

Uloga strateškog menadžmenta na razvoj poduzeća - Atlantic Grupa d.d.

Popov, Lara

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:584693>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-02**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni diplomski studij

LARA POPOV

**Uloga strateškog menadžmenta na razvoj poduzeća – Atlantic
Grupa d.d.**

**The Role of Strategic Management in Company Development -
Atlantic Group d.d.**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni diplomski studij
Održivi razvoj turizma - online

**Uloga strateškog menadžmenta na razvoj poduzeća – Atlantic
Grupa d.d.**

**The Role of Strategic Management in Company Development -
Atlantic Group d.d.**

Diplomski rad

Kolegij: **Strateški menadžment u turizmu**

Student:

Lara POPOV

Mentor: doc. dr. sc. **Vanja VITEZIĆ**

Matični broj:

4058

Opatija, rujan 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Lara Popov

(ime i prezime studenta)

4058

(matični broj studenta)

Uloga strateškog menadžmenta na razvoj poduzeća – Atlantic Grupa d.d.

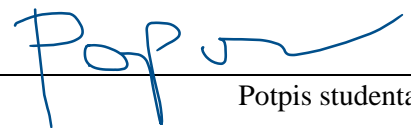
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, _____ 11.09.2024. _____


Potpis studenta

Sažetak

Ovaj rad istražuje ulogu strateškog menadžmenta u razvoju poduzeća s posebnim fokusom na Atlantic Grupu d.d., jednu od vodećih kompanija u prehrambenoj industriji u jugoistočnoj Europi. Rad obuhvaća povijesni razvoj strateškog menadžmenta, definira ključne pojmove poput strategije i strateškog menadžmenta te detaljno opisuje proces strateškog menadžmenta, uključujući analizu okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje i implementaciju strategije te njezinu evaluaciju i kontrolu. Ističe se važnost svake od ovih faza u osiguravanju uspješnog poslovanja te je naglasak na pravilnoj primjeni strateškog menadžmenta koja omogućuje poduzećima da identificiraju i iskoriste prilike na tržištu, izgrade konkurentsku prednost i postignu održivi rast. Istraživanje Atlantic Grupe prikazuje kako je kompanija primijenila strategije kako bi postigla efikasnost i rast te kako pristupa analizi tržišta, praćenju konkurencije i prilagođavanju promjenama u poslovnom okruženju. Intervju s izvršnim direktorom korporativne strategije i novog rasta Atlantic Grupe pruža dublji uvid u praktične aspekte strateškog menadžmenta i njegov utjecaj na poslovni uspjeh kompanije.

Ključne riječi: strateški menadžment; strategija; Atlantic Grupa d.d.

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Teorijski okvir strateškog menadžmenta	3
2.1. Povijesni razvoj strateškog menadžmenta	3
2.2. Definiranje strateškog menadžmenta	5
3. Proces strateškog menadžmenta	8
3.1. Analiza okoline.....	8
3.2. Postavljanje usmjerenja organizacije.....	10
3.3. Formuliranje strategije.....	12
3.4. Implementacija strategije.....	16
3.5. Evaluacija i kontrola.....	18
3.6. Strateški menadžment i razvoj poduzeća.....	20
4. Istraživanje – uloga strateškog menadžmenta na primjeru Atlantic Grupe d.d.	23
4.1. Atlantic Grupa d.d.	23
4.2. Financijski rezultati Atlantic Grupe.....	29
4.3. Metodologija i rezultati istraživanja	32
4.4. Diskusija	40
Zaključak	42
Reference	44
Popis ilustracija.....	46

1. Uvod

U današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju, strateški menadžment postaje ključan element za osiguranje razvoja poduzeća i njegovog dugoročnog uspjeha. Poduzeća se suočavaju s konstantnim promjenama u tržišnim uvjetima, regulativama, tehnologijama i preferencijama potrošača što zahtjeva fleksibilnost i sposobnost prilagođavanja. Strateški menadžment predstavlja sveobuhvatan proces koji uključuje definiranje misije, vizije, ciljeva te donošenje ključnih odluka i strategija koje usmjeravaju poduzeće prema ostvarenju tih ciljeva. Strateški menadžment je praktičan alat koji omogućuje kompanijama da identificiraju prilike i prijetnje okoline te da optimalno koriste resurse poduzeća. Provođenjem analize unutarnje i vanjske okoline, strateški menadžment omogućuje poduzećima da se pozicioniraju na tržištu i izgrade konkurentsku prednost. Stoga je predmet ovog rada strateški menadžment i sve komponente koje on obuhvaća unutar poduzeća.

Svrha istraživanja ovog rada je istražiti kako strategije i primjena strateškog menadžmenta unutar Atlantic Grupe doprinose njezinom razvoju i rastu. Cilj ovog diplomskog rada je identificirati ključne prakse i alate strateškog menadžmenta koji se koriste u kompaniji u čiju svrhu je proveden intervju s izvršnim direktorom korporativne strategije i novog rasta Atlantic Grupe. Intervju se fokusirao na različite aspekte strateškog menadžmenta u Atlantic Grupi, uključujući metode analize tržišta i praćenja konkurencije, te alate za praćenje industrijskih trendova. Raspravljalo se o procjeni prijetnji novih konkurenata i ulaznim barijerama, kao i o načinima praćenja promjena u preferencijama kupaca te prikupljanju povratnih informacija. Također, intervju je obuhvatio ulogu tehnologije i inovacija u jačanju konkurentске prednosti, izazove u provođenju sveobuhvatne analize okoline, te procese definiranja i evaluacije vizije, misije i korporativnih ciljeva Atlantic Grupe. U skladu s prethodnim, postavlja se istraživačko pitanje koje glasi: „Kako strateški menadžment Atlantic Grupe doprinosi njenom rastu i konkurentskoj prednosti na tržištu te kojim se strategijama kompanija koristi?"

Rad se sastoji od pet međusobno povezanih djelova, a obuhvaća povijesni razvoj strateškog menadžmenta, definiranje strategije i strateškog menadžmenta, proces strateškog menadžmenta te finalno istraživanje. Istraživanje se sastoji od analize utjecaja strateškog menadžmenta na poslovanje Atlantic Grupe. Atlantic Grupa je jedna od vodećih kompanija u prehrambenoj industriji na području jugoistočne Europe sa sjedištem u Zagrebu. Grupa

upravlja širokom mrežom distribucijskih centara i maloprodajnih objekata, te je poznata po svojoj inovativnosti i stalnom usmjerenju prema održivom razvoju. Atlantic Grupa se ističe po svojoj korporativnoj kulturi koja uključuje fokus na održivost i društvenu odgovornost te kontinuirano raste i prilagođava se tržišnim trendovima, osiguravajući svoj položaj kao jedna od vodećih kompanija u industriji.

2. Teorijski okvir strateškog menadžmenta

Ovo poglavlje pruža teorijski pregled pojma strateškog menadžmenta, njegovog povijesnog razvoja te ključnih pristupa u literaturi. Strateški menadžment obuhvaća procese formulacije, implementacije i evaluacije strategija usmjerenih na postizanje dugoročnih ciljeva organizacije, često s fokusom na održivu konkurentsku prednost. Rani teoretičari istaknuli su važnost strukturiranja organizacije u skladu s njenom strategijom, što je postavilo temelje za razvoj modernih teorija. U suvremenom kontekstu, strateški menadžment se promatra kao kontinuirani proces koji uključuje analizu vanjskog okruženja, prepoznavanje prilika i prijetnji te integraciju tih elemenata u proces donošenja odluka. Razumijevanje teorijskih osnova strateškog menadžmenta ključno je za dublju analizu njegovog utjecaja na razvoj poslovanja.

2.1. Povijesni razvoj strateškog menadžmenta

Možda i najranija spoznaja strategije spominje se u Bibliji, u Starom zavjetu. Nakon što je izveo Hebrejce iz ropstva u Egiptu, Mojsije se suočio s velikim izazovom. S obzirom da je predvodio više od milijun ljudi shvatio je da mora delegirati ovlasti drugim vođama koje su nadgledale grupe ljudi. Na taj način, Mojsije se mogao usredotočiti na velike odluke što mu je olakšalo provedbu njegovih strategija. Sukladno tome, i danas su zahtjevi strateškog upravljanja preveliki da bi se glavni direktor tvrtke mogao sam nositi s njima te su zadaci stoga povjereni zamjenicima direktora, potpredsjednicima i drugim rukovoditeljima (Edwards 2014, 20).

U drevnoj Kini, Sun Tzu koji je bio strateg i filozof podijelio je razmišljanja o strategiji koje se i danas proučavaju, posebno kod vojnih čelnika. U svojem djelu Umijeće ratovanja naglasio je kreativne aspekte strategije. Sun Tzu je smatrao da je pobjeda u bitci bez borbe najbolji način za pobjediti. Ovo razmišljanje može se objasniti i na primjeru Apple kompanije. Naime, mnogi proizvođači računala kao što su Acer, Lenovo ili Toshiba se međusobno natječu, prvenstveno na temelju cijena. Takvi ratovi cijena umanjuju same profite. Istovremeno, Apple se trudi razvijati jedinstvene proizvode i značajke za svoje mobilne uređaje i osobna računala. Takvi proizvodi stvorili su lojalanu skupinu kupaca koji su voljni plaćati daleko veće cijene od onih kod konkurencije (Kennedy 2020, 18).

U antičkom dobu možda najpoznatiji primjer strategije je trojanski konj. Legenda kaže da su grčki vojnici htjeli pronaći način da uđu na vrata Troje i napadnu grad iznutra. Napravili

su velikog drvenog konja te sakrili vojnike unutra i poklonili ga Trojancima kao „dar“. Trojanci su doveli konja u grad i na taj način omogućili grčkim vojnicima da otvore vrata svojoj vojsci i osiguraju pobjedu. U današnje, moderno doba izraz trojanski konj odnosi se na geste koje se na površini čine korisnima za primatelja, no imaju zlobnu namjeru.

Plemenitiji pristup strategiji pripisan je britanskom kralju Arturu. Za razliku od Mojsijevog hijerarhijskog pristupa organiziranju, Artur je sebe i svakog od svojih vitezova smatrao jednakim utjecajem za planiranje strategije. Vjeruje se da su se sastanci održavali za okruglim stolom kako se niti jedan glas, uključujući i Arturov nebi smatrao važnijim od ostalih. Još jedan Arturov utjecaj uključuje koncept misije. Naime, njihova energična potraga za čašom koju su koristili Isus i njegovi učenici na Posljednjoj večeri tzv. Sveti Gral služi kao primjer značajnosti središnje misije za usmjeravanje strategije i djelovanja organizacije (Edwards 2014, 20).

Vojni sukobi i događaji bili su ključ za razumijevanje upravljanja. Grčka riječ *strategos* na hrvatskom znači vojskovođa čime se potvrđuje da riječ strategija ima svoje korijene u ratovanju. Knjigu *Princ* napisao je Niccolo Machiavelli 1532. godine, a i dan danas se smatra potencijalnim vodičem za osvajanje teritorija. Knjiga je puna lukavih prijedloga te se i sam izraz makijavelizam danas koristi za označavanje prevare ili manipulacije (Kennedy 2020, 22).

Još jedan primjer strategije i vodstva u ratu je kada su Rimljani smatrali da niti jedna vojska ne može prijeći planinski lanac Alpe. General Hannibal je tada postavio svoju vojsku na slonove, prešao Alpe i zatekao rimske snage nespreme. Postoje još mnoge slične ratne priče iz povijesti, no najbitniji je zaključak da se ne smiju stvarati pretpostavke o tome što protivnik može ili ne može. I u današnje vrijeme, rukovoditelji stvaranjem sličnih pretpostavki o svojoj konkurenciji smanjuju učinak svoje organizacije (Edwards 2014, 23).

Sveučilišta sadrže brojna područja studija, od fizike i kemije do književnosti te informatike i matematike. Područja poput književnosti datiraju stoljećima, dok se npr. računalna znanost razvila tek posljednjih godina. Iako je strateški menadžment bio vrlo značajan kroz povijest, njegovo akademsko proučavanje relativno je novo (McKiernan 1996, 16). Postoji nekoliko ključnih akademskih i poslovnih područja koji su pomogli u razvoju ovog područja. Već prethodno spomenuti strateg Sun Tzu je rekao da je strateško upravljanje djelomično umjetnost, ali djelomično i znanost. Ipak, glavne korake za razvoj znanstvenog aspekta strateškog menadžmenta poduzeo je Frederick W. Taylor početkom 20. stoljeća. Taylor je 1911. godine objavio knjigu *Načela znanstvenog upravljanja* koja je bila odgovor na njegovo opažanje da je velik broj zadataka unutar organizacije organiziran nasumično. On je smatrao kako bi poduzeća bila učinkovitija kad bi se načela upravljanja provela kroz znanstveno

istraživanje. U knjizi je naznačio kako bi organizacije mogle postati učinkovitije identificiranjem „jednog najboljeg načina“ za obavljanje važnih zadataka. Vjeruje se da je provedba Taylorovih načela uštedila stotine milijuna dolara željezničkim tvrtkama. Brojni radovi kasnije su osporavali zasluge tog načela, no Taylorov naglasak na maksimizaciji organizacijske učinkovitosti postao je središnji faktor strateškog menadžmenta danas (Edwards 2014, 26). Također, početkom 20. stoljeća proizvođač automobila Henry Ford pojavio se kao jedan od inicijatora strateškog menadžmenta među industrijskim liderima. Naime, u to vrijeme su se automobili smatrali pojmom luksuza za bogate, no Ford je usvojio jedinstvenu stratešku perspektivu ponudivši viziju koja će napraviti automobile koje će si moći priuštiti prosječna obitelj. Ford je organizirao montažne linije za izradu automobila što je drastično smanjilo troškove i povećalo učinkovitost. Godine 1912. Sveučilište Harvard postalo je prva fakultetska ustanova koja je ponudila tečaj usmjeren na načine kako poslovni rukovoditelji mogu dovesti svoje organizacije do većeg uspjeha koji je bio u skladu s Taylorovim idejama (Kennedy 2020, 28).

Sam Walton je 1962. godine otvorio prvi Walmart u Rogersu, Arkansas oslanjajući se na strategiju koja je naglašavala niske cijene i visoke razine korisničke usluge. Godine 2010. Walmart je bio najveća tvrtka na svijetu. Dva ključna događaja koja su čvrsto postavila strateški menadžment kao polje studija dogodila su se 1980. godine. Prvi je bio stvaranje *Strategic Management Journala* gdje je uvod u časopis nudio forum za one zainteresirane za izgradnju znanja o strateškom menadžmentu. Drugi takav događaj je bilo objavljivanje knjige autora Michaela Portera pod nazivom *Konkurentska strategija: Tehnike za analizu industrija i konkurencije*. Ova knjiga nudi koncepte kao što su analiza pet sila i generičke strategije koje i dalje snažno utječu na to kako rukovoditelji biraju strategije danas, više od 40 godina nakon objavljivanja knjige (Edwards 2014, 25).

2.2. Definiranje strateškog menadžmenta

Strategija je riječ koja sadrži brojna značenja od kojih su sva korisna i relevantna za one koji su zaduženi za postavljanje strategije za svoje korporacije, organizacije ili poduzeća (Nickols 2011, 2). U vojsci se, pod pojmom strategija, smatra opći plan napada ili obrane. U ovom kontekstu strategija se bavi raspoređivanjem resursa, dok je taktika popratni pojam koji se bavi korištenjem već raspoređenih resursa. U privatnom sektoru to je jednako operacijama u širem

smislu, a kako bi se strateške namjere postigle potrebno je koristiti taktike. Strategija je uvijek jednim dijelom isplanirana dok jednim dijelom nastaje prilagođavajući se postojećim uvjetima. Posljedično, uvijek postoje dvije verzije neke strategije: strategija kakva je zamišljena ili planirana te strategija koja je realizirana. Samim time ne postoji općeprihvaćena definicija strategije. Jedna od mogućih definicija je da se strategija odnosi na opći plan djelovanja za postizanje ciljeva. Ona se može formulirati za dugoročne i korporativne ciljeve ali i za kratkoročne i specifične ciljeve (Nickols 2011, 3).

Strategija je vrlo složen koncept koji uključuje brojne procese i aktivnosti unutar organizacije. Henry Mintzberg definirao je strategiju s pet različitih gledišta – strategija kao plan, strategija kao obrazac ponašanja (pattern), strategija kao pozicija (position), strategija kao perspektiva (perspective) i strategija kao umijeće (ploy). Osim definiranja strategije kroz ovih pet pojmova, razmatraju se i njihovi međusobni odnosi. Gotovo svaka osoba smatra da je strategija plan, odnosno namjeravani tijek radnje ili smjernica za postupanje u nekoj situaciji. Za primjer se može uzeti dijete koje ima svoju strategiju za prelazak preko ograde ili pak korporacija koja ima strategiju za osvajanje tržišta. Prema ovakvoj definiciji strategije imaju dvije bitne karakteristike: izrađene su prije radnje na koju se odnose te se razvijaju ciljano i svjesno (Mintzberg 1987, 11). Smatrajući da sam plan nije dovoljan za definiranje strategije, potrebno je obuhvatiti i rezultirajuće ponašanje. Ipak, plan i obrazac ponašanja mogu biti dva prilično neovisna pojma. Planovi se ne moraju realizirati dok se s druge strane obrazac ponašanja može dogoditi bez planova. Iako su ta dva pojma razdvojena i neovisna imaju ključnu ulogu u definiranju i provođenju strategije (Mintzberg 1987, 13). Sljedeća definicija strategije uključuje poziciju. Pojam pozicije u ovom kontekstu predstavlja okruženje, a strategijom se smatra podudaranje organizacije i njenog vanjskog okruženja. Pozicija je kompatibilna s bilo kojom od definicija strategije. Drugim riječima, ona se može unaprijed odabrati kroz plan, ali se isto tako do nje može doći kroz obrazac ponašanja. Pozicija se najčešće sagledava u kontekstu konkurencije, no može se odnositi na tržište ili okolinu općenito (Mintzberg 1987, 15). Nastavno, postoji gledište strategije kao perspektive. Ovakva strategija se ne sastoji samo od odabrane pozicije, već od načina poimanja svijeta. Neke organizacije gledaju na svijet kao stabilan te sudjeluju na već postavljenim tržištima bez puno promjena. S druge strane postoje organizacije koje marketing smatraju najvažnijim faktorom te sve grade oko njega ili pak organizacije koje se koncentriraju isključivo na proizvodnu učinkovitost. Ključno za ovu strategiju je činjenica da je perspektiva zajednička, stoga možemo reći da je strategija perspektiva koju kroz svoj rad i namjere dijele članovi organizacije (Mintzberg 1987, 16). Posljednji način promatranja strategije je u smislu umijeća ili preokreta. Strateški preokret

je specifičan potez osmišljen da nadmudri ili prevari konkurente, a potrebno je koristiti kreativnost kako bi se povećao uspjeh (Edwards 2014, 6).

Strateški menadžment moguće je definirati kao proces u kojem organizacija razvija i provodi planove koji podržavaju ciljeve te organizacije. Proces strateškog upravljanja je kontinuiran i razvija se zajedno s promjenama organizacijskih ciljeva. Organizacije se njime koriste kako bi osigurale prilagodbu trendovima, ali i vanjskim promjenama poput npr. globalizacije. Strateški menadžment sastoji se od analize, akcija i odluka koje organizacija poduzima kako bi stvorila i održala konkurentsku prednost (Hunger i Wheelen 2001, 21). Strateški menadžment je usredotočen na poslovni svijet gdje je potrebno odgovoriti na pitanja: „kamo želite da vaše poslovanje ide“ i „kako će vaše poslovanje tamo stići“. Kako bi se ova definicija približila moguće ju je sagledati sa stava svakidašnjeg života. Tako je strateško upravljanje kao da krenete na putovanje gdje prvo odlučite gdje želite ići (destinacija), a zatim razvijate strategiju kako tamo stići (prijevozno sredstvo). Naravno na sve to utječu i drugi faktori poput količine novaca na raspolaganju, slobodno vrijeme i dr. Uz navedeno, može se dodati da zatim pratite svoje putovanje kako biste provjerili vodi li vas strategija do odredišta te kako je strategija funkcionirala (Maleka 2014, 6).

3. Proces strateškog menadžmenta

Proces strateškog menadžmenta je integriran i sustavan niz aktivnosti koje organizacija provodi kako bi mogla definirati i ostvariti svoje strateške ciljeve. Ovaj proces je ključan za usmjeravanje organizacijskog rada i akcija, za prilagodbu poduzeća promjenama u okruženju te za postizanje konkurentske prednosti. Proces strateškog menadžmenta uključuje pet povezanih faza: analizu okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije i evaluacija i kontrola koje zajedno čine cjelinu koja je usmjerena na postizanje dugoročnog uspjeha organizacije.

3.1. Analiza okoline

Prva etapa procesa strateškog menadžmenta je analiza okoline koja počinje postavljanjem grubih granica ciljanog okruženja poput industrije ili tržišnih segmenata. Unutar tog okruženja potrebno je uspostaviti vremenski period za analizu te zatim specificirati sile ponude i potražnje, konkurencije i ostale faktore i politike koje imaju najveći utjecaj na razmatranu strategiju. Fokus predstavlja ključ za razumijevanje perspektive strategije. Bez fokusa laganost je izgubiti se u brojnim podacima i drugim mogućnostima što rezultira beskorisnim opažanjima (Crossan et al. 2015, 89). Okolina poduzeća dijeli se na eksternu i internu okolinu. Eksterna okolina predstavlja vanjsko okruženje odnosno vanjske događaje i okolnosti koje predstavljaju čimbenike koji imaju utjecaj na poduzeće ili organizaciju. Neki od potencijalnih čimbenika eksterne okoline su: pravni nadzor i regulacije, kamatne stope, rast ili pad industrije, ograničenja tržišta rada, novi ulasci na tržišta, snaga konkurenata i dr. Problem eksterne okoline proizlazi od poteškoća pri razmatranju dovoljno širokog raspona čimbenika koji utječu na organizaciju bez analiziranja nepotrebnih čimbenika.

Postoje brojni alati koji se koriste u analizi utjecaja na poduzeće, a najkorišteniji su: Porterovih pet sila, PESTLE analiza i SWOT analiza (Ribka et al. 2023, 85). Porterovih pet sila utjecajan je i jednostavan alat koji se koristi za prepoznavanje određenih sila koje su u skladu s određenom poslovnom situacijom korištenjem perspektive izvana prema unutra. Razlikuje se pet sila koja se nalaze u mikrookruženju poduzeća, a pokreću konkurenciju i mogu ugroziti sposobnost organizacije da ostvari profit. Prva Porterova sila je rivalstvo među konkurentima, a ujedno je i glavna u odlučivanju konkurentske strategije poduzeća. Važna činjenica je da su akcije rivala na tržištu međusobno uvjetovane. Drugim riječima potezi ili

akcije jednog poduzeća izazivaju pripadajuće uspješne ili neuspješne reakcije njegovih rivala. Ovakve reakcije ponajviše ovise o broju konkurenata, rastu ili padu ponude ili potražnje, povećanju cijena ili smanjenju proizvodnje. Druga Porterova sila je pojava novih konkurenata koji imaju želju za stjecanjem tržišnog udjela te se na taj način vrši pritisak na cijene i troškove te rezultira poremećajima na tržištu. Međutim, prijetnja ulaska ovisi o tome kolike su ulazne barijere i koliko je organizacija već u industriji. Postoje brojne barijere te ih je najbitnije prije ulaska analizirati i predvidjeti kako bi se one mogle pravovremeno prevladati (Bruijl 2018, 2). Sljedeća po redu sila je konkurentska snaga dobavljača gdje dobavljači imaju znatan utjecaj na sva poduzeća. Svojim materijalom i sirovinama koje nude te cijenom i kvalitetom, oni znatno utječu na konkurentski položaj onih koje opskrbljuju (Buble 2005, 21). S jedne strane dobavljači mogu prijetiti organizacijama povećanjem cijena proizvoda ili usluga ili ne pridržavanjem dogovorenih rokova. Ipak, s druge strane konkurentskom snagom dobavljača može se manipulirati brojem dobavljača, veličinom dobavljača i dostupnosti zamjenskih kupaca. Nastavno, mnogi moćni dobavljači ne ovise pretežito o jednoj industriji s obzirom da mogu služiti i drugim industrijama te neće oklijevati u pokušajima da izvuku maksimalan profit iz svakoga. Veliki faktor su i kupci koji mogu utjecati na cijene, zahtijevati kvalitetnije proizvode ili tražiti proširenje usluga. Četvrta Porterova sila je konkurentska snaga kupaca koja ima posebno mjesto. Utjecaj kupaca se povećava jačanjem njihove pregovaračke snage. Postoje tri relativne koncentracije kupaca: konkurentnost kada je mnogo kupaca i dobavljača, međusobna ovisnost gdje je malo kupaca i dobavljača te monopolna moć kada je malo dobavljača, a mnogo kupaca. Kada kupci imaju veliku moć onda iskorištavaju svoju snagu i dobivaju robu ili proizvod uz bolje uvjete, duže rokove plaćanja i niže cijene (Bruijl 2018, 3). Posljednja po redu sila je konkurentska snaga supstituta. Identificiranje supstituta je pronalazak proizvoda ili usluga koji mogu ispuniti istu svrhu kao proizvodi razmatrane industrije. Najčešća situacija je pojava supstituta po nižoj cijeni od cijene primarnih proizvoda zbog čega proizvođači moraju diferencirati svoj proizvod, poboljšati kvalitetu ili čak sniziti njegovu cijenu. Bitnu ulogu imaju i promjene u preferencijama kupaca stoga je bitno raditi redovite analize (Buble 2005, 21).

Sljedeći alat koji se koristi u analiziranju eksterne okoline je PESTLE analiza koja se definira kao studija utjecaja na poslovanje s ciljem razumijevanja 6 ključnih vanjskih čimbenika, a to su: politika, ekonomija, društvo, tehnologija, zakon i okoliš. Politički čimbenici uključuju vladine politike i propise te promjene u poreznoj politici i trgovinskim sporazumima. Pod ekonomske čimbenike ubrajaju se BDP, stopa inflacije, kamatne stope, fluktuacije i sl. Društveni čimbenici uključuju kulturne norme, demografska obilježja, preferencije kupaca,

društvene promjene i trendove. Tehnološki čimbenici potiču inovacije i tehnološki napredak poput automatizacije i umjetne inteligencije. Pravni faktori obuhvaćaju zakone i propise koji reguliraju poslovanje, prakse zapošljavanja i zaštitu potrošača. Čimbenici okoliša obuhvaćaju regulatorne zahtjeve i prakse održivosti, a usvajanje ekološki prihvatljivih praksi povećava ugled marke te često i lojalnost kupaca.

Možda i najpoznatiji alat analize eksterne okoline je SWOT analiza koja služi za identificiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnji povezanih s polovnom konkurencijom ili planiranjem projekta ili strategije. Ponekad se naziva i analizom situacije, a cilj je identifikacija unutarnjih i vanjskih čimbenika koji su povoljni ili nepovoljni za postizanje ciljeva organizacije (Nutt i Backoff 1993, 319). Interna okolina predstavlja unutarnje okruženje koje se odnosi na uvjete, događaje, entitete i čimbenike koji se javljaju unutar organizacije ili poduzeća. Učinkovito interno okruženje može poduzeću pružiti konkurentsku prednost koja mu je potrebna za uspjeh u industriji. Faktori interne okoline su: tehnologija, vještine i iskustvo zaposlenika, organizacijska struktura, kohezija tima, upravljanje, zaštitni znakovi, patenti i poslovne tajne i sl. U prethodno spomenutoj SWOT analizi, prilike i prijetnje odnose se na eksternu okolinu dok snage i slabosti pripadaju internoj okolini.

3.2. Postavljanje usmjerenja organizacije

Druga etapa strateškog menadžmenta je postavljanje usmjerenja organizacije odnosno određivanje njezina pravca kretanja. Postoje tri glavna pojma povezana s ovom etapom, a to su: vizija, misija i ciljevi organizacije (Buble 2005, 9). Vizija predstavlja sliku budućeg stanja poduzeća. Drugim rječima ona pokreće dugoročne ciljeve koji određuju gdje bi organizacija na kraju željela biti u konkurentskom okruženju. Vizija se obično izražava kroz jednostavnu i kratku izjavu o viziji. Ovakva izjava nudi strateški cilj koji može biti idealan i normativan unatoč ograničenjima stvarnog svijeta, no istovremeno nudi nadahnuće organizaciji da prevlada prepreke u zajedničkom nastojanju. U tom smislu, izjave o viziji ključni su pokretači organizacijskih inovacija, predanosti i motivacije zaposlenika te učinkovitosti i uspjeha pred konkurencijom. Izjava o viziji trebala bi biti institucionalizirana kroz njezinu organizacijsku kulturu na način da bude aktivna, poznata i često spominjana (Bowen 2018, 2). Vizija se može odrediti postavljanje pitanja „Čemu organizacija teži?“. S druge strane misija je težnja za ciljem koji je jedinstven za konkurentku prednost organizacije, odnosno njezine specifične snage u odnosu na konkurenciju (Hunger i Wheelen 2001, 23). Vizija se sastoji od dvije osnovne

komponente: temeljne ideologije i vizionarske budućnosti. Temeljna ideologija definira zašto poduzeće postoji, a sastoji se od temeljnih vrijednosti i temeljne svrhe. Temeljne vrijednosti su skup načela, pretpostavka i stavovi koji igraju ključnu ulogu u oblikovanju ponašanja zaposlenika, ali i poduzeća u cijelini. Temeljna svrha čini glavni razlog postojanja organizacije te ne opisuje samo učinak organizacije, već obuhvaća njezinu dušu (Collin i Porras 1996, 68). Vizionarska budućnost je drugi dio vizije koji se sastoji od smionog cilja i živopisnog opisa tog cilja. Ona se odnosi na željeno stanje u budućnosti sukladno dugoročnim ciljevima ili željenoj konkurentskoj poziciji (Collin i Porras 1996, 74).

Za razliku od izjava o viziji, izjave o misiji su obično duže te dovoljno specifične da se fokusiraju na organizacijske aktivnosti i resurse, a dovoljno općenite da se kreću prema brojnim organizacijskim ciljevima. Cilj ovih izjava je odgovoriti na pitanje zašto poduzeće postoji. Izjave o misiji su konkretnije i specifičnije za određivanje prioriteta aktivnosti. Ključ za stvaranje dobre izjave o misiji je fokusiranje na ono što čini organizaciju jedinstvenom i po čemu se ona razlikuje od konkurencije. I misija i vizija moraju se temeljiti na etičkim vrijednostima organizacije (Bowen 2018, 4). Iako se misija i vizija iskazuju kao dva različita pojma, mnoge organizacije ih koriste kao jedan. Ipak, misija bi trebala iskazivati ono što je poduzeće danas, a vizija ono što poduzeće želi postati (Buble 2005, 10).

Treći pojam u ovoj fazi procesa strateškog menadžmenta su ciljevi. Ciljevi su definirani kao krajnji rezultat planirane aktivnosti. Oni navode što se i do kada treba postići. Postizanje korporativnih ciljeva trebalo bi rezultirati ispunjivanjem misije organizacije. Neki od čestih ciljeva poduzeća su: profitabilnost, učinkovitost, rast i doprinosi, korištenje resursa, vodstvo i mnogi dr. (Hunger i Wheelen 2001, 24). Strateški ciljevi trebaju biti precizno definirani i lako razumljivi svim razinama menadžmenta i svim zaposlenicima u organizaciji. Ključno je da ciljevi budu usklađeni s uvjerenjima i principima menadžera te ih treba kvantificirati kada je god to moguće (Buble 2005, 101). Postavljanje ciljeva zahtjevan je proces te se brojne organizacije koriste alatom koji taj proces pojednostavljuje poznatiji pod nazivom SMART metoda. Ova metoda predstavlja akronim gdje slovo s znači da ciljevi moraju biti specifični. Drugim riječima, oni trebaju konkretno opisati rezultat koji se očekuje. Slovo m označuje mjerljivost, a slovo a predstavlja englesku riječ koja znači da ciljevi moraju biti ostvarivi. Nastavno, ciljevi moraju biti realni te isto tako vremenski definirani (Bogue 2005).

3.3. Formuliranje strategije

Treći korak u procesu strateškog menadžmenta je formuliranje strategije koje se može definirati kao razvoj dugoročnih planova za učinkovito upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline uzimajući u obzir korporativne snage i slabosti (Hunger i Wheelen 2001, 74). Formuliranje strategije sastoji se od određivanja misije organizacije, definiranja ciljeva te odabira ili osmišljavanja odgovarajuće strategije. Provedba strategije se prati njezinom evaluacijom i kontrolom. Iako se sve faze strateškog menadžmenta promatraju pojedinačno, sve su međusobno povezane te se međusobno nadovezuju kako bi se formirao cjelokupni integrirani proces. Proces formuliranja strategije uključuje brojna istraživanja i donošenja odluka, no prvenstveno je proces koji daje odgovor na pitanja „Kako ćemo ostvariti naše ciljeve i stići tamo gdje želimo?“ (Alkhafaji i Nelson 2003, 20). Kada poduzeće formulira svoju strategiju, obično razmatra tri opcije: korporacijsku, funkcijsku i poslovnu strategiju (Buble 2005, 11).

Korporacijska strategija opisuje sveukupni smjer tvrtke u smislu njezinog općeg stava prema rastu i upravljanju različitim poslovima i linijama proizvoda. Ona se stoga bavi usmjeravanjem tvrtke i upravljanjem njezinim linijama proizvoda i poslovnim jedinicama (Hunger i Wheelen 2001, 84). Korporacijska strategija uključuje područje djelovanja organizacije te način na koja ona odabire posao koji će obavljati. Ona odgovara na pitanje poslovnog područja u kojem treba djelovati kako bi se maksimizirala dugoročna dobit organizacije (Alkhafaji i Nelson 2003, 97). Korporacijske strategije mogu se organizirati u tri dijela: razvojna strategija, strategija kontinuiteta i strategija u krizni uvjetima.

Razvojne strategije ili strategije rasta osmišljene su za postizanje porasta prodaje, imovine ili dobiti. Razlikuju se takve dvije osnovne strategije: strategija koncentracije i strategija diverzifikacije. Kod koncentracije se ostaje unutar jedne linije proizvoda ili industrije dok se kod diverzifikacije prelazi na druge proizvode ili u druge industrije što se može postići ulaganjem u razvoj novih proizvoda ili kroz spajanja, akvizicije i strateška savezništva (Hunger i Wheelen 2001, 85). Brojne velike organizacije koriste strategiju koncentracije fokusirajući se na jedan posao u pravo vrijeme. Koncentracijskom strategijom menadžment se može usredotočiti da jednu stvar čini vrlo dobro jer može razviti dubinsko znanje o poslu, organizaciji, tržištu, kupcima i konkurenciji. Korištenjem ove strategije lakše se identificiraju specifične potrebe određenih kupaca te se postiže stručnost u razvoju novih pristupa njihovim potrebama. Također, spremnije se previđaju promjene i trendovi u potrebama potrošača te se stvara strateška prednost i konkurentna snaga kroz tržišnu reputaciju. Ipak, postoje i rizici odabira strategije koncentracije. Potrošači mjenjaju svoje želje i potrebe, a tehnološke inovacije

i zamjenski proizvodi mogu u potpunosti ugroziti razvoj poduzeća (Alkhafaji i Nelson 2003, 103). Razlikuju se dvije osnovne strategije koncentracije: vertikalni i horizontalni rast. Vertikalni razvoj se može postići preuzimanjem funkcije koju je prethodno osigurao dobavljač ili distributer. Ovakav pristup se koristi kako bi se smanjili troškovi, stekao nadzor nad resursima, jamčila kvaliteta ili kako bi se omogućio pristup novim kupcima. Ovakva strategija je logična za one organizacije koje imaju snažnu konkurentsku poziciju u vrlo atraktivnoj industriji. Vertikalni rast zapravo rezultira vertikalnom integracijom gdje poduzeće radi na više lokacija u lancu vrijednosti. S druge strane, horizontalni rast postiže se širenjem proizvoda tvrtke na druge geografske lokacije i povećanje asortimana proizvoda i usluga na trenutnim tržištima. Horizontalni razvoj rezultira horizontalnom integracijom, stupnjem gdje organizacija posluje na više lokacija na istoj točki u lancu vrijednosti. Poduzeće može steći tržišni udio, proizvodne pogone, distribucijska mjesta ili specijalizirane tehnologije internim razvojem ili eksterno kroz akvizicije ili zajedničke podhvate s drugom tvrtkom u istoj industriji (Hunger i Wheelen 2001, 85). Diverzifikacija je oblik razvojne strategije gdje poduzeće ulazi u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga koji su različiti od njegovog primarnog asortimana. Za razliku od prethodno spomenutih strategija, diverzifikacija označuje ulazak poduzeća u potpuno nove lance stvaranja vrijednosti (Buble 2005, 116). Razlikuju se dvije vrste diverzifikacije: povezana i nepovezana. Povezana ili koncentrična diverzifikacija označava širenje organizacije u srodnu industriju. Ona se može koristiti kada je konkurentska pozicija poduzeća jaka, a privlačnost industrije niska. Poduzeće se usredotočuje na karakteristike koje su mu dale prepoznatljivost i kompetentnost i te prednosti koristi kao sredstvo diverzifikacije. Na taj način organizacija se pokušava strateški uklopiti u novu industriju koja je na neki način povezana s primarnom, koristeći se poznavanjem proizvoda, proizvodnih sposobnosti i marketinških vještina. S druge strane, postoji nepovezana ili konglomeratska diverzifikacija. Ona se koristi kada menadžment smatra da je trenutna industrija neprivlačna te se odluči prebaciti u industriju koja nije povezana s trenutnom. Ovu vrstu diverzifikacije usvajaju menadžeri koji se prvenstveno bave financijskim razmatranjem novčanog toka ili smanjenja rizika (Hunger i Wheelen 2001, 86).

Druga korporacijska strategija je strategija kontinuiteta koja se odabire kada poduzeće izabire stabilnost umjeto rasta na način da nastavlja svoje trenutne aktivnosti, bez značajnih promjena. Strategija kontinuiteta može se podijeliti na tri podvrste. Prva je strategija pauze pa opreznog nastavka gdje poduzeće zapravo uzima priliku za odmor prije nego što nastavi s drugom strategijom. Ona je obično privremena strategija koja se koristi dok okolina ne postane više gostoljubiva i kako bi se poduzeću omogućilo da konsolidira svoje resurse nakon dugotrajnog i brzog rasta. Zatim postoji strategija bez promjena gdje menadžment odlučuje ne

raditi ništa novo u doglednoj budućnosti zbog trenutnog zadovoljstva i stabilnosti (Hunger i Wheelen 2001, 86). Treća u nizu je profitna strategija kojom se maksimizira korištenje resursa i umijeća poslovanja dok su investicije na razini održavanja (Buble 2005, 110). Profitna strategija može biti korisna kao pomoć poduzeću da prođe kroz privremene poteškoće ili kada želi povećati atraktivnost za potencijalne kupce (Hunger i Wheelen 2001, 87).

Strategije u kriznim uvjetima uključuju povlačenje poduzeća zbog slabe konkurentske pozicije i neučinkovitosti. Poduzeća tada često pokušavaju smanjiti troškove, otkloniti slabosti ili dodatno ojačati snažna područja. Ove strategije najčešće se dijele na strategije konsolidacije i obnavljanja ili strategije napuštanja djelatnosti (Alkhafaji i Nelson 2003, 106). Kod strategije konsolidacije i obnavljanja govori se o strategiji preokreta gdje je naglasak na poboljšanju operativne učinkovitosti. Ova strategija može uključivati kontrakciju kada je početni napor brzo smanjiti troškove i veličinu poduzeća i konsolidaciju gdje se implementira program za stabilizaciju poduzeća uz plan menadžmenta za smanjenje općih troškova i bolju organizaciju (Hunger i Wheelen 2001, 87). Strategije napuštanja djelatnosti koristi se kada poduzeće shvati da nema izglednu budućnost. Ovdje se koristi strategija žetve kada poduzeće pokušava maksimizirati svoj kratkoročni rezultat. Osim žetve, poduzeće može izabrati strategiju prodaje poduzeća ili njegovog dijela kako bi vlasnik na taj način stekao dugoročne povrate na svoja ulaganja (Buble 2005, 125). Posljednja strategija je likvidacija odnosno prestanak postojanja organizacije. Ona je najneugodnija i najbolnija strategija za jedno poduzeće, no stečaj može imati i prednosti poput organizacijskog opstanka i očuvanja imovine (Alkhafaji i Nelson 2003, 107).

Poslovna strategija usmjerena je na poboljšanje konkurentske pozicije proizvoda ili usluga poduzeća unutar određene industrije ili tržišnog segmenta. Michael Porter predložio je dvije generičke konkurentske ili poslovne strategije za nadmašivanje konkurencije: niži troškovi i diferencijacija. Strategija nižih troškova je sposobnost poduzeća da dizajnira, proizvede i plasira usporedivi proizvod učinkovitije od svojih konkurenata. Nastavno, strategija diferencijacije je sposobnost pružanja jedinstvene i vrhunske vrijednosti kupcu u smislu kvalitete proizvoda, posebnih značajki ili drugih usluga nakon prodaje. Ipak, prije odabira neke od ovih strategija, poduzeće mora odabrati raspon proizvoda koji će proizvoditi, kanale distribucije koje će koristiti, vrste kupaca i zemljopisna područja kojima će prodavati. Jednostavnije rečeno, poduzeće može izabrati širi cilj i masovna tržišta ili uski cilj odnosno mala tržišta. Kombiniranje svega navedenog rezultiralo je četiri varijacije poslovnih strategija (Hunger i Wheelen 2001, 77).

Prva od njih je strategija vodstva u troškovima koja je osmišljena proizvodnjom dobara i usluga po nižoj cijeni od konkurencije kako bi ih se nadmašilo. Ova strategija je preporučljiva za poduzeća koja su vodeća u industriji gdje je potražnja relativno elastična. Nižim troškovima, poduzeće može naplatiti nižu cijenu od konkurencije za svoje proizvode i još uvijek ostvariti zadovoljavajuću dobit. Padom troškova, obujam prodaje raste, a prepreka ulaska na tržište se povećava zbog cijena kojima novi sudionici ne mogu parirati (Alkhafaji i Nelson 2003, 129).

Druga poslovna strategija je diferencijacija gdje je cilj ponuditi proizvod ili uslugu koja će biti percipirana kao jedinstvena. Pristupi posebnosti proizvoda mogu biti dizajn ili imidž marke, tehnologija, posebne značajke, distributeri i dr. Važno je naglasiti da se strategijom diferencijacije ne zanemaruju troškovi, već samo nisu primarni strateški cilj. Postizanje diferencijacije može rezultirati natprosječnom zaradom te lojalnošću kupaca brendu što dovodi do njihove niže osjetljivosti na cijenu. Isto tako, strategija diferencijacije ponekad može onemogućiti stjecanje visokog tržišnog udjela jer zahtjeva percepciju ekskluzivnosti što nije spojivo s visokim tržišnim udjelom (Porter 1980, 38).

Fokusirano troškovno vodstvo je treća poslovna strategija koja se fokusira na određenu skupinu kupaca ili geografsko tržište te pokušava služiti samo njemu, isključujući ostale. Korištenjem ove strategije poduzeće traži troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu. Ovom strategijom koriste se poduzeća koja smatraju da svoje napore mogu bolje služiti svom uskom strateškom cilju i to učinkovitije od konkurencije, a istovremeno su spremna napraviti kompromis između profitabilnosti i ukupnog tržišnog udjela.

Četvrta strategija je fokusirana diferencijacija koja se koncentrira na određenu skupinu proizvoda, geografsko područje ili segment linije proizvoda te traži diferencijaciju u tom ciljanom segmentu (Hunger i Wheelen 2001, 78). Fokusirana diferencijacija fokusira se na posebne potrebe potrošača i na taj način ostvaruje prednost nad konkurencijom (Buble 2005, 152).

Funkcijska strategija je pristup koji koristi funkcionalno područje za ostvarivanje ciljeva i strategija poduzeća i poslovnih jedinica na način da se maksimizira produktivnost resursa. Svaka poslovna jedinica ima svoj skup odjela od kojih svaki ima svoju vlastitu funkcionalnu strategiju (Hunger i Wheelen 2001, 95). Drugim riječima funkcionska strategija definira sve kratkoročne aktivnosti koje svako funkcijsko područje u poduzeću mora ostvariti kako bi se implementirala korporacijska strategija. Funkcijska područja u poduzeću su: proizvodnja ili operacije, marketing, ljudski resursi, istraživanje i razvoj te financije (Alkhafaji i Nelson 2003, 44). Marketinška strategija se bavi određivanjem cijena, prodajom i

distribucijom proizvoda, a odgovorna je za prepoznavanje potreba kupaca i potencijala poduzeća za ostvarivanje konkurentske prednosti. Marketinška strategija sastoji se od integriranog, ali eksterno usmjerenog skupa odluka o tome kako će se organizacija obraćati svojim kupcima u kontekstu konkurentskog okruženja. Također, strategija marketinga služi za odabir ciljnog tržišta, razvoj marketinškog spleta i analizu prilika na tržištu (Orishede 2022, 22). Financijska strategija ispituje financijske implikacije strateških izbora na korporacijskoj i poslovnoj razini i utvrđuje najbolji smjer djelovanja. Isto tako može pružiti konkurentsku prednost kroz nižu cijenu sredstava i fleksibilnu sposobnost prikupljanja kapitala za podršku poslovnoj strategiji. Kompromis između postizanja željenog omjera duga i vlasničkog kapitala i oslanjanja na interno dugoročno financiranje putem novčanog toka je ključno pitanje financijske strategije (Hunger i Wheelen 2001, 96). Strategija istraživanja i razvoja bavi se inovacijama i poboljšanjima proizvoda i procesa. Ona se zapravo fokusira na odluku poduzeća da postane tehnološki lider ili sljedbenik odnosno da postigne ukupne niske cijene ili diferencijaciju (Hunger i Wheelen 2001, 97). Strategija ljudskih potencijala bavi se koordinacijom zaposlenika koji su jedan od ključnih dijelova svakog poduzeća. Glavne odgovornosti ove strategije uključuju motiviranje, vođenje, obuku i regrutiranje u cilju postizanja maksimalne uspješnosti poduzeća. Glavni činitelji konkurentske prednosti u ovom području su znanje koje poduzeće posjeduje te način na koji se njime koristi kao i brzina kojom usvaja nova znanja (Orishede 2022, 27). Operacijska ili proizvodna strategija određuje kako i gdje će proizvod ili usluga biti proizvedeni, razinu vertikalne integracije, raspoređivanje fizičkih resursa i odnose s dobavljačima, a često je pod utjecajem životnog ciklusa proizvoda. Cilj strategije proizvodnje je postići pozitivnu razliku između izlaznih i ulaznih vrijednosti, a sastoji se od različitih kategorija: troškovi, kvaliteta, proces, isporuka, kapaciteti, zalihe i radna snaga (Hunger i Wheelen 2001, 96).

3.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije predstavlja niz aktivnosti i odluka koje su potrebne za realizaciju strateškog plana. Ovaj proces uključuje primjenu strategija i politika kroz kreiranje programa, proračuna i procedura. Iako se implementacija često razmatra nakon što je strategija formulirana, ona je ključni dio strateškog upravljanja (Hunger i Wheelen 2001, 106).

Kod implementacije strategije važno je definirati ciljeve te potom ili implementirati odabranu strategiju ili izabrati novu strategiju. Ukoliko se poduzeće odluči za novu strategiju

dolazi do strateških promjena koje se razlikuju s obzirom na njihov intenzitet. Strategija kontinuiteta predstavlja nastavak već prije oblikovane strategije. Zadržavanjem postojeće strategije poduzeće ne mora koristiti dodatne napore s obzirom da je već upoznato s procesima i njihovim sastavnicama. Strategija rutinskih promjena zahtjeva minimalne preinake u provedbi već postojeće strategije, a koristi se kako bi se privukle nove grupacije korisnika usluge ili proizvoda poduzeća. Strategija ograničenih promjena znači ponudu istog proizvoda na istom tržištu, no omogućuje uvođenje novih proizvoda i ulazak na nova tržišta. Bitno je naglasiti da se time ne mijenja djelatnost poduzeća niti se ulazi u promjene njegove organizacijske strukture (Buble 2005, 163). Strategija radikalnih promjena naziv je za strategiju gdje se mijenjati mogu proizvodi, usluge, tržišta, ali i organizacijska struktura. U ovoj strategiji jedino djelatnost poduzeća ostaje nepromijenjena. Za radikalne promjene potrebno je detaljno planiranje i priprema, a one se mogu uspješno provesti samo u organizacijama koje posjeduju dovoljno kreativnog potencijala za njihovu realizaciju. Poslijednja strategija promjene je organizacijsko preusmjerenje koje se odnosi na glavnu djelatnost poduzeća. Ukoliko postojeće aktivnosti poduzeća ne mogu zadovoljiti očekivanja vlasnika logičan potez je premještaj kapitala u novu djelatnost. Organizacijsko preusmjerenje obuhvaća sve čimbenike poslovanja te samim time zahtjeva najveće napore u pronalasku novih razvojnih mogućnosti. Ovakva strategija uključuje oblikovanje nove vizije i misije, postavljanje novih strateških ciljeva i izradu novih strateških planova (Buble 2005, 165).

U ovoj etapi strateškog menadžmenta bitno je spomenuti organizacijske strukture. Postoji veliki broj strukturnih oblika, no određeni osnovni tipovi prevladavaju u složenim organizacijama (Hunger i Wheelen 2001, 61). Funkcijska organizacijska struktura je najpopularnija i najjednostavnija za razumijevanje. Osoblje je organizirano na osnovi funkcije koju obavlja, a što je poduzeće veće to se više funkcija dodaje. Divizijska organizacijska struktura najčešća je kod velikih korporacija s mnogo linija proizvoda u nekoliko povezanih industrija. U divizijskoj organizacijskoj strukturi, funkcije su grupirane u odjele koji se mogu organizirati prema vrstama proizvoda, geografskoj regiji ili tržišnim segmentima (Buble 2005, 198). Svaki sektor sadrži sve ključne funkcije, a uprava poduzeća odgovorna je za raspodjelu resursa među njima. Ova struktura omogućuje odjelima da brzo i učinkovito odgovore na prijetnje i prilike specifične za njihove proizvode, tržište ili regiju, jer su svi potrebni resursi već unutar svakog odjela. Matrična organizacijska struktura kombinira elemente funkcijske i produktne, a ponekad teritorijalne departmentalizacije, uspostavljajući dvostruki zapovjedni sustav koji istovremeno naglašava input i output (Griffin 2013, 337). U ovakvom dualnom zapovjednom sustavu osoblje ima dvije vrste menadžera: menadžer resursa i menadžer posla.

Matričnoj strukturi je cilj iskoristiti najbolje značajke funkcijske i divizijske strukture. Procesna organizacijska struktura temelji se na suvremenom pristupu koji naglašava kriterij procesa i formiranje multidisciplinarnih timova. Ova vrsta strukture, poznata i kao horizontalna ili timska organizacija, oslanja se na dvije glavne komponente: proces i tim. Procesne strukture primjerene su za srednja i velika poduzeća koja imaju različite proizvode, a djeluju u okolini s neizvjesnim uvjetima gdje se zahtjevi kupaca i tržišni uvjeti konstantno mijenjaju. Najbitnija karakteristika procesne organizacijske strukture je intenzivan fokus na ispunjenje potreba kupaca koji dovodi do njihove satisfakcije, unaprijeđenja brzine, smanjenja troškova i dr. Posljednje strukture od značaja su mrežne strukture koje su nastale zbog sve složenijih uvjeta poslovanja i sve bržih promjena u okolini što je zahtjevalo sve veću fleksibilnosti i adaptabilnost organizacijskih struktura podržanih informatičkom tehnologijom koja omogućuje njihovo elektroničko povezivanje u različite mrežne oblike. Oblikovanje mrežnih struktura dovodi do smanjenja broja razina menadženta, ali i do otežane kontrole nad operacijama što dovodi do oslanjanja menadžmenta na pregovaranja, ugovore i elektroničke poruke (Buble 2005, 207).

3.5. Evaluacija i kontrola

Pod pojmom evaluacije i kontrole podrazumijeva se praćenje uspješnosti organizacije kako bi se osiguralo da odabrana strategija postigne željene ciljeve. Evaluacija je ključna funkcija za potvrdu uspjeha ili neuspjeha strategija menadžmenta. Ukoliko su rezultati ispod očekivanja, organizacija ima priliku ponovno procijeniti svoj smjer te, ukoliko je potrebno, promijeniti svoj strateški plan (Alkhafaji i Nelson 2003, 55). Evaluacija je proces koji pruža povratnu informaciju potrebnu menadžmentu za procjenu rezultata i poduzimanje korektivnih radnji, prema potrebi. Informacije o evaluaciji i kontroli se sastoje od podataka o izvedbi i izvješća o aktivnostima. Operativni menadžeri moraju identificirati svaku neprikladnu upotrebu procesa strateškog upravljanja koja uzrokuje neželjeni učinak kako bi mogli ispraviti aktivnosti zaposlenika (Hunger i Wheelen 2001, 126). Polazište u oblikovanju sustava kontrole je određivanje mjerne veličine. Drugim riječima, poduzeće mora odrediti što želi mjeriti, odnosno mjerenjem kojih rezultata i procesa se dolazi do spoznaje o ostvarenju strategije. Uz mjernu veličinu, poduzeće mora postaviti standarde koji predstavljaju ciljne veličine s kojima će se uspoređivati realizirani i očekivani učinak. Standardi se reprezentiraju kao mjerila ili kriteriji prema kojima se procjenjuje ostvarenje ciljeva ili zadataka pojedinaca, radnih grupa,

organizacijskih jedinica ili pak poduzeća kao cijeline. Mjerenje performansi je postupak kojim se utvrđuje stupanj ostvarenja standarda te razlozi eventualnih odstupanja. Kako bi se utvrdila veličina i razlog odstupanja provodi se komparacija standarda i performansi (Buble 2005, 245). Posljednji korak u procesu kontrole je razmatranje korektivnih radnji. Nakon usporedbe učinka s kontrolnim standardima, prikladne su tri različite radnje: održavanje „status quo“, ispravak odstupanja ili promjena standarda. Održavanje „status quo“ se koristi kada je izvedba u skladu sa standardima. Ipak, najčešće je potrebno ispravljanje odstupanja ili korekcija devijacija jer performanse mogu biti manje, ali i veće od standarda. Promjena utvrđenog standarda obično je neophodna ako je na početku postavljen previsoko ili prenisko što se može uočiti ako veliki broj zaposlenika rutinski nadmašuje standard ili ako niti jedan zaposlenik ne može ispuniti isti (Griffin 2013, 576).

Sustavi strateške kontrole su formalni sustavi za postavljanje ciljeva, mjerenje i povratne informacije koji omogućuju strateškim menadžerima da procjene postiže li poduzeće vrhunsku učinkovitost, kvalitetu, inovativnost i reakciju kupaca te provodi li svoju strategiju uspješno. Učinkovit sustav kontrole bi trebao: pružati točne informacije, biti dovoljno fleksibilan i pravodobno opskrbljivati menadžere informacijama. Sustavi strateške kontrole razvijeni su za mjerenje učinka na četiri razine poduzeća: korporativnoj, divizijskoj, funkcionalnoj i individualnoj (Hill i Jones 2001, 411). Razlikuju se dva tipa sustava kontrole: sustav izvanorganizacijske kontrole i sustav organizacijske kontrole. Sustav izvanorganizacijske kontrole funkcionira izvan poduzeća, a sadrži mehanizme tržišta koji putem ponude i potražnje ukazuju na prihvaćenost poduzeća u svojoj okolini. Ovaj sustav se provodi na način da se postavlja sustav cijena pomoću kojeg se prate i vrednuju performanse poduzeća. Ovakav sustav je moguć samo ako je poduzeće u stanju uspostaviti objektivna mjerila performansi te uz adekvatan oblik sustava komparacije. Sustav organizacijske kontrole funkcionira unutar jedinica poduzeća, a koristi se kada je teško razviti standarde ili oni nisu dovoljni za cjelokupnu kontrolu ciljeva poduzeća. Razlikuju se dva tipa takve kontrole: biokratska kontrola i kontrola grupe. Biokratska kontrola temeljena je na skupu pravila i procedura za upravljanje ponašanjem i akcijama divizija, funkcija i individualaca. S druge strane, kontrola grupe je neformalno i organski strukturirano uređenje ponašanja grupa i pojedinaca u poduzeću. Ponašanje je regulirano korporacijskom kulturom, samokontrolom i grupnim normama (Buble 2005, 250).

3.6. Strateški menadžment i razvoj poduzeća

Svako poduzeće, pri ulasku na tržište, započinje proces analiziranja svoje okoline i postavljanja smjera poslovanja kako bi odabralo najprikladniju strategiju. U početnim fazama, kompanije usmjeravaju svoje napore na uspostavljanje tržišnog položaja, često koristeći strategiju ekspanzije kako bi proširile svoje područje djelovanja i povećale tržišni udjel. Kako poduzeće raste i tržišni uvjeti se mijenjaju, strategije se prilagođavaju kako bi odražavale nove realnosti i ciljeve. U fazama kada poduzeće ne uspijeva ostvariti svoje ciljeve može doći do potrebe za promjenom strategije, što može uključivati prelazak na strategije u kriznim uvjetima. U takvim situacijama, tvrtke mogu biti prisiljene revidirati svoje pristupe i strategije kako bi preživjele ili poboljšale svoje rezultate. Kada poduzeće postigne stabilan i povoljan položaj na tržištu, često se fokusira na jačanje svoje konkurentske prednosti. Ovo se može ostvariti putem strategija kao što su diferencijacija, gdje se nastoji ponuditi jedinstveni proizvodi i usluge koje se razlikuju od konkurencije ili strategija vodstva u troškovima što podrazumijeva optimizaciju operacija kako bi se smanjili troškovi i povećala profitabilnost. Ovaj rad istražuje ulogu strateškog menadžmenta u razvoju poduzeća, stoga je poseban naglasak na primjeni razvojnih strategija. Razvojne strategije uključuju strategiju koncentracije, ekspanzije, okomite integracije i diverzifikacije. Analiza ovih strategija pruža bolji uvid u način na koji strateški menadžment doprinosi uspjehu i razvoju poduzeća.

Strategija koncentracije odnosi se na fokusiranje na već postojeće proizvode i tržišta te se najčešće primjenjuje u stabilnim industrijama gdje poduzeća mogu maksimalno iskoristiti svoje konkurentske prednosti. Prema istraživanjima, poduzeća koja koriste strategiju koncentracije mogu povećati svoju profitabilnost poboljšanjem operativne efikasnosti i iskorištavanjem postojećih resursa. Dokazano je da koncentracija na temeljne proizvode omogućuje poduzećima bolje usmjeravanje resursa prema inovacijama, smanjenje operativnih troškova i poboljšanje tržišnog udjela što dovodi do njegova rasta i razvoja (Handoyo et al. 2023, 7).

Suprotno tome, strategija ekspanzije omogućuje kompanijama da prošire svoje proizvode i usluge na nova tržišta ili da ponude novi asortiman proizvoda. U jednom od nedavnih istraživanja, naglašena je važnost ove strategije u kontekstu globalizacije. Studija o međunarodnom poslovanju pokazuje da ekspanzija na inozemna tržišta, osim što povećava prihode, omogućuje poduzećima smanjenje rizika povezanih s oslanjanjem na isključivo domaća tržišta (Kormakova et al. 2023, 25). Međutim, istraživanja upozoravaju na složenost provođenja tržišne ekspanzije s obzirom da kulturne razlike, regulatorni zahtjevi te složeniji

opskrbni lanci mogu predstavljati značajne izazove (Kormakova et al. 2023, 5). Smatra se da poduzeća koja uspješno primjenjuju proizvodnu ekspanziju često bilježe povećanu inovativnost i konkurentsku prednost, posebno u industrijama s brzim. Ova strategija omogućuje poduzećima da diverzificiraju izvore prihoda, smanjujući rizik od oslanjanja na samo jedan proizvod ili uslugu. Ipak, proizvodna ekspanzija nosi i svoje izazove koji se posebice očituju u troškovima istraživanja i razvoja te rizikom ulaska u nova područja. Studije pokazuju da je ključ uspjeha usklađivanje inovacija s tržišnom potražnjom s obzirom da proizvodna ekspanzija koja ne zadovoljava potrebe i želje kupaca može rezultirati neuspjehom i gubitkom resursa (Hosseini et al. 2018, 6). Samim time, strateški menadžment ima važnu ulogu u donošenju odluka o tome kako i kada proširiti portfelj proizvoda, osiguravajući da ekspanzija bude u skladu s ciljevima poduzeća i tržišnim trendovima.

Strategija okomite integracije uključuje kontrolu više faza proizvodnog ili distribucijskog lanca čime poduzeće dolazi do veće kontrole nad ključnim procesima. Okomita integracija može smanjiti operativne i transakcijske troškove te povećati učinkovitost proizvodnje i kvalitetu proizvoda. Dodatno, okomita integracija nudi veću sigurnosti vlasničke tehnologije i resursa, štiteći kompanije od tržišnih turbulencija. Sigurnost nabave materijala i sirovina te kontrola nad distribucijom velika je prednost. Iako ova strategija nudi brojne prednosti, poduzeća moraju biti svjesna birokratskih troškova koji se javljaju kod kontrole više faza lanca vrijednosti. Unatož tome što okomita integracija često rezultira višom kvalitetom proizvoda, u velikim poduzećima može doći do problema u komunikaciji između odjela jer ona postaje sve složenija, a upravljanje i nadzor aktivnosti mogu postati skupi i usporiti proces stvaranja vrijednosti (Erin 2021, 6).

Strategija diverzifikacije podrazumijeva širenje poslovanja na nova područja koja nisu nužno povezana s osnovnim poslovnim aktivnostima poduzeća. Ona omogućuje smanjenje rizika tako što poduzeća ne ovise isključivo o jednoj industriji. Analiza pokazuje da poduzeća koja uspješno diverzificiraju svoje poslovanje dolaze do stabilnosti prihoda i bolje prilagodljivosti tržišnim promjenama. Diverzifikacija omogućuje poduzećima da iskoriste nove poslovne prilike, inoviraju proizvode i usluge te da bolje raspodjele svoje resurse i kapital čime se povećava dugoročna održivost poslovanja. Ipak, diverzifikacija nosi rizik povećane složenosti u upravljanju različitim poslovnim jedinicama što može smanjiti učinkovitost organizacije. Veća složenost organizacije zahtijeva sofisticiraniji sustav upravljanja, veći nadzor i koordinaciju između odjela što može rezultirati višim troškovima i slabijom usklađenošću poslovnih ciljeva (Oladimeji i Udosen 2019, 127).

Strateški menadžment ima veliku ulogu u razvoju poduzeća jer omogućuje prilagodbu i usklađivanje strategija s dinamičnim tržišnim uvjetima i unutarnjim ciljevima organizacije. Dobro osmišljena strategija predstavlja ključni alat za vođenje poslovanja, služi kao putokaz prema stjecanju konkurentske prednosti i detaljno razrađen plan kako zadovoljiti potrebe kupaca te poboljšati financijske rezultate. Poduzeće koje strateški pristupa poslovanju ima znatno veće šanse za uspjeh u usporedbi s onim koje zanemaruje važnost strategije i daje prednost drugim aspektima upravljanja (Tapera 2014, 123). Pažljivo planiranje i prilagodba strategija te pravilna implementacija ključ su u osiguravanju dugoročnog uspjeha i razvoja poduzeća.

4. Istraživanje – uloga strateškog menadžmenta na primjeru Atlantic Grupe d.d.

U ovom dijelu rada istražuje se utjecaj strateških odluka i upravljanja na poslovni rast Atlantic Grupe. Detaljno je predstavljena povijest razvoja kompanije, uz definiranje njezinih strateških ciljeva i temeljnih vrijednosti kojima teži. Poseban naglasak stavljen je na održivost, sustave upravljanja kvalitetom i sigurnošću, te organizacijsku strukturu i korporativnu kulturu grupe. Uz to, analizirani su financijski pokazatelji kompanije, koji jasno ukazuju na njezino uspješno poslovanje i kontinuirani razvoj. Kako bi se identificirali ključni alati i prakse koje Atlantic Grupa koristi u svakodnevnom poslovanju, proveden je intervju s izvršnim direktorom korporativne strategije i novog rasta. Kroz analizu prikupljenih podataka dolazi se do odgovora na temeljno istraživačko pitanje ovog rada: „Kako strateški menadžment Atlantic Grupe doprinosi njenom rastu i konkurentskoj prednosti na tržištu te kojim se strategijama kompanija koristi?“

4.1. Atlantic Grupa d.d.

Atlantic Grupa započela je svoje poslovanje 1991. godine osnivanjem tvrtke Atlantic Trade d.o.o., koja se bavila distribucijom robe široke potrošnje. Tijekom sljedećih godina, kompanija je postala značajan nacionalni distributer s distribucijskim centrima u Zagrebu, Rijeci, Osijeku i Splitu te uspostavila suradnje s poznatim brendovima kao što su Wrigley, Mars, Ferrero, Johnson & Johnson i drugi. Kompanija je postala prisutna na regionalnom tržištu 2001. godine otvaranjem ureda u Bosni i Hercegovini, a uskoro su uslijedile i poslovnice u Sloveniji, Srbiji i Makedoniji. Iste godine, preuzimanjem tvrtke Cedevisa d.o.o., Atlantic Grupa je proširila svoje djelovanje i na proizvodnju. Godine 2005., kompanija je izašla izvan okvira regije akvizicijom njemačkog proizvođača sportske prehrane Multipower, čime je postala prisutna i na zapadnoeuropsko tržištu. U 2006. godini, Atlantic Grupa je transformirana u dioničko društvo, a već sljedeće godine, uspješno provedena inicijalna javna ponuda dionica omogućila joj je ulazak na Zagrebačku burzu. Godine 2008. kompanija je počela preuzimati ljekarne te je formirala vlastiti lanac pod nazivom Farmacia. Do sredine 2010. godine, Atlantic Grupa je postala jedan od vodećih proizvođača sportske prehrane u Europi, regionalni lider u proizvodnji vitaminskih napitaka i dodataka prehrani, te vodeći distributer robe široke potrošnje u

jugoistočnoj Europi. Prekretnicu u poslovanju predstavljala je akvizicija Droga Kolinske 2010. godine, koja je označila najveće preuzimanje u povijesti tvrtke. Nakon završetka akvizicije, kompanija je postala vodeća u prehrambenoj industriji u regiji. Poslovanje nakon akvizicije obilježeno je procesima integracije, s naglaskom na distribucijsko-logističke aktivnosti. Spajanjem distribucijskih operacija na regionalnim tržištima stvorena je snažna mreža distribucije. U segmentu proizvodnje, prioritet je bio na konsolidaciji proizvodnih kapaciteta i njihovu učinkovitijem korištenju, dok je u nabavi implementiran centralizirani sustav s naglaskom na ključne sirovine. Sustav tehnologije je također unaprijeđen kroz konsolidaciju i standardizaciju tehnoloških platformi. Kroz uspješno provedene integracijske procese, Atlantic Grupa se razvila u vodećeg proizvođača i distributera u jugoistočnoj Europi, postavljajući čvrste temelje za daljnje širenje i rast poslovanja (<https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/>).

Danas je Atlantic Grupa hrvatska multinacionalna kompanija s tvrtkama i predstavništvima u osam zemalja, a njeni proizvodi nalaze se na više od 40 tržišta širom svijeta. Ova kompanija djeluje kao vertikalno integrirani sustav, čije su aktivnosti usmjerene na istraživanje i razvoj, proizvodnju te distribuciju robe široke potrošnje, s posebnim naglaskom na jugoistočnu Europu i zapadnoeuropska tržišta (Hrvatska enciklopedija 2013. – 2024).

Poslovanje Atlantic Grupe strukturirano je kroz pet strateških poslovnih segmenata i jedno poslovno područje. Strateška poslovna područja uključuju: pića, kavu, slatko i slano, delikatesne namaze te ljekarničko poslovanje, dok je Donat izdvojen kao posebno poslovno područje. Distribucijske operacije organizirane su u šest geografskih regija: Hrvatsku, Srbiju, Sloveniju, Sjevernu Makedoniju, Austriju i Rusiju, uz globalno vođenje mreže distributera. Korporativne funkcije podrške ključne su za primjenu jedinstvenih standarda na razini cijele kompanije, omogućujući transparentnije i učinkovitije poslovanje. Ove funkcije centralizirane su i, ovisno o području djelovanja, pružaju podršku svim aspektima poslovanja i daljnjem razvoju Atlantic Grupe (<https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/organizacija/poslovanje/>). Strateške korporativne funkcije podrške podijeljene su na:

1. Korporativne aktivnosti
2. Financije, nabavu i investicije
3. Korporativnu strategiju i razvoj
4. Transformaciju i informacijsku tehnologiju

Atlantic Grupa je, zajedno sa svojim partnerom Atacom koji čini distribuciju na tržištima Bosne i Hercegovine i Crne Gore, vodeći distributer robe široke potrošnje u regiji jugoistočne

Europe. Zajedno imaju 17 distribucijskih centara, preko tisuću vozila i direktni pristup 70 tisuća prodajnih mjesta kao i visoko razvijeno znanje o upravljanju ključnim kupcima, kategorijama proizvoda, logistici i trade marketingu. Neki od brendova u distribuciji su: Alkaloid, Badel 1862, Bic, Duracell, Ferrero, Hip, Kandid, Nestle, Rauch, Red Bull i mnogi drugi.

Atlantic Grupa stavlja naglasak na kvalitetu u stvaranju i održavanju robnih marki, stoga se mogu pohvaliti najjačim brendovima široke potrošnje u regiji. Brendovi Atlantic grupe su: Argeta, Amfissa, Bakina Tajna, Bananica, Barcaffè, Bonito, Boom Box, Cedevita, Cockta, Donat, Grand kafa, Jimmy Fantastic, Kala i Kalnička, Montana, Najlepše želje, Prima, Puc-Puc, Smoki, Štark i Ziggy's Coffee (<https://www.atlanticgrupa.com/hr/organizacija/trzista/>).

Atlantic Grupa kompanija je koja donosi dodatnu vrijednost svojim dioničarima i ekonomiji istovremeno pružajući zaposlenicima mogućnosti za profesionalni razvoj, a poslovnim partnerima nove prilike za suradnju. Na viziju grupe naslanje se i korporativna strategija koja daje jasan smjer za budući razvoj. Ovakva strategija osigurava da unutar kompanije postoje zajednički ciljevi čijim će se ostvarenjem osigurati dugoročna konkurentnost Atlantic Grupe. Strateški ciljevi Atlantic Grupe jasno su definirani na njihovoj web stranici, a uključuju: rast, produktivnost i osnaženu organizaciju. Pod pojmom rasta, grupa je naglasila kako imaju jedinstveni portfelj vlastitih i robnih marki svojih partnera koje distribuiraju, a usmjerenost na potrošače i kupce omogućuje im osnaživanje vodeće pozicije. Grupa planira ostvariti dodatnu konkurentsku prednost identificiranjem i iskorištavanjem značajnih prilika izvan svojih osnovnih kategorija i tržišta, čime će omogućiti dugoročni rast. Nadalje, dodatnim osnaživanjem produktivnosti podržati će svoje ambicije rasta i stvoriti trajnu vrijednost za sve dionike. Cilj produktivnosti planira ostvariti kroz unaprjeđenje internih operacija i lanca opskrbe, definiranjem ciljeva i planova aktivnosti s ciljem povećanja profitabilnosti na svim tržištima te digitalizaciju ključnih operativnih procesa. Grupa smatra kako su njihovi ljudi i brendovi ti koji čine razliku. Cilj osnažene organizacije planiraju ostvariti na način da privuku i zadrže ljude s talentom, ulažu u razvoj zaposlenika koji pokreću njihove brendove i poslovanje prema rastu u sve složenijim uvjetima. Kako bi uspješno upravljali društvenim, ekološkim i ekonomskim promjenama, nastavit će razvijati potrebne vještine i promicati prilagodljivu i otvorenu korporativnu kulturu, uz stalno održavanje odgovornog poslovnog upravljanja.

Osim strateških ciljeva, Atlantic grupa ima jasno definirane vrijednosti koje njeguju. Prva vrijednost je briga s ciljem stvaranja bolje okoline. Atlantic Grupa smatra se organizacijom koja mari, pazi na međusobnu dobrobit, njeguje poslovne odnose te vodi brigu

o tome kakav svijet ostavlja budućim generacijama. Sljedeća vrijednost je otvorenost koju opisuju znatiželjom i neustrašivosti prema svemu što rade. Grupa smatra da se uči na greškama te su željni novih ideja i iskustava uz prihvaćanje različitih pristupa i mišljenja koji omogućavaju efikasnija rješenja za svakodnevne zadatke i izazove. Treća definirana vrijednost je rast u cilju stvaranja nove vrijednosti. Atlantic Grupa nastoji izaći iz svoje zone komfora te teži napretku i rastu svojih brendova, tržišta i profita kao i razvitku potencijala svojih zaposlenika. Posljednja vrijednost je strast kojom stvaraju razliku te smatraju da im pomaže u ostvarenju boljih rezultata. Predanost smatraju tajnim sastojkom za bolje proizvode i svjetliju budućnost (<https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/strategija-i-vizija/>).

Atlantic Grupa koncept održivosti doživljava kao kontinuirani proces koji stvara nove razvojne prilike za poslovanje i doprinosi boljoj budućnosti za nadolazeće generacije. Iako razmišljaju strateški, njihovo djelovanje je usmjereno na odgovorno postupanje prema zaposlenicima i društvenoj zajednici, integrirajući ekonomske, društvene i ekološke aspekte u svakodnevne aktivnosti. Ovaj pristup doprinosi ekonomskom rastu i općem napretku društva. Atlantic Grupa je uskladila globalne izazove prema Europskom zelenom planu s potrebama svojih dionika i strateškim prioritetima te postavila pet konkretnih ciljeva održivog razvoja: (<https://www.atlanticgrupa.com/hr/odrzivost/odrzivo-poslovanje/>)

1. Smanjenje stakleničkih plinova
2. Odgovorno korištenje vode
3. Mogućnost potpunog recikliranja ambalaže
4. Vrlo angažirani i sposobni zaposlenici, bez ozljeda i ravnopravnost spolova
5. Stalno poboljšavanje receptura i nutritivnih vrijednosti, čista etiketa i smanjenje pakirnog materijala

Atlantic Grupa koristi integrirani sustav upravljanja kvalitetom koji pruža strukturu za unapređenje u upravljanju ekološkim i društvenim rizicima i prilikama. Politika upravljanja kvalitetom predstavlja ključni dokument ovog sustava i osnovnu izjavu grupe o njihovim ciljevima i principima održivog razvoja. Za bolje razumijevanje različitih očekivanja i brige, grupa je uspostavila otvorene komunikacijske kanale sa svim dionicima (zaposlenicima, potrošačima, kupcima, ugovornim proizvođačima, dobavljačima, vjerovnicima te lokalnim i državnim zajednicama) održavajući uspješna i dugotrajna partnerstva. Interno potiču primjenu dobrih praksi i razmjenu znanja i iskustava, dok svoje pristupe dijele i uspoređuju s vanjskim partnerima i suradnicima. Razumljivo mjere, unapređuju i izvještavaju o poslovnim

aktivnostima i ciljevima održivosti s naglaskom na mogućnosti i potrebe za poboljšanjem općih uvjeta u okruženju. Atlantic Grupa razvija svoje poslovanje s velikom odgovornošću i predanošću visokoj etici, zaštiti okoliša i socijalnoj odgovornosti. Grupa održava svoj ugled poštujući zakone i najviše globalne standarde: ISO 9001, 14001, 50001 te GFSI standarde sigurnosti hrane. Pažljivo upravlja podacima te redovito provodi analize rizika, primjenjujući potrebne preventivne mjere kako bi smanjila rizike u ukupnom lancu vrijednosti. Strastveno su predani izvrsnosti svojih robnih marki i usluga čija inovativnost doprinosi unaprijeđenju zajednice. Poticaj primjeni najviših standarda sigurnosti hrane u svim poslovnim aktivnostima jamči njihovu potpunu sigurnost, autentičnost i usklađenost. Svi procesi, oprema, infrastruktura, kao i proizvodi i usluge, usklađeni su s važećim propisima i nastoje ispuniti zahtjeve kupaca i potrošača na različitim globalnim tržištima. Korporativna kultura grupe podržava brigu za ljude, zajednicu i okoliš, s posebnim naglaskom na dobrobit zaposlenika, jednakost, raznolikost i toleranciju. Ciljevi održivosti su postavljeni na korporativnoj razini i uključeni u strateške planove razvoja svih poslovnih i distribucijskih sektora (<https://www.atlanticgrupa.com/hr/odrzivost/politika-kvalitete/integrirani-sustav/>).

Sustav upravljanja sigurnošću proizvoda u Atlantic Grupi je sveobuhvatan i obuhvaća sve aspekte sigurnosti hrane, kako bi se prevenirale potencijalne opasnosti. Proces kontrolne kvalitete smješteni su unutar samostalnih odjela za osiguranje kvalitete u operativnim procesima, dok su uravnoteženi ciljevi kvalitete postavljeni na korporativnoj razini. Sigurnost proizvoda postiže se nizom kontrolnih aktivnosti usmjerenih na upravljanje rizicima u svim fazama lanca, od dobavljača do krajnjeg potrošača. Analiza rizika provodi se kontinuirano i cjelovito, identificiranjem i primjenom svih potrebnih preventivnih mjera za eliminaciju mikrobioloških, kemijskih i drugih vrsta rizika. Atlantic Grupa učinkovito upravlja s više od 55 HACCP studija te svake godine realiziraju uspješan monitoring zajedno sa suvremeno opremljenim analitičkim laboratorijima. Svi procesi, infrastruktura i oprema te usluge i proizvodi usuglašeni su sa zakonskom regulativom različitih tržišta i kupaca. Svakodnevno se potiče razvoj visoke razine kulture sigurnosti hrane uz korištenje ekspertize više od 40 stručnjaka za sigurnost hrane, iskustava iz upravljanja više od 13 proizvodnih i 10 distribucijskih lokacija te realizacijom od preko 500 sati održanih edukacija godišnje. Cilj grupe je ostvariti visokokvalitetne odnose s dobavljačima koji pridonose stvaranju zadovoljstva potrošača kroz veću inovativnost, poboljšanu funkcionalnost i vrhunsku kvalitetu proizvoda. Atlantic Grupa nastoji uspostaviti odnose s dobavljačima koji dijele iste vrijednosti i primjenjuju jednake standarde, uključujući:

- Poštivanje zakona, uključujući zabranu davanja ili primanja mita i neprimjerenog nagrađivanja za sklapanje poslova ili ostvarivanje suradnje,
- Poštivanje ljudskih prava i prava radnika,
- Zaštitu zdravlja i osobne sigurnosti svojih zaposlenika,
- Zabranu korištenja rada djece,
- Zabranu diskriminacije na temelju rase, vjere, spola ili bilo kojeg drugog kriterija, kao i zabranu seksualnog uznemiravanja,
- Poštovanje važećih zakona i standarda o zaštiti okoliša i očuvanju prirode, životinjskih i biljnih vrsta (<https://www.atlanticgrupa.com/hr/odrzivost/politika-kvalitete/upravljanje-kvalitetom/>).

Kao tvrtka koja se posvećuje transparentnosti i odgovornom poslovanju, Atlantic Grupa je od 2013. godine usvojila GRI smjernice za izvještavanje o održivosti, čime su poboljšali praksu izvještavanja o svojim ekonomskim, društvenim i ekološkim rezultatima (<https://www.atlanticgrupa.com/hr/odrzivost/politika-kvalitete/izvjestavanje/>).

Organizacijska struktura Atlantic Grupe d.d. za provedbu korporativnog upravljanja uključuje glavnu skupštinu, nadzorni odbor i upravu. Glavna skupština djeluje kao odlučujući organ u kojem dioničari imaju pravo glasa i sudjelovanja u nadzoru i kontroli kompanije. Odluke od ključne važnosti za imovinu, financijski položaj, poslovne rezultate, vlasničku strukturu i upravljanje društvom donose se na glavnoj skupštini, u skladu sa zakonom i Statutom Atlantic Grupe d.d. te uz potrebnu većinu glasova. Nadzorni odbor Atlantic Grupe odgovoran je za imenovanje i opoziv uprave, nadzor njenog rada te izvještavanje o obavljenom nadzoru. Nadzorni odbor Atlantic Grupe sastoji se od devet neovisnih članova. Uprava Atlantic Grupe d.d. odgovorna je za samostalno vođenje poslovanja društva, uključujući razvoj i provedbu strategije, upravljanje resursima, ostvarivanje etičkih standarda i implementaciju sustava upravljanja rizicima. Sastav Uprave čini od jedan do deset članova, uključujući predsjednika, a članovi moraju imati različita iskustva i stručnosti kako bi osigurali efikasno donošenje odluka i održavanje interesa svih dionika.

Korporativna kultura Atlantic Grupe temelji se na uvažavanju individualnih različitosti te na poticanju suradnje i sinergije između različitih segmenta poslovanja. Strategija upravljanja ljudskim potencijalima i kulturom je fokusirana na jednostavnost organizacije s korisnikom u središtu, promicanje autentičnih lidera i pružanje prilika za rast zaposlenika, što uključuje trajnu primjenu hibridnih modela rada. Atlantic Grupa se 2007. godine, kao jedna od prvih kompanija u regiji, obvezala podupirati Vodeća načela Ujedinjenih naroda o

poslovanju i ljudskim pravima. Od tada kontinuirano radi na unapređenju odgovornih poslovnih praksi, integrirajući poštovanje ljudskih prava u sve aspekte svog poslovanja, lanac vrijednosti i širu poslovnu zajednicu.

Izgradnja i održavanje odnosa sa svojim dionicima na temelju uzajamnog povjerenja ključni su za poslovanje Atlantic Grupe. Sposobnost stvaranja vrijednosti ovisi o razumijevanju potreba i očekivanja dionika koji izravno ili neizravno utječu na aktivnosti Atlantic Grupe, kao i o utjecaju kompanije na njih. Uprava je odgovorna za osiguravanje transparentnih i kvalitetnih odnosa te poštivanje prava dionika u skladu sa zakonom i dobrim poslovnim običajima. Osim zakonskih zahtjeva, odgovorno ponašanje uključuje kontinuirani dijalog s glavnim dionicima na lokalnoj i međunarodnoj razini radi razumijevanja njihovih motiva, zabrinutosti i relevantnih globalnih trendova. Redovita savjetovanja kroz različite kanale omogućuju Atlanticu integriranje identificiranih rizika i prilika u svoje godišnje planove.

4.2. Financijski rezultati Atlantic Grupe

Prošla, 2023. godina obilježena je nastavkom ekonomske, društvene i geopolitičke nestabilnosti uz još očitije utjecaje klimatskih promjena. Eskalacija rata između Izraela i Palestine te već dugotrajni rat u Ukrajni i napetosti među najmoćnijim globalnim ekonomijama ima negativne posljedice za cijelo globalno gospodarstvo, a nastavlja stvarati probleme u lancima opskrbe. Ipak, Atlantic Grupa se uspješno snašla u tom teškom okruženju te su u 2023. godini ostvarili do sad najveće prihode od prodaje u iznosu od 973,9 milijuna eura, što predstavlja porast od 15,1%. Kompanija je zabilježila značajan rast prodaje u svim segmentima, koji je prikazan u tablici ispod.

Tablica 1. Prihodi od prodaje

(u milijunima eura)	2023.	2022.	2023./ 2022.
SPP Kava	199,9	184,5	8,3%
SPP Delikatesni namazi	137,7	129,3	6,5%
SPP Slatko i slano	123,9	98,2	26,3%
SPP Pića	101	85,1	18,6%
SPP Ljekarničko poslovanje	87,6	78	12,2%
PP Donat	36,4	32,4	12,5%

SDP Hrvatska	245,5	206,3	19%
SDP Srbija	237,9	204,7	16,2%
SDP Slovenija	160,9	145,4	10,7%
SDP Sjeverna Makedonija	57,4	48,1	19,3%
Ostali segmenti	80	73,9	8,2%
Usklada	494,3	439,7	
Ukupno	973,9	846,2	15,1%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja Atlantic Grupe d.d.

Rast je ostvaren u svim poslovnim segmentima i na svim ključnim tržištima. Posebno se ističu strateške kategorije slatko i slano te pića, koje su zabilježile značajan rast u vrijednosti i količini prodaje. Prodajni volumeni ostalih poslovnih segmenata također su ostali stabilni, što potvrđuje uspješnost strategije i kvalitetu brendova Atlantic Grupe. Izvrsni prodajni rezultati omogućili su povećanje profitabilnosti, unatoč i dalje visokim troškovima sirovina, ambalažnog materijala, logistike, energije te značajnom povećanju plaća. Osim analize prodaje po poslovnim segmentima i tržištima, Atlantic bilježi i prihode od prodaje po vrstama proizvoda koji su prikazani u tablici 2.

Tablica 2. Prihodi od prodaje po vrstama proizvoda

(u tisućama eura)	2023.	2022.	2023./2022.
Vlastiti brendovi	604.022	533.006	13,3%
Principalski brendovi	282.335	235.218	20%
Farmacia	87.557	78.0033	12,2%
UKUPNO	973.914	846.227	15,1%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja Atlantic Grupe d.d.

Prihod od vlastitih brendova dosegao je 604 milijuna eura što ukazuje na porast od 13,3% u odnosu na 2022. godinu, dok su principalski brendovi zabilježili značajan rast od 20% i došli do 282,3 milijuna eura prihoda. Segment ljekarničkog poslovanja Farmacia, također je pokazala pozitivne rezultate s rastom od 12,2% generirajući prihod od 87,6 milijuna eura.

Dinamika profitabilnosti Atlantic Grupe za 2023. godinu u usporedbi s prethodnom prikazana je u tablici 3.

Tablica 3. Dinamika profitabilnosti

(u milijunima eura)	2023.	2022.	2023./2022.
Prihod od prodaje	973,9	846,2	15,1%
EBITDA	86,6	76,4	13,3%
Normalizirana EBITDA	82,4	75,7	8,9%
EBIT	44,7	36,6	22,2%
Normalizirani EBIT	40,4	35,8	12,9%
Neto dobit	31,2	26	20%
Normalizirana Neto dobit	27	24,7	9,2%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja Atlantic Grupe d.d.

Dobit prije kamata, poreza, deprecijacije i amortizacije (EBITDA) u 2023. godini iznosila je 86,6 milijuna eura uz povećanje od 13,3% u usporedbi s prethodnom godinom, dok je normalizirana EBITDA, koja isključuje jednokratne stavke, porasla za 8,9% i iznosila 82,4 milijuna eura. Dobit prije kamata i poreza (EBIT) dosegla je 44,7 milijuna eura što je rast od 22,2%, a normalizirani EBIT je iznosio 40,4 milijuna eura, s rastom od 12,9%. Neto dobit povećana je za 20%, dosegnuvši 31,2 milijuna eura, dok je normalizirana neto dobit, uz izuzimanje jednokratnih troškova, porasla za 9,2% te iznosila 27 milijuna eura. Povećanje profitabilnosti u svim segmentima kao i na svim distribucijskim tržištima značajno je doprinijelo porastu normalizirane EBITDA. Ovaj rast je uglavnom rezultat snažnog povećanja prodaje, unatoč značajnom porastu troškova.

Trošak nabave robe porastao je zbog povećane prodaje principalskih brendova, kao i rasta nabavnih cijena. Troškovi proizvodnih materijala također su zabilježili rast, potaknuti većom prodajom vlastitih proizvoda te povećanjem cijena ključnih sirovina poput kave, šećera, kaka, peradi i mliječnih proizvoda. Povećani troškovi energije rezultat su viših cijena u usporedbi s prethodnom godinom, kao i intenzivnije proizvodnje vlastitih artikala. Troškovi usluga značajno su porasli zbog povećane prodaje, većih troškova održavanja, kao i viših cijena transporta i logistike, uzrokovanih rastom cijena goriva i povećanjem plaća u odnosu na isti period prošle godine. Snažni brendovi, posvećenost kvaliteti, inovacijama i održivosti, zajedno s predanošću zaposlenika i partnera, omogućili su Atlantic Grupi još jednu uspješnu poslovnu godinu.

Iako se može smatrati da su Atlantic Grupa i Podravka konkurenti zbog sličnog tržišnog položaja, njihove su operacije, asortiman i poslovna područja vrlo različiti. Atlantic Grupa ima snažan fokus na segment kave, pića i slatkog i slanog te na distribuciju, dok Podravka prednjači

u prehrambenom sektoru s naglaskom na gotove proizvode poput juha, konzervirane hrane i začina. Raznolikost portfelja proizvoda i poslovnih strategija otežava izravnu usporedbu njihovih performansi, iako su oboje ključni igrači na regionalnom tržištu. Ipak, u svrhu analize, financijski pokazatelji Atlantic Grupe u odnosu na Podravka Grupu prikazani su u tablici 4.

Tablica 4. Financijski pokazatelji Atlantic Grupe i Podravka Grupe

(u milijunima eura)	2023.		2022.		2023./2022.	
	Atlantic	Podravka	Atlantic	Podravka	Atlantic	Podravka
Prihod od prodaje	973,9	713,8	846,2	667,2	15,1%	7%
EBITDA	86,6	91,9	76,4	93,9	13,3%	-2%
EBIT	44,7	59,3	36,6	62,5	22,2%	-5.2%
Neto dobit	31,2	66,4	26	49,1	-80%	35.3%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz financijskih izvještaja Atlantic Grupe d.d. i financijskih izvještaja Podravka d.d.

Analizirajući podatke za 2023. i 2022. godinu, Atlantic Grupa je ostvarila 15,1% rasta prihoda od prodaje, značajno nadmašivši Podravku koja je zabilježila rast od 7%. Međutim, unatoč ovom rastu, EBITDA Atlantic Grupe od 86,6 milijuna eura je manja od Podravkinih 91,9 milijuna, koja je zabilježila pad EBITDA od 2%. Nastavno, EBIT Atlantica je pokazao rast od 22,2%, dok je Podravka imala pad od 5,2% što ukazuje na bolju profitabilnost Atlantic Grupe. Iako se neto dobit Atlantic Grupe povećala za 20%, i dalje značajno zaostaje za 66,4 milijuna eura Podravka Grupe gdje je ona zabilježila velik rast od 35,3%. Unatoč tome što Atlantic Grupa ostvaruje stabilan rast i povećanje profitabilnosti, Podravka generira bolje rezultate u pogledu čiste dobiti bez obzira na veći pad u određenim financijskim pokazateljima.

4.3. Metodologija i rezultati istraživanja

Kako bi se analizirao utjecaj strateškog menadžmenta na razvoj poduzeća provedeno je istraživanje. Kao metoda prikupljanja podataka u ovom istraživanju proveden je intervju s izvršnim direktorom korporativne strategije i novog rasta Atlantic Grupe, u daljnjem tekstu ispitanik. Intervju se sastojao od 20 pitanja te je proveden putem Zoom platforme za online sastanke u ponedjeljak 12.08.2024. godine u 14:30h. Isti je trajao 55 minuta te je uz privolu ispitanika bio sniman radi jednostavnije interpretacije odgovora. Metoda polustrukturiranog intervjua korištena je kako bi se omogućilo dubinsko razumijevanje procesa strateškog menadžmenta unutar kompanije te za identifikaciju specifičnih načina i praksa koje Atlantic

Grupa koristi u različitim aspektima poslovanja. Intervju je obuhvatio širok spektar pitanja usmjerenih na analizu tržišta i konkurencije, procjenu prijetnji, inovacije, definiranje misije i vizije, formulaciju ciljeva i strategije, upravljanje kupcima i dobavljačima i dr. Rezultati istraživanja predstavljaju ključne uvide i stavove ispitanika o istraživanoj temi te je u nastavku prikazan prijepis intervjuja.

Pitanje: Na koji način provodite analizu tržišta i konkurencije Atlantic grupe?

Odgovor: Atlantic Grupa je kompanija koja je po prirodi nešto između holding kompanije i korporacije. Imamo više različitih poslovnih djelatnosti, no ne smatramo se „čistim“ holdingom. Poslovanje grupe je pretežito usmjereno prehrambenoj industriji stoga se vodimo kao korporacija. Ono što nas čini sličnim holdingu je što dajemo veliki nivo autonomije svojim poslovnim područjima te svako područje donosi odluke o tome kako će nastupiti na tržištu. Samim time, poslovno područje kave radi analizu s konkurencijom u kavi, poslovno područje pića radi analizu konkurencije u piću, itd. Na razini poslovnih područja uspoređuju se stvarne performanse svakog brenda u odnosu na druge brendove uključujući cijenu, tržišni udio, rezultate reklamnih kampanja i sl. Osim analize po poslovnim područjima, radimo i analizu na razini cijele korporacije u odnosu na svoje pirove. S obzirom da nitko nema isti poslovni portfelj, najčešće provodimo usporedbu na temelju određenih financijskih parametara. Od alata, najčešće korištena analiza je SWOT analiza, a u korporativnim analizama često koristimo i BCG matricu i GE matricu.

Pitanje: Koje metode ili alate koristite za praćenje trendova u Atlantic grupi?

Odgovor: Tu se koristi jedna vrlo praktična metoda - provodi se istraživanje potrošača gdje se prate njihove promjene u stavovima i interesima. S druge strane bitno je pratiti što konkurencija novo radi na našim tržištima, a to se odnosi i na sajmove i inozemna tržišta kako bi vidjeli novosti i na tim područjima. Isto tako, ponekad se kupuju podaci od specijalističkih agencija koje se bave trendovima pa rade primjerice izvještaj o utjecaju „well being“ trenda u segmentu prehrane na globalnoj razini. Također, nekada nam i vlastiti dobavljači naših sirovina poput aroma kažu koji su to globalni trendovi te koji voćni okus bi sljedeće godine mogao biti popularan.

Pitanje: Kako procjenjujete prijetnje novih konkurenata na tržištu i koje ulazne barijere smatrate najvažnijima

Odgovor: Mi smo u dosta industrija podijeljenih karata, u vrlo staroj i zasićenoj industriji gdje dominiraju brendovi poput naših koji su se izgradili kroz desetljeća, posebice na ovim teritorijima u vrijeme kada nije bilo puno konkurencije. Zato su tržišni uvjeti za građenje brenda bili vrlo specifični. S druge strane, sve je veći utjecaj trgovačkih robnih marki kao što su Dm, Lidl i Spar koji imaju puno niže ulazne barijere s obzirom da se ne moraju oglašavati te im je besplatno staviti proizvod na policu. Tako oni imaju sve podatke o tome što se prodaje i po kojoj cijeni jer su oni retailer, odnosno imaju svu potrebnu analitiku. U našoj je industriji vrlo malo turbulencija i mi smo dosta defenzivni. Tako da su ulazne barijere niske za retailere i njihove brendove, a visoke su za svakog malog igrača jer je najskuplje doći na policu. Istraživanja su pokazala kako potrošači u supermarketima rade na principu auto-pilota, a reaguju na poznate brendove i ambalaže te akcijske ponude. S obzirom na nizak angažman potrošača, novi brendovi se trebaju jako potruditi kako bi uopće bili primjećeni te trebaju puno uložiti u oglašavanje, izlaganja i reklame. Naravno, kada Cedevisa izbacila novi okus, njoj nije toliko skupo jer već ima svoje mjesto na polici u gotovo svakom supermarketu. Prema našim prikupljenim podacima, samo 15% potrošača u trgovini u Hrvatskoj je otvoreno i zainteresirano probati nešto novo. Slično tome, postotak novih proizvoda u prehrambenoj industriji koji dožive drugu godinu života je 25%. Ovdje je odlična naša pozicija jer Atlantic ima jedinstven portfelj jakih i ikoničnih brendova na ovom teritoriju te vrlo dobro radi na tome da ih održava relevantnim i postojećim i to je naš kapital.

Pitanje: Na koji način pratite promjene u preferencijama i ponašanju kupaca?

Odgovor: Uglavnom to radimo kroz istraživanja potrošača koja se rade redovito. Naravno, ponekad i kroz promjene tržišnih udjela vidimo da se kupci odlučuju za drugi brend. Provode se kvantitativna istraživanja, intervjui i fokus grupe te se sve više rade online testiranja jer mogu dohvatiti veći broj ljudi i jeftinija su.

Pitanje: Kako identificirate i procjenjujete prijetnje od supstituta za vaše proizvode?

Odgovor: Dakle, kroz istraživanje potrošača mjerimo snagu, privlačnost i relevantnost naših brendova na godišnjem nivou. Iste te faktore mjerimo i za konkurenciju kako bi pratili njihove

promjene kroz vrijeme. Naravno, posebnu pozornost pridajemo novim proizvodima i njihovim cijenama, akcijama i kampanjama. Također, uspoređujemo i na slijepim testovima vlastite proizvode s onima od konkurencije gdje želimo dobiti omjer od 60:40 u našu korist.

Pitanje: Kako tehnologija i inovacije unutar Atlantic grupe doprinose konkurentskoj prednosti?

Odgovor: Zbog jednostavnosti naših proizvoda, tehnologije najviše doprinose u samoj proizvodnji te u procesu analitike i logistike. S obzirom da smo mi dosta konzervativni što se tiče okusa koji nudimo, inovacije koristimo u pakiranjima/ambalaži proizvoda. S jedne strane gledamo kako ambalažu učiniti što praktičnijom, a isto tako puno radimo na smanjenju utroška ambalaže zbog očuvanja okoliša, ali i zbog nas i smanjenja vlastitog troška. Tako da bih rekao da su inovacije više usmjerene na pakiranje nego na sami proizvod. Nedavno je izašao Smoki koji je napravio vrećicu koja se može pretvoriti u posudu radi jednostavnije konzumacije te Cedevita koja je na svoje veliko pakiranje dodala čep radi lakšeg istakanja proizvoda.

Pitanje: Postoje li neki izazovi s kojima se suočavate prilikom provođenja sveobuhvatne analize okoline i ako da, možete li nabrojati neke?

Odgovor: Ovisi naravno o analizi, ali primjerice prilikom analize potrošača uzima se u obzir da su to umjetni uvjeti u kojima ih ispitujemo te da odgovori možda neće prikazivati njihovo stvarno ponašanje u trgovini. Potrošačima je ponekad jednostavnije pružiti socijalno prihvatljiv odgovor, ali isto tako nesvjesno mogu dati krivi ili ne u potpunosti točan odgovor. Većina kupaca će reći kako im je najvažnije dobiti najbolju kvalitetu za najbolju cijenu te da reklame na njih nemaju utjecaj. Tako da uvijek postoji neki odmak između odgovora i stvarnosti pa je teže procijeniti što je točno. Kod usporedbe s drugim brendovima i drugim kompanijama, najveći je izazov činjenica da niti jedna kompanija nije ista. U odnosu na trendove, teško je procijeniti koliko će jedan trend biti aktualan te koji doseg potrošača će on zahvatiti. Dakle, teško je procijeniti oće li neki trend doći do velikog broja ljudi i zaista napraviti promjenu u kategoriji ili će ostati na 5% do 10% ljudi koji su otvoreniji novim stvarima.

Pitanje: Koliko često provodite analize okoline i kako osiguravate da su uvijek ažurne i relevantne?

Odgovor: *Analize najviše ovise o tome o kojem brendu je riječ. Što je veći brend to je veći i sami budžet za analize i istraživanja te više ljudi na radi na njima. U prosjeku, a posebice za važnije brendove, analize radimo na godišnjoj razini.*

Pitanje: Kako su definirane misija i vizija Atlantic grupe i koliko često se ona revidira?

Odgovor: *Znači vizija Atlantic Grupe se odražava u tome koju vrijednost mi dajemo, kao kompanija, društvu oko sebe. Mi želimo inspirirati ljude da dodaju okus svojoj svakodnevici kroz prehranu, ali i na emotivnom nivou kroz korištenje brendova koji su im poznati još iz djetinjstva. Tako da dodavanje okusa svakodnevnim trenucima vidimo kao našu ulogu, odnosno razlog zašto smo tu. S obzirom da se u principu ne mijenjamo često kao kompanija, a radimo proizvode kojima je okus ključan i to smatramo svojom ulogom već dugi niz godina, ne provodimo revidiranje često. Kompanijska strategija za društvo u cijelosti se revidira svakih četiri do pet godina, a u godinama između radimo istraživanja da potvrdimo da je misija i dalje relevantna.*

Pitanje: Kako Atlantic grupa postavlja svoje korporativne ciljeve i kako oni doprinose ispunjavanju misije organizacije?

Odgovor: *U principu, svake godine u jesen provodimo financijsko planiranje za nadolazeću godinu, a u tim planovima reflektirana je strategija kompanije i svakog brenda pojedinačno. Strategija je prilagođena trenutnoj okolini kao i onoj očekivanoj za sljedeću godinu te je prilagođena našim resursima koje ćemo imati na raspolaganju. Dakle, tijekom jesenskog razdoblja kroz prijedlog naših poslovnih jedinica te uz dogovor s upravom, formiraju se korporativni ciljevi za sljedeću godinu.*

Pitanje: Na koji način osiguravate da ciljevi budu jasno postavljeni i razumljivi svim razinama menadžmenta i zaposlenicima?

Odgovor: *Svi ovi ciljevi s jesenskog planiranja se pretoče u osobne ciljeve. Tako da svaki zaposlenik na nekoj od menadžerskih pozicija dobiva komad tog cilja za dio kojim se on bavi.*

Osobni cilj je u skladu s korporativnim ciljevima, a ako se ostvari, djelatnik dobiva određeni bonus za njega i tako ostvarenje svakog od tih ciljeva pridonosi ostvarenju ciljeva kompanije u cijelini.

Pitanje: Kako mjerite uspješnost u postizanju strateških ciljeva i koje pokazatelje koristite?

Odgovor: Za mjerenje uspješnosti, pratimo tržišne udjele naših brendova u odnosu na kretanje kategorije i konkurenciju. Gledamo i jesmo li ostvarili financijske rezultate koje smo si zacrtali za tu godinu. Nisu svi ciljevi samo financijski i prodajni, stoga se mjeri i angažiranost zaposlenika te njihovo zadovoljstvo, kao i njihova fluktuacija.

Pitanje: Koje razine menadžmenta i zaposlenika su uključene u procesu definiranja vizije, misije i ciljeva?

Odgovor: Najviše je uključena uprava, dakle viši nivo menadžmenta, ali tome prethodi veliki broj istraživanja i anketa sa srednjim i nižim menadžmentom kao i drugim zaposlenicima. Cilj je pružiti nižem menadžmentu i zaposlenicima da iznesu svoja razmišljanja koja se zajedno s prijedlogom predočavaju upravi nakon čega ona daje finalni zaključak.

Pitanje: Na koji način komunicirate viziju, misiju i ciljeve prema eksternim interesnim stranama (kupcima, investitorima)?

Odgovor: Putem kompanijske web stranice, a obzirom da smo dioničko društvo, moramo svoje kvartalne, polugodišnje i godišnje financijske rezultate objavljivati javno te na taj način komuniciramo i sa svojim investitorima.

Pitanje: Koji tip organizacijske strukture koristi Atlantic grupa?

Odgovor: Mi imamo zapravo sve strukture. Najviše izbjegavamo matričnu strukturu jer se kod nje teško određuje čija je odgovornost. Svakako imamo funkcijsku organizacijsku strukturu s odjelima ljudskih resursa, financija, marketinga i dr. Isto tako imamo i divizijsku strukturu, odnosno poslovna područja koja smo prije nazivali divizijama. Imamo i procesnu organizacijsku strukturu, ali matričnu izbjegavamo.

Pitanje: Koliko često revidirate postojeće strategije i prilagođavate ih promjenama u okruženju?

Odgovor: Strategije naših brendova se provjeravaju i adaptiraju na godišnjem nivou, ovisno o rezultatima i ponašanju konkurencije. Iako, velika je razlika u tome je li riječ o suštinskoj promjeni poput rebrandiranja ili o nekoj manjoj nadogradnji, promjeni cijene ili pakiranja i sl. Za kompanijsku strategiju, rekao bih da se revidira svake dvije godine.

Pitanje: Kako Atlantic grupa provodi evaluaciju strategija? Postoji li specifičan vremenski okvir ili su evaluacije kontinuirane?

Odgovor: Ako se radi o evaluaciji kompanijske strategije provodi se analiza financijskih rezultata kompanije kao i analiza okoline. Takve analize, na nivou cijele grupe, radi tim koji se bavi korporativnim razvojem i korporativnom strategijom, a evaluaciju strategija brendova provodi marketinški tim po poslovnim područjima na godišnjem nivou.

Pitanje: Koji su glavni trendovi koji će, prema vašem mišljenju, utjecati na poslovanje Atlantic grupe u narednih 5 godina?

Odgovor: Vratio bih se na ono da smo mi industrija koja je vrlo stabilna te nas često nazivaju i defenzivnom s vrlo malo turbulencija. Trendove koje sad vidimo je rast cijena sirovina posebice kave i kaka, kao i rast plaća zaposlenika. S druge strane, pad kupovne moći uslijed rasta cijena te plaća koje ne prate taj rast. Onda se jača moć retailera ili trgovaca u smislu njihovih pregovora prema nama s obzirom da su svjesni da ne možemo sami doći do potrošača. Što se tiče potrošačkih trendova, raste interes za zdravijom prehranom i interes za gotovim rješenjima u prehrani. Isto tako, u određenoj mjeri će potrošači početi razmišljati o održivosti. Također, zaposlenici će promijeniti odnos prema poslu. Možda malo manji angažman i davanja prema poslodavcu, ali i očekivanja ljudi koji će očekivati fleksibilnost i hibridan način rada. Isto tako, mislim da će očekivati drugačiji tip vođenja, posebice mladi. Što se tiče e-trgovina, od svih potrošačkih industrija, naša industrija je pod njihovim najmanjim utjecajem. Postotak namirnica kupljenih internetskim putem iznosi 10% u najrazvijenijim zemljama, a tek 1% u Hrvatskoj. Potrošači ne vole čekati dostavu te svoje namirnice žele opipati i izabrati.

Pitanje: Postoji li nešto što biste željeli dodati o ulozi strateškog menadžmenta u vašoj tvrtki?

Odgovor: Mislim da je vrlo važno, za uspješnost bilo koje strategije, jedan pojam koji se zove interna konzistentnost. To je termin koji opisuje konzistentnost vlastite strategije prema kompaniji. Dakle, provodite li strategiju koja ima veze s vašim snagama i slabostima i tržištima na kojima poslujete ili je samo preslika nerealnih ciljeva. Vaša strategija mora biti odraz snaga poduzeća i poslova kojima se bavite uz određenu razinu ambicije za postizanjem višeg nivoa. Dakle, meni je užasno važno da strategija bude interno konzistentna, selektivna i usklađena s prilikama u okruženju.

Pitanje: Imate li preporuke ili prijedloge za unapređenje strateškog menadžmenta u Atlantic grupi?

Odgovor: Smatram da postoji prostora za napredak u komunikaciji strategije prema zaposlenicima. Iako mi mjerimo koliko zaposlenici razumiju strategiju, mislim da možemo komunicirati više i češće.

Analizom ovih podataka dolazimo do odgovora na istraživačko pitanje ovog rada koje glasi: „Kako strateški menadžment Atlantic Grupe doprinosi njenom rastu i konkurentskoj prednosti na tržištu te kojim se strategijama kompanija koristi?“ Kako bi zadržala svoj konkurentski položaj na tržištu, Atlantic Grupa pridaje iznimnu važnost istraživanju tržišta. Na taj način kompanija uspješno prepoznaje želje i očekivanja svojih kupaca, razumije koje okuse preferiraju, kakve ambalaže privlače njihovu pažnju te koje alternative koriste. Atlantic Grupa se ne okreće velikim promjenama svojih proizvoda, već se fokusira na pružanje vrhunskih okusa unutar postojećih proizvoda, dok inovacije uvodi prvenstveno kroz ambalažu. Ipak, s obzirom na svoju težnju prema rastu i razvoju, kompanija često proširuje svoj prehrambeni asortiman uvodeći nove proizvode. Na taj način možemo zaključiti da se Atlantic Grupa koristi razvojnom strategijom ekspanzije s fokusom na proizvodnu ekspanziju. Kroz svoju povijest, kompanija je provodila različite strategije kako bi se uspješno nosila s izazovima tržišta. Primjenom strategije tržišne ekspanzije Atlantic Grupa proširila je svoje poslovanje na brojna nova tržišta, dok je strategijom diverzifikacije proširila svoje aktivnosti izvan prehrambenog sektora, ulazeći i u farmaceutsku industriju. Strategijom okomite integracije, kompanija je preuzela kontrolu ne samo nad proizvodnjom vlastitih brendova, već i nad njihovom

distribucijom, što im omogućuje efikasnije upravljanje lancem vrijednosti. Ove strategije, međusobno usklađene i prilagođene specifičnostima tržišta, omogućile su kompaniji dugoročan rast i razvoj.

4.4. Diskusija

Strateški menadžment je kao ključna komponenta razvoja poduzeća već detaljno istražen u brojnim radovima, no njegove specifične primjene variraju ovisno o kontekstu poduzeća. U prijašnjim istraživanjima, autori poput Portera i Ansoffa naglašavali su važnost definiranja jasnih strateških ciljeva i prilagodbe organizacijske strukture, što omogućava poduzećima dugoročnu održivost i rast. Porter je u svojoj knjizi "Competitive Strategy" istaknuo kako „tvrtke moraju neprestano analizirati svoje industrije i konkurentske snage kako bi zadržale prednost na tržištu“ (Porter 1980, 5). Atlantic Grupa redovito analizira svoje ukupne performanse, ali i performanse svakog poslovnog područja u industriji. Osim evaluacije vlastitih performansi, provode usporedbu s performansama konkurencije uključujući cijenu, tržišni udio, rezultate reklamnih kampanja i druge financijske pokazatelje. Širenje Atlantica na nova tržišta, poput preuzimanja Droge Kolinske, ilustrira praksu koju Ansoff opisuje u svojoj matrici rasta gdje „kombinacija prodora na nova tržišta i razvoj novih proizvoda vodi poduzeće do rasta i razvoja“ (Ansoff 1957, 120). Henry Mintzberg predstavio je pojam emergentne strategije gdje se „strateške odluke ne donose samo prema planu, već trebaju predstavljati odgovor na dinamične tržišne promjene“ (Mintzberg 1994, 23). U ovom kontekstu Atlantic Grupa pokazala je veliku sposobnost prilagodbe promjenama u poslovnom okruženju, posebice promjenama u potražnji za proizvodima. Također, prijašnja istraživanja pokazala su kako strateški menadžment ima ključnu ulogu u poticanju inovacija koje dovode do postizanja konkurentske prednosti. Prema Josephu Schumpeteru „proces promjene na tržištu se sastoji od: invencije novog proizvoda, inovacije proizvoda i difuzije gdje kompanije počinju oponašati nove proizvode“ (Schumpeter 1942, 83). Atlantic je to demonstrirao kroz kontinuirani razvoj brendova i proizvoda te unaprijeđenjem već postojećeg asortimana. Atlantic Grupa inovacije koristi u ambalaži samih proizvoda gdje fokus stavljaju na praktičnost i atraktivnost pakiranja. Cedevita je instant vitaminski napitak te ujedno jedan od poznatijih Atlanticovih proizvoda koji su mnogi konkurenti pokušali replicirati. Međutim, specifičnost Atlantic Grupe ističe se u njihovom regionalnom pristupu i razumijevanju lokalnih tržišta. S ovog aspekta se razlikuje od drugih globalnih modela koji su proučavani u prijašnjim istraživanjima gdje su često analizirane multinacionalne kompanije sa standardiziranim pristupima. Iako je Atlantic Grupa

međunarodno orijentirana, svoje strategije prilagođava lokalnim preferencijama potrošača čime je potvrđena Fiedlerova kontingencijska teorija prema kojoj ne postoji univerzalan način upravljanja, već strateški menadžment mora biti fleksibilan i prilagođen specifičnim uvjetima. „Ne postoji jedna univerzalna strategija za sve organizacije, svaka mora prilagoditi svoje strateške odluke specifičnom okruženju“ (Fiedler 1964, 160).

Za bolje razumijevanje rezultata ovog istraživanja, provedena je usporedba s radovima koji se bave sličnim temama. U jednom od takvih radova, autor analizira ulogu strateškog menadžmenta u malim, srednjim i velikim poduzećima koristeći primjer Baragge d.o.o., tehnološke tvrtke koja teži stvaranju konkurentne prednosti na tržištu, povećanju prihoda i širenju na međunarodnu razinu. Baragge koristi strategiju tržišne ekspanzije kako bi ojačala svoj položaj unutar industrije, što je sličan pristup koji je Atlantic Grupa primijenila kako bi postala vodeća kompanija u svojoj industriji. Obje tvrtke dijele zajedničke karakteristike, uključujući usmjerenost na ljudski kapital, jasno definirane ciljeve, efikasnu internu komunikaciju i težnju prema zadovoljstvu potrošača. S druge strane, rad analizira i primjer poduzeća s nedostacima u strateškom menadžmentu gdje se spominje Brodotrogir d.d. Kao primjer lošeg poslovanja zbog nedostatka jasno definirane misije, vizije i strateških ciljeva, Brodotrogir ukazuje na važnost definiranja i provedbe strategije. Ova kompanija pokazuje kako nedostatak jasnih ciljeva može dovesti do teških poslovnih izazova, a također sugerira na potrebu za usvajanjem neke od strategija u kriznim uvjetima kako bi se očuvala poslovna jezgra. Ovaj primjer naglašava važnost definiranja ciljeva i ulaganja u postizanje istih, što je praksa koju Atlantic Grupa uspješno koristi kako bi ostvarila svoj povoljan tržišni položaj. Nastavno, u radu o stvaranju konkurentne prednosti, autor analizira Rimac Automobile, hrvatsku tvrtku koja se specijalizira za proizvodnju električnih vozila s ciljem postizanja liderstva u segmentu sportskih električnih automobila. Rimac Automobili su razvili inovativan proizvod koji se globalno prepoznaje zahvaljujući strategiji fokusirane diferencijacije. Njihov automobil nudi posebnu vrijednost specifičnom segmentu kupaca. Za razliku od Rimac Automobila, Atlantic Grupa djeluje u jugoistočnoj Europi te s obzirom na specifičnost industrije nude velik broj proizvoda vrlo širokoj skupini potrošača.

Analizom rezultata istraživanja jasan je pozitivan utjecaj strateškog menadžmenta na razvoj poduzeća. Ovaj rad dopunio je postojeće teorije konkretnim primjerima, prikazujući kako Atlantic Grupa koristi elemente strateškog menadžmenta za postizanje održivog rasta i liderskog položaja na tržištu. Ovom usporedbom se prikazuje da strateški menadžment, iako teorijski jasno definiran, zahtjeva prilagodbu stvarnim uvjetima u poslovnom okruženju.

Zaključak

Strateški menadžment ključan je za dugoročan uspjeh i održivost poduzeća jer omogućuje pravovremeno prepoznavanje i prilagodbu promjenama u okruženju kao i definiranje jasnih ciljeva te učinkovito korištenje resursa. Kroz promišljenu i sustavnu formulaciju, implementaciju i evaluaciju strategija, organizacija može osigurati konkurentsku prednost te uspješno odgovoriti na sve izazove na tržištu kao i poslovati u skladu sa svojom misijom i vizijom. Učinkovit strateški menadžment omogućuje organizacijama da anticipiraju tržišne prilike i potencijalne prijetnje te da proaktivno djeluju kako bi zadržale svoj uspjeh i relevantnost. U dinamičnom poslovnom okruženju, strateški menadžment ne predstavlja samo sredstvo planiranja, već i kontinuirani proces koji poduzeće može dovesti do održivog rasta i razvoja. Pravovremeno prepoznavanje promjena u vanjskom okruženju i prilagođavanje strategija ključni su za smanjenje rizika i postizanje dugoročne konkurentske prednosti. Ovaj rad pružio je teorijski pregled svih etapa u procesu strateškog menadžmenta i naglasio važnost svake od njih za učinkovito provođenje strategija i postizanje ciljeva.

Istraživanje u ovom radu pružilo je uvid u način na koji jedna od vodećih kompanija u prehrambenoj industriji na području jugoistočne Europe – Atlantic Grupa provodi aktivnosti u procesu strateškog menadžmenta. Atlantic Grupa specifično je društvo smješteno između holding kompanije i korporacije, a većinski fokus je na prehrambenoj industriji. Kompanija omogućuje visoku autonomiju svojim poslovnim područjima koja provode neovisne analize konkurencije i uspoređuju performanse brendova. Analize uključuju alate poput SWOT analize i BCG matrice, dok se praćenje trendova odvija putem istraživanja potrošača, sajмова i specijaliziranih izvještaja. Prikupljanje podataka na temelju povratnih informacija od kupaca omogućuje kompaniji brzo prilagođavanje promjenama i unaprjeđenje ponude. Kako bi pratili promjene u potrošačkim preferencijama, grupa provodi kvantitativna istraživanja, fokuse grupe i online ankete. Tehnologija i inovacije, iako ograničene, igraju ključnu ulogu u proizvodnji i ambalaži s naglaskom na očuvanje okoliša. Ulaganje u održivost i ekološki prihvatljive proizvode postaje sve važniji aspekt strategije kompanije, čime se dodatno osigurava dugoročan rast i pozitivna percepcija na tržištu. Strategije i ciljevi revidiraju se na godišnjoj razini, a njihova uspješnost se mjeri praćenjem tržišnih udjela, financijskih rezultata te angažmanom i zadovoljstvom zaposlenika.

Atlantic Grupa predstavlja odličan primjer uspješne primjene procesa strateškog menadžmenta. Kroz jasno definirane korporativne ciljeve prilagođene promjenama u

okruženju i uspostavljene kanale za prikupljanje povratnih informacija od kupaca, Atlantic Grupa demonstrira kako integrirani strateški menadžment može značajno doprinosti održivom rastu i konkurentskoj prednosti. Kombinacija inovacija, ekološke održivosti i kontinuirane analize tržišta pokazuje kako usklađena strategija omogućuje dugoročni uspjeh i prilagodbu sve zahtjevnijem poslovnom okruženju.

Reference:

- Alkhafaji, Abbas, i Richard Alan Nelson. 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. 1. izd. New York: Routledge
- Ansoff, Igor. 1957. Strategies for diversification. *Harvard Business Review* 35(5), 113-124.
- Bogue, Robert. 2005. Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan. TechRepublic.
- Bowen, Shannon. 2018. *Mission and Vision*. University of South Carolina
- Brujil, Gerard. 2018. The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*.
- Buble, Marin, Marijan Cingula, Marčelo Dujanić, Želimir Dulčić, Marli Gonan Božac, Lovorka Galetić, Franjo Ljubić, Sanja Pfeifer, i Darko Tipurić. 2005. *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
- Collins, James, i Jerry Porras. 1996. *Building Your Company's Vision*. *Harvard Business Review*
- Crossan, Mary, Michael Rouse, Glen Rowe, i Cara Maurer. 2015. *Strategic Analysis and Action*. 10. izd. Toronto: Pearson
- Edwards, Janice. 2014. *Mastering Strategic Management*. 1. izd. Victoria: BCcampus.
- Erin, Luke. 2021. *Impact of Vertical Integration*. The University of Wisconsin-Whitewater. 1-11.
- Fiedler, Fred 1964. A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press 1, 149-190.
- Griffin, Ricky. 2013. *Management*. 11. izd. Australia: South-Western Cengage Learning.
- Handoyo, Sofik, Harry Suharman, Erlane Ghani, i Slamet Soedarsono. 2023. A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 9 (2), 1-14.
- Hill, Charles, i Gareth Jones. 2001. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. 5. izd. Houghton Mifflin Co: Boston.
- Hosseini, Akram, Sanaz Soltani i Mohammad Mehdizadeh. 2018. Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 4 (2), 1-12.

- Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Atlantic Grupa d.d. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. 2013. – 2024. <https://www.enciklopedija.hr/clanak/atlantic-grupa-d-d> (Pristupljeno 30.7.2024.)
- Hunger, David, i Thomas Wheelen. 2001. *Essentials of Strategic Management*. Hoboken: Prentice Hall
- Kennedy, Reed. 2020. *Strategic Management*. Blacksburg: Virginia Tech Publishing.
- Kormakova, Inna, Andriy Kruhlyanko, Valeriia Peniuk, Yuliia Ursakii, i Oksana Verstiak. 2023. Actual Strategies for Businesses Penetrating Foreign Markets in the Modern Economy: Globalisation Aspect. *International Journal of Professional Business Review*. 8 (5), 1-29.
- Maleka, Stevens. 2014. *Strategic Management and Strategic Planning Process*. DTPS Strategic Planning & Monitoring, Pretoria
- McKiernan, Peter. 1996. *Historical Evolution of Strategic Management*. 1. izd. London: Routledge
- Mintzberg, Henry. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review* 30 (1), 11-24
- Mintzberg, Henry. 1994. The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: Free Press.
- Nickols, Fred. 2011. *Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking*
- Nutt, Paul, i Robert Backoff. 1993. Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*. 19 (2): 299–347
- Oladimeji, Moruff i Itobawo Udosen. 2019. The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness*. 11(4), 120–131.
- Orishede, Felix. 2022. *Functional Level Strategy and Competitive Advantage: A Theoretical and Extant Literature Approach*.
- Porter, Michael. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Schumpeter, Joseph. 1942. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper and Row.
- Sitepu, Ribka, Hilmi Nasution, i Eka Daryanto. *The Use of Internal and External Environmental Analysis in Strategic Management*. Laubaleng: North Sumatra Province.
- Tapera, Julius. 2014. The Importance of Strategic Management to Business Organizations. *The International Journal* 3(11), 122-131

Interni izvori (web stranica Atlantic Grupe):

1. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/organizacija/poslovanje/> (pristupljeno 29.07.2024.)
2. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/organizacija/trzista/> (pristupljeno 29.07.2024.)
3. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/strategija-i-vizija/> (pristupljeno 30.07.2024.)
4. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/odrzivost/odrzivo-poslovanje/> (pristupljeno 30.07.2024.)
5. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/odrzivost/politika-kvalitete/integrirani-sustav/> (pristupljeno 31.07.2024.)
6. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/odrzivost/politika-kvalitete/upravljanje-kvalitetom/> (pristupljeno 01.08.2024.)
7. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/odrzivost/politika-kvalitete/izvjestavanje/> (pristupljeno 01.08.2024.)

Popis ilustracija

Tablice

Tablica 1. Prihodi od prodaje	29
Tablica 2. Prihodi od prodaje po vrstama proizvoda.....	30
Tablica 3. Dinamika profitabilnosti.....	31
Tablica 4. Financijski pokazatelji Atlantic Grupe i Podravka Grupe	32