

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, SNJEŽANA ŠTIBER (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom STRATEŠKO POZICIONIRANJE PREDSTAVNIČKE (upisati naslov) čiji sam autor/ica. INDUSTRIJE VARAŽDINSKE ŽUPNIJE

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Štiber S.

(vlastoručni potpis)