

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE NA PRIMJERU ATLANTIK GRUPE

Melvan, Anita

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:454900>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Preddiplomski stručni studij Trgovinskog poslovanja

Anita Melvan

ZAVRŠNI RAD

**STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE NA
PRIMJERU ATLANTIK GRUPE**

Split, rujan 2020.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE
Preddiplomski stručni studij Trgovinskog poslovanja

Predmet: Menadžment

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Anita Melvan

Tema završnog rada: Strategijsko upravljanje na primjeru Atlantik grupe

Mentor: mr. sc. Anita Krolo Crvelin

Split, rujan 2020.

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMARY	2
1. UVOD	3
2. POJAM I ZNAČENJE STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA.....	5
2.1. Važnost strategijskog upravljanja	6
2.2. Strategije poduzeća	8
2.3. Proces formuliranja strategije.....	9
2.3. Provedba strategije	10
3. VIZIJA I MISIJA PODUZEĆA	12
3.1. Vizija poduzeća	12
3.2. Oblikovanje vizije	13
3.3. Misija poduzeća.....	14
3.4. Sadržaj misije	14
4. PROCES STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA	15
4.1. Faze strategijskog upravljanja	15
4.1.1. Strategijsko planiranje.....	15
4.1.2. Implementacija strategije	16
5. STUDIJA POSLOVNOG SLUČAJA NA PRIMJERU ATLANTIC GRUPE.....	17
5.1. Osnovni podatci o Atlantic grupi.....	17
5.2. Vizija i misija tvrtke	18
5.3. Politika kvalitete	19
5.4. SWOT analiza.....	20
5.5. Poslovni procesi i strateška poslovna područja u Atlantic grupi.....	21
5.6. Strateške smjernice menadžmenta Atlantic grupe.....	24

5.7. Očekivanja menadžmenta za 2020. godinu	25
6.ZAKLJUČAK	26
LITERATURA.....	28
POPIS SLIKA	30
POPIS TABLICA.....	31

SAŽETAK

Strategijsko upravljanje na primjeru Atlantik grupe

Za strategijsko upravljanje u poduzeću zadužen je strategijski menadžment koji je kompleksan pojam. Strategijski menadžment kao grupa ljudi podrazumijeva menadžere koji su odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka i oni se nazivaju strateški menadžeri. Strateški menadžment kao proces se odnosi na kontinuirani proces koji je usmjeren na spremnost poduzeća na promjene koje se događaju u okolini. Strategijsko upravljanje bavi se strategijskim planiranjem, vještinama poduzeća u pretvaranju svojih planova u stvarnost i vještinama poduzeća u upravljanju vlastitim unutarnjim otporom na promjene. U okviru ovog rada prikazano je strategijsko upravljanje u poduzeću Atlantic grupa.

Ključne riječi: strategija, upravljanje, strateški menadžment, vizija, ciljevi, Atlantic grupa.

SUMMARY

Strategic management

Strategic management in the company is responsible for strategic management, which is a complex concept. Strategic management as a group of people means managers who are responsible for the selection, definition, implementation and control of strategic decisions and they are called strategic managers. Strategic management as a process refers to a continuous process that is focused on the readiness of the company to change that is happening in the environment. Strategic management deals with strategic planning, the skills of a company in turning its plans into reality, and the skills of a company in managing its own internal resistance to change. Within this paper, the strategic management in the company Atlantic group is presented.

Keywords: strategy, management, strategic management, vision, goals, Atlantic group.

1. UVOD

Predmet završnog rada je strategijsko upravljanje. Strategija poduzeća je najvažnija odrednica njezinih performansi. Implementacija strategijskog menadžmenta u poduzeću je vrlo složena i to je jedan od temeljnih zadataka strategijskih menadžera. Utvrđivanje misije je postupak odlučivanja o poslu u kojem će se poduzeće razvijati. Misija poduzeća je obično trajna i vremenski je neograničena. Za poduzeće je važno formulirati filozofiju poduzeća pri čemu se utvrđuje vjerovanje, vrijednosti, stavovi i nepisanih smjernica pomoću kojih se određuje način na koji će se činiti stvari.

Strategijski menadžment se postepeno razvijao. U početku je bilo jednostavno osnovnog planiranja, a interes menadžmenta je bio usmjeren na jednogodišnji period. Zatim se razvio do te mjere da je potrebno uključiti sve resurse kako bi se stvorila konkurentska prednost. Razvoj efikasnog sustava strategijskog menadžmenta u poduzeću može biti dugotrajan i težak zadatak koji zahtjeva održiv i koncentriran napor.

U okviru rada prikazan je primjer strategijskog upravljanja tvrtke Atlantic Grupe. Radi se o uspješnoj prehrambenoj kompaniji u regiji. Poznata je po brojnim regionalnim robnim markama. Što se tiče Republike Hrvatske Atlantic Grupa ima preko 1800 zaposlenika koji rade u 11 operativnih kompanija, a proizvodnja se odvija u šest proizvodnih pogona. Tvrtka je uspješna a strategije svog poslovanja usmjerili su na izvoz. O ozbiljnosti strateškog upravljanja govori činjenica da je u tvrtki svaki poslovni poduhvat pomno isplaniran u okviru strateških smjernica menadžmenta.

Cilj završnog rada je teorijski definirati strategijski menadžment te što su to strategije upravljanja. Ciljevi su pojasniti viziju i misiju poduzeća te na koji način se određuju. Zatim se pojašnjava proces strategijskog upravljanja. U praktičnom dijelu rada cilj je na primjeru poslovnog slučaja Atlantic grupe prikazati na koji način ova tvrtka strategijski upravlja i koliko su uspješni u tom procesu.

Rad je koncipiran od šest dijelova. Prvi dio rada je uvod u kojem se iznosi predmet rada, ciljevi rada te struktura rada.

Drugi dio rada se odnosi na pojam i značenje strategijskog menadžmenta. U ovom dijelu rada iznose se definicije strateškog menadžmenta te općenito strategije u poduzeću.

Treći dio rada pojašnjava proces donošenja i oblikovanja vizije i misiju poduzeća. Ovdje se također definira i pojašnjava važnost donošenja dobre vizije koja je vrlo važna za uspješno poslovanje poduzeća.

U četvrtom dijelu rada tumači se proces strategijskog upravljanja. U ovom dijelu rada iznijeti će se faze i postupak strategijskog upravljanja u poduzeću.

Peti dio rada je studija poslovnog slučaja na primjeru tvrtke Atlantic Grupe. Detaljno će se obraditi svi postupci koji se tiču strategijskog menadžmenta u navedenoj tvrtki. U ovom dijelu rada navesti će se na koji način je menadžment pristupio nedavnoj krizi uzrokovanom pandemijom koja je utjecala na ukupno poslovanje tvrtke.

Na kraju rada u šestom dijelu koji je zaključak iznijeti će se zaključci do kojih se došlo tijekom pisanja rada.

2. POJAMI I ZNAČENJE STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

Disciplina strateškog upravljanja nastala je 1950.-ih i 1960.-ih godina. Strategijsko upravljanje se temelji na ranijim razmišljanjima i tekstovima o strategiji koji datiraju tisućama godina ranije. Prije 1960. godine, izraz strategija prvenstveno se koristio u vezi s ratom i politikom, a ne iz poslovanja. Mnoge su tvrtke izgradile funkcije strateškog planiranja kako bi razvile i izvršile procese formuliranja i provedbe tijekom 1960-ih.¹ Prema konceptu strategijskog upravljanja, poduzeće može i ne mora imati strategiju, a strategija podrazumijeva pisani strategijski plan. U psihološkom smislu, ne može se bez strategije, a svako ciljno usmjereno ponašanje je povezano s nekom vrstom strategije.²

U strategijskom menadžmentu se izdvaja osam područja na kojima treba postaviti ciljeve poput tržišnog stanja, inovacija, produktivnosti, fizičkih i financijskih resursa, učinka i stava radnika, profitabilnosti, uspješnosti i razvoja menadžera kao i javne odgovornosti. Također, treba se naglasiti važnost koordiniranja upravljačkih aktivnosti u okviru sveobuhvatne strategije poduzeća. Strategija je utvrđivanje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, te usvajanje pravca djelovanja i raspodjela sredstava potrebnih za ostvarenje tih ciljeva.³

Strategijsko upravljanje ima tri dijela to je strategijsko planiranje, vještina poduzeća u pretvaranju svojih planova u stvarnost i vještina poduzeća u upravljanju vlastitim unutarnjim otporom na promjene. Dakle, poduzeća moraju donijeti odluku o svom opsegu i vrsti konkurentske prednosti koju žele postići, bilo nižim troškovima ili diferencijacijom.

¹Kiechel, W. (2010). The Lords of Strategy. Harvard Business Press.9(7) str. 782-3.

² Rašić, S., i Čurić, D. (2011). Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima, Poslovna izvrsnost, 5(1), str. 33-56.

³Chandler, A., (1962) Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, New York, 1962.str.15-16. U Buble, M., (2005) Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb., str. 3.

2.1. Važnost strategijskog upravljanja

Strategijsko upravljanje vodi poduzeće u određenom smjeru, definira ciljeve organizacije i utvrđuje realne ciljeve koji su u skladu s vizijom tvrtke. Ono pomaže poduzeću da postane, a ne reaktivno, da ga natjera da analizira postupke konkurenata i poduzme potrebne korake da se uspješno natječe na tržištu.

Strategijski menadžment djeluje kao temelj za sve ključne odluke tvrtke. Pokušava pripremiti organizaciju za buduće izazove i igrati ulogu u istraživanju prilika, a također pomaže u utvrđivanju načina za postizanje tih prilika. Osigurava dugoročni opstanak tvrtke dok se nosi s konkurencijom i preživljava dinamično okruženje. Pomaže u razvoju temeljnih kompetencija i konkurentne prednosti, što pomaže u poslovnom opstanku i rastu.

Osnovna svrha strategijskog upravljanja je stjecanje održivo-strateške konkurentnosti tvrtke. To je moguće razvijanjem i primjenom takvih strategija koje stvaraju vrijednost za tvrtku. Fokusira se na procjenu prilika i prijetnji, imajući na umu snage i slabosti tvrtke i razvijanje strategija za njezin opstanak, rast i širenje.⁴ Strategijsko upravljanje uključuje formuliranje i provedbu glavnih ciljeva i inicijativa od strane organizacija s menadžerima u ime vlasnika, na temelju razmatranja resursa i procjene unutarnjih i vanjskih okruženja u kojem organizacija djeluje.⁵

Tri su principa u osnovi strategije:⁶

1. stvaranje jedinstvene i vrijedne tržišne pozicije,
2. praveći kompromise odabirom što poduzeće neće raditi,
3. stvaranje prilagodivosti međusobnim usklađivanjem aktivnosti tvrtke kako bi podržali odabranu strategiju.

Strategijsko upravljanje pruža cjelokupno usmjerenje poduzeću i uključuje specificiranje ciljeva organizacije, razvijanje politika i planova za postizanje tih ciljeva, a zatim raspodjelu resursa za provedbu planova. Strategijsko upravljanje nije statično, a modeli upravljanja često uključuju povratnu informaciju za praćenje izvršenja i informiranje o sljedećem krugu planiranja.

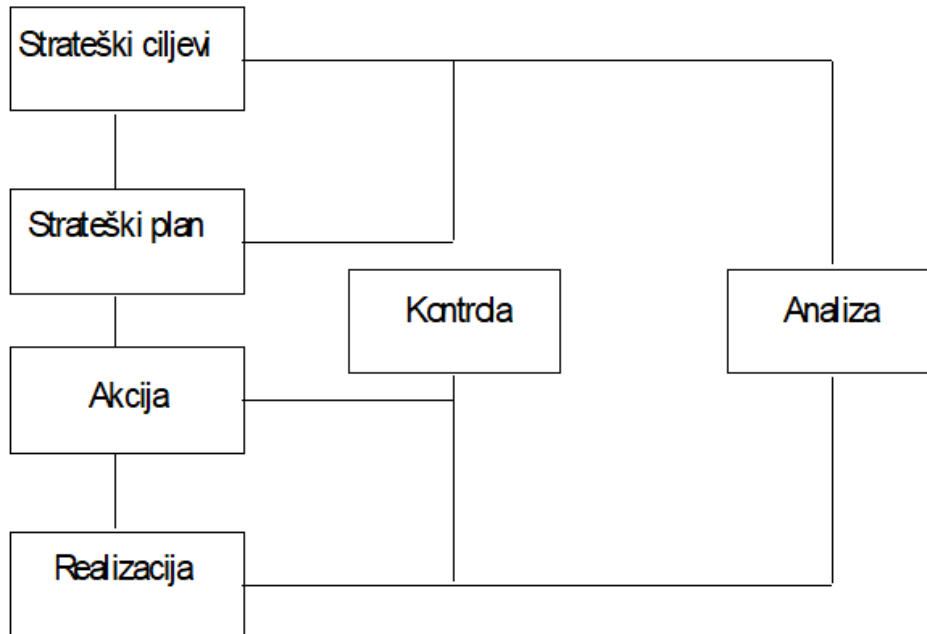
⁴ Strategic management, <https://businessjargons.com/strategic-management.html> (pristupljeno: 28.08.2020)

⁵ Ghemawat, P., (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*. 76 (1): 37–74.

⁶ Ibid.

Na slici 1. prikazan je dijagram strategije upravljanja iz čega se vidi da je strategijski menadžment proces koji obuhvaća istraživanje sadašnjeg i budućeg okruženja, oblikovanje ciljeva poduzeća, priprema, primjena te kontrola odluka, raspoređivanje sredstava u vremenu i dijelovima poslovnog procesa.

Slika 1. Dijagram strategijskog upravljanja



Izvor: Strategija upravljanja, www.gfos.unios.hr (01.09.2020)

Teorija i praksa menadžmenta često prave razliku između strategijskog upravljanja i operativnog upravljanja, pri čemu se operativni menadžment bavi prvenstveno poboljšanjem učinkovitosti i kontrolom troškova u granicama utvrđenim strategijom organizacije. Strategija se definira kao utvrđivanje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća te usvajanje pravca djelovanja i raspodjela sredstava potrebnih za ostvarenje tih ciljeva.⁷Uspostavljene su strategije za određivanje smjera, usmjeravanje napora, definiranje ili razjašnjavanje organizacije i pružanje dosljednosti ili smjernica kao odgovor na okoliš.

⁷Lafley, A.G. Roger, L. Martin, Playing to win: how strategy really works. Reviews Online. 51 (1): str.5.

Dakle, strateški menadžment uključuje povezane koncepte strateškog planiranja i strateškog razmišljanja. Strateško planiranje analitičke je naravi i odnosi se na formalizirane postupke za dobivanje podataka i analiza koji se koriste kao ulazi za strateško razmišljanje, a koji sintetiziraju podatke koji rezultiraju strategijom.

Strateško planiranje može se odnositi i na kontrolne mehanizme koji se koriste za provedbu strategije nakon što se utvrdi. Odnosno, strateško planiranje događa se oko strateškog razmišljanja ili aktivnosti izrade strategije. Strateško upravljanje često se opisuje kao da uključuje dva glavna procesa: formuliranje i provedbu strategije.

2.2.Strategije poduzeća

Strategija je određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. Struktura je oblik organizacije putem koje se poduzeće upravlja. Struktura slijedi strategiju pri čemu najkompleksniji tip strukture rezultira povezivanjem pojedinih strategija. Strategija je obrazac svrhe i ciljeva, politika i planova za ostvarenje tih ciljeva.⁸

Oblikovanje strategije analitički je postupak odabira najpogodnijeg pravca djelovanja za postizanje organizacijskih ciljeva i vizije poduzeća. To je jedan od koraka procesa strateškog upravljanja. Strateški plan omogućuje organizaciji da ispita svoje resurse, osigura financijski plan i uspostavi najprikladnije akcijske planove sa svrhom povećanja dobiti.⁹Vizija i misija su dva različita koncepta koji odražavaju različito egzistencijalno vremenski okviri.

⁸ Buble, M. (2005) Strateški menadžment, Sinergija Zagreb., str. 3.

⁹Strategy Formulation, <https://businessjargons.com/strategy-formulation.html>, (pristupljeno: 01.09.2020)

2.3. Proces formuliranja strategije

Formuliranje strategije uključuje analizu okruženja u kojem organizacija posluje, a zatim donošenje niza strateških odluka o tome kako će se organizacija natjecati. Formulacija završava nizom ciljeva ili zadataka i mjera koje organizacija treba postići. Strategijsko upravljanje sadrži nekoliko neophodnih postupaka prilikom formuliranja strategije, a jedan od koraka procesa strateškog upravljanja je oblikovanje strategije. Radi se o analitičkom postupku odabira najpogodnijeg pravca djelovanja za postizanje organizacijskih ciljeva i vizije.

Slijedeći koraci su utvrditi organizacijske ciljeve što uključuje utvrđivanje dugoročnih ciljeva organizacije. Strateške odluke donose se nakon što se utvrde organizacijski ciljevi. Definiranje ciljeva je nužno kako bi se ispunili kratkoročni i dugoročni ciljevi tvrtke.

Ciljevi u kontekstu divizijskih planova uključuje postavljanje ciljeva za svaki odjel u skladu s organizacijom u cjelini. Analiza učinka se radi kako bi se procijenio stupanj varijacije između stvarne i standardne izvedbe organizacije. Izbor strategije je posljednji korak u formuliranju strategije. Uključuje procjenu alternativa i odabir najbolje strategije među njima koja će biti strategija organizacije. Proces formuliranja strategije sastavni je dio strateškog upravljanja, jer pomaže u oblikovanju učinkovitih strategija za organizaciju, opstanak i rast u dinamičnom poslovnom okruženju.¹⁰

¹⁰Strategy Formulation, <https://businessjargons.com/strategy-formulation.html>, (pristupljeno: 01.09.2020)

2.3.Provedba strategije

Provedba strategije odnosi se na izvršavanje planova kako bi se postigli dugoročni ciljevi poduzeća. Odabranu strategiju pretvara se u poteze i radnje cjelokupne organizacije sa svrhom postizanja ciljeva. Dakle, provedba strategije je tehnika kojom tvrtka razvija, koristi i integrira svoju strukturu, kulturu, resurse, ljude i sustav kontrole, a slijedeći strategiju postiže prednost nad ostalim konkurentima na tržištu.

Drugi glavni proces strateškog upravljanja je provedba koja uključuje odluke o tome kako će se resursi organizacije uskladiti i mobilizirati prema ciljevima. Implementacija rezultira načinom na koji su strukturirani resursi organizacije (kao što su proizvod ili usluga ili zemljopis), aranžmani za vođenje, komunikacija, poticaji i mehanizmi praćenja kako bi se među ostalim pratio napredak prema ciljevima.¹¹

Vođenje svakodnevnog poslovanja tvrtke često se naziva upravljanjem operacijama ili određenim pojmovima za ključne odjele ili funkcije, kao što su upravljanje logistikom ili upravljanje marketingom, koji preuzimaju nakon što se provode strateške odluke o upravljanju. Provedba strategije je četvrta faza strateškog menadžmenta, a druge tri se odnose na određivanje misije, vizije i ciljeva. Potrebno je uključiti i zaštitu okoliša i organizacijske analize, zatim slijedi strateška evaluacija i kontrola. Proces provedbe strategije ide kroz nekoliko postupaka:¹²

1. Izgradnja organizacije koja ima sposobnost uspješno provesti strategije.
2. Opskrba resursima u dovoljnoj količini za ključne aktivnosti.
3. Razvoj politike koje potiču strategiju.
4. Primjenjuju se takve politike i programi koji pomažu u kontinuiranom poboljšanju.
5. Kombiniranje struktura nagrada za postizanje rezultata.
6. Korištenje strateškog vodstva.
7. Proces implementacije strategije ima važnu ulogu u uspjehu tvrtke. Proces se odvija nakon skeniranja okoliša, SWOT analize i utvrđivanje strateških problema.

¹¹Strategy Formulation, <https://businessjargons.com/strategy-formulation.html>, (pristupljeno: 01.09.2020)

¹²Lafley, A.G. Roger, L. Martin, Playing to win: how strategy really works. Reviews Online. 51 (1): str.5

Potrebno je zadovoljiti određene preduvjete za provedbu strategije, a oni su slijedeći: ¹³

1. Institucionalizacija strategije znači da strategija treba biti institucionalizirana, u smislu da bi je onaj tko ju je oblikovao trebao promovirati ili braniti pred članovima, jer ona može biti eliminirana.
2. Razvijanje pravilne organizacijske klime podrazumijeva komponente unutarnjeg okruženja, što uključuje suradnju, razvoj ljudskih potencijala, stupanj predanosti i odlučnosti, učinkovitost itd.
3. Formuliranje operativnih planova se odnosi se na akcijske planove, odluke i programe koji se redovito odvijaju u različitim dijelovima tvrtke. Ako im je okvir ukazan na predložene strateške rezultate pomažu u postizanju ciljeva organizacije koncentriranjem na značajne čimbenike.
4. Razvijanje pravilne organizacijske strukture podrazumijeva način povezivanja različitih dijelova organizacije. Naglašava odnose između različitih imenovanja, položaja i uloga.
5. Povremeni pregled strategije treba provoditi u redovitim intervalima kako bi se utvrdilo je li strategija koja se tako provodi relevantna za svrhu organizacije. Kako organizacija djeluje u dinamičnom okruženju koje se može promijeniti u bilo kojem trenutku, stoga je neophodno izvršiti pregled kako bi se utvrdilo može li ispuniti potrebe organizacije.

Ako se strategije ne provedu na ispravan način one propadaju. Stoga, ako postoji usklađenost između strategije i drugih elemenata poput raspodjele resursa, organizacijske strukture, radne klime, kulture, procesa i strukture nagrada, moguća je učinkovita provedba strategija. Konkurentska prednost poduzeća počiva na prepoznatljivim procesima poslovanja. Poslovanje se pojačava tamo gdje postoje uvjeti povećanja prihoda. Hoće li se i kako narušiti konkurentska prednost poduzeća, ovisi o stabilnosti tržišne potražnje.¹⁴ Prepoznavanje novih prilika i njihovo učinkovito organiziranje općenito su temelji za stvaranje prihoda.¹⁵

¹³Strategy Formulation, <https://businessjargons.com/strategy-formulation.html>, (pristupljeno: 01.09.2020)

¹⁴Leibold, M., Probst, G. J., & Gibbert, M. (2007). Strategic management in the knowledge economy: new approaches and business applications. John Wiley & Sons.

¹⁵Teece, DJ, Pisano, G., i Shuen, A. (1997). Dinamičke sposobnosti i strateško upravljanje. Časopis za strateški menadžment, 18 (7), 509-533.

3. VIZIJA I MISIJA PODUZEĆA

3.1. Vizija poduzeća

Vizija označuje i inspiraciju i smisao onoga što treba biti napravljeno, ona je ideja vodilja. Vizija daje smjernice prema kakvoj budućnosti treba stimulirati razvitak i što čini srž organizacije koju treba sačuvati.¹⁶ Vizija je idealistička projekcija tvrtke u nedefiniranoj budućnosti koja se odnosi na zrelo i uspješno poslovanje poduzeća. Vizija je dakle idealistička projekcija onoga što bi tvrtka mogla biti i što bi mogla postići.

Međutim korijeni bi trebali biti dobro definirani u sadašnjoj poslovnoj dinamici tvrtke. Vizija je proizvod obično osnivača poduzeća, posebno onih osnivača koji imaju vizionarski pogled na budućnost poslovanja. Poduzeća koja imaju dobro postavljenu viziju imaju preduvjet za napredak koji im omogućuje da se mijenjaju i prilagođavaju bez da se kompromitiraju njihovi temeljni ideali.¹⁷ Sa dobro postavljenom vizijom ostvaruju se dugoročni rezultati prvenstveno zbog činjenice da vizija ima jasan smjer razvoja poduzeća .

Dobra vizija trebala bi imati sljedeće opće karakteristike: ¹⁸

- Snaga vizije; iako vizija izražava budućnost, važno je razumjeti sadašnjost. Sraz koji dolazi kod uspoređivanja željene budućnosti sa trenutnim stanjem je ono što pokreće akcije prema postizanju vizije. Vizija može postati odvojena i slaba ako organizacija ne uključuje u viziju i trenutno stanje.
- Svrha; vizija se ne može razumjeti izolirano nego posebno mora biti povezan sa svrhom i temeljnim vrijednostima. Vizija proizlazi iz temeljne vrijednosti pojedinaca organizacije, temeljne svrhe i svijest o današnjem stanju poduzeća kako bi nastala zajednička budućnost.
- Samoodređenje; vizija nije relativna. Ako je vizija povezana s natjecanjem onda može pokazati da vizija prestaje postizati svoju svrhu jer je to konkurencija učinila.

¹⁶ Buble, M. (2005), op. cit. str. 86.

¹⁷ Collins, J.C., Porras, J. I. (1994) Built to last: successful habits of visionary companies. New York: HarperCollins., str. 9.

¹⁸ Bratianu, C. , Jianu, I. , Vasilache, S. (2007) Integrators for organizational intellectual capital. IC Congress, Inholland University, The Netherlands, 3-5 May, Amsterdam., str. 54.

- Konkretnost; vizija je konkretna, ima točno odredište, predstavljanje slika željene budućnosti.
- Više aspekata; vizija uključuje više aspekata, poput osobnih aspekata (zdravlje, integritet), altruistički aspekti (kao što je pomaganje zajednici ili služenje kupcima).
- Emocija; vizije se razvijaju pomoću vrijednosti. To implicira da su vizije emocionalno nabijene. Ovo je vrlo korisno jer ove emocije postaju pokretačke snage ka postizanju cilja.

Vizija je snažan integrator.¹⁹ Dakle, vizija integrira pojedinca i doprinosi znanju, inteligenciji i vrijednostima svih zaposlenika i postaje pokretačka snaga za povećanje potencijala organizacijskog intelektualnog kapitala.

3.2. Oblikovanje vizije

Kako bi se oblikovala uspješna vizija menadžeri moraju proći od čitavog niza pitanja koja će im pomoći da što bolje percipiraju budućnost. Na taj način se dolazi do predodžbe o tome kako bi poduzeće trebalo izgledati u budućnosti, čime će se baviti i kakva mu je konkurentska pozicija. Vizija se sastoji od dvije osnovne komponente:²⁰

1. Temeljna ideologija,
2. Vizionarska budućnost.

Temeljna ideologija definira zašto poduzeće postoji, kakve su njegove trajne značajke i ima li dosljedan, autentični identitet. Sastoji se od dva dijela temeljnih vrijednosti, kao sustava osnovanih načela u organizaciji i temeljne svrhe kao višeg ideala za postojanje poduzeća. Temeljne vrijednosti su osnovne pretpostavke i uvjerenja koja su presudna za ponašanje zaposlenika i poduzeća u cjelini. Pojavljuju se neovisno o momentalnoj situaciji u okolini, zahtjevima konkurenata, potrošača i sl.²¹ Oblikovanje vizije je jedan od osnovnih zadataka najvišeg menadžmenta koji zahtijeva strateško orijentirane menadžere i vizionare. Naime, smatra se kako bi u oblikovanje vizije trebali biti uključeni ostali menadžeri kao i zaposlenici jer vizionar može biti bilo tko unutar organizacije.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Buble, M. (2005)., op. cit. str. 86.

²¹ Ibid., str. 87.

3.3. Misija poduzeća

Misija je preuzeta odgovornost tvrtke rođene iz njenog društvenog života. Misija odražava način na koji se vizija može transformirati u opipljivo postojanje tvrtke. Drugim riječima, tvrtka postoji jer mora stvarati vrijednost za potrošače i zadovoljavanje njihovih potreba. Misija poduzeća predstavlja razlog postojanja i stvaranja vrijednosti za društvo. Sintetizira egzistencijalni zakon organizacije i objašnjava njezinu viziju.²²

Misija je najvažniji element strateškog menadžmenta je objašnjava ulogu poduzeća u gospodarstvu i društvu. Definiira svrhu poduzeća po kojoj se ono razlikuje od svojih konkurenata i razlog njegova postojanja.²³

Misija tvrtke razlikuje se od vizije po tome što integrira i društveni cilj tvrtke i osnova za stvaranje konkurentne prednosti. Dobra misija uključuje koncept upravljanja dionicima. Vlasnici, zaposlenici, kupci, dobavljači, različite vladine agencije predstavljaju glavne dionice, ali njihov se raspon može povećati do određene razine.²⁴

3.4. Sadržaj misije

Čini se da je utvrditi misiju vrlo jednostavno, to je jedan dugotrajan proces koji zahtijeva određeno vrijeme. Razvoj djelotvorne misije podrazumijeva:²⁵

- odabrati u danom trenutku najprikladniju temu npr. kvalitetu,
- staviti naglasak na akciju,
- usmjeriti se na ponašanje i naglasiti jedan do dva elementa ponašanja,
- izdvojiti vrijeme za taj proces,
- izgraditi povjerenje.

Potrebno je sustavno pristupiti postupku oblikovanja i razvijanja misije, isto tako je važno znati kakav treba biti njezin sadržaj. Ovisno o različitim shvaćanjima i definicijama misije postoje i različiti pristupi što se tiče sadržaja misije.

²² Brătianu, C. , Vasilache, S., Jianu, I. (2006) Organizational intellectual development. Review of Management and Economical Engineering, vol. 5, no. 4, pp. 11-25

²³ Buble, M. (2005)., op. cit. str. 90.

²⁴ Brătianu, C., & Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 US companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.

²⁵ Buble, M. (2005)., op. cit. str. 91.

4. PROCES STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

Poslovna strategija može se definirati kao kombinacija svih donesenih odluka i radnji koje poduzeće radi zbog postizanja poslovnih ciljeva i osiguranja konkurentne pozicije na tržištu. Okosnica je poslovanja jer je putokaz koji vodi do željenih ciljeva. Svaka greška u ovom planu može rezultirati time da se posao izgubi u gomili konkurenata.

4.1. Faze strategijskog upravljanja

Kod strategijskog upravljanja moguće je identificirati dvije glavne faze:

1. strategijsko planiranje;
2. implementacije strategije.

4.1.1. Strategijsko planiranje

Strategijsko planiranje je prva faza strategijskog upravljanja u kojoj se formuliraju strategije. Radi se o logičnom i analitičnom procesu u kojem se određuje buduća pozicija poduzeća u odnosu na okolinu.²⁶ To je ujedno i upravljački proces u kojem se odražava životna sposobnost postavljenih ciljeva u odnosu na mogućnost koju pruža okolina.²⁷ Odgovori koje nudi strategijsko planiranje su: gdje se nalazi poduzeće, gdje ide i gdje je potrebno ići. U ovoj fazi je potrebno uspostaviti vezu između željene i planirane pozicije poduzeća. Osim toga, strategijsko planiranje nudi razumijevanje postojeće pozicije poduzeća, izbora željene pozicije i definiranja načina za prevladavanje strategijskog jaza između željene i postojeće pozicije. Orijentirano je neefektivnost i fokusira pitanje rasta i razvoja poduzeća.

²⁶ Thompson J.L. (2002) Strategic Management (Awareness and Change)", International Thompson Business Press, London, str., 3.

²⁷ Kotler P.: (1988) Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1988., str. 43.

4.1.2. Implementacija strategije

Zatim je druga faza implementacija strategije ili akcije koja se poduzima na osnovu formulirane strategije koja se raščlanjuje na:²⁸

1. strategijsku analizu i
2. strategijski izbor.

Strategijska analiza odnosi se na razumijevanje strategijske pozicije poduzeća. Ovdje je prisutan dobro poznati princip. Strategijska analiza u formalnom smislu sadrži dva istraživanja to je situacijska analiza i analiza perspektive. Situacijska analiza kao valorizacija prethodnih strategijskih odluka te akcije koje su poduzete na osnovu toga. Ovdje su uključeni interni i eksterni faktori ključni za kreiranje sadašnje strategijske perspektive. Analiza perspektive se odnosi na istraživanje kojim se anticipiraju moguća i vjerojatna kretanja sa eksternim i internim faktorima. Strategijski izbor se vrši na osnovu strategijske analize, koji uključuje usmjeravanje organizacije definiranjem vizije, misije i strategijskih ciljeva pomoću metoda, tehnika i koncepta strategijskog planiranja.

²⁸ Thompson J.L. (2002) op. cit, str., 4.

5.STUDIJA POSLOVNOG SLUČAJA NA PRIMJERU ATLANTIC GRUPE

5.1.Osnovni podatci o Atlantic Grupi

Tvrtka Atlantic Grupa je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji. Poznata je po brojnim regionalnim robnim markama. Ukupno zapošljavaju oko 5300 ljudi. Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji, a tvrtke i predstavništva u 12 zemalja.

Slika 2. Logo Atlantic Grupe

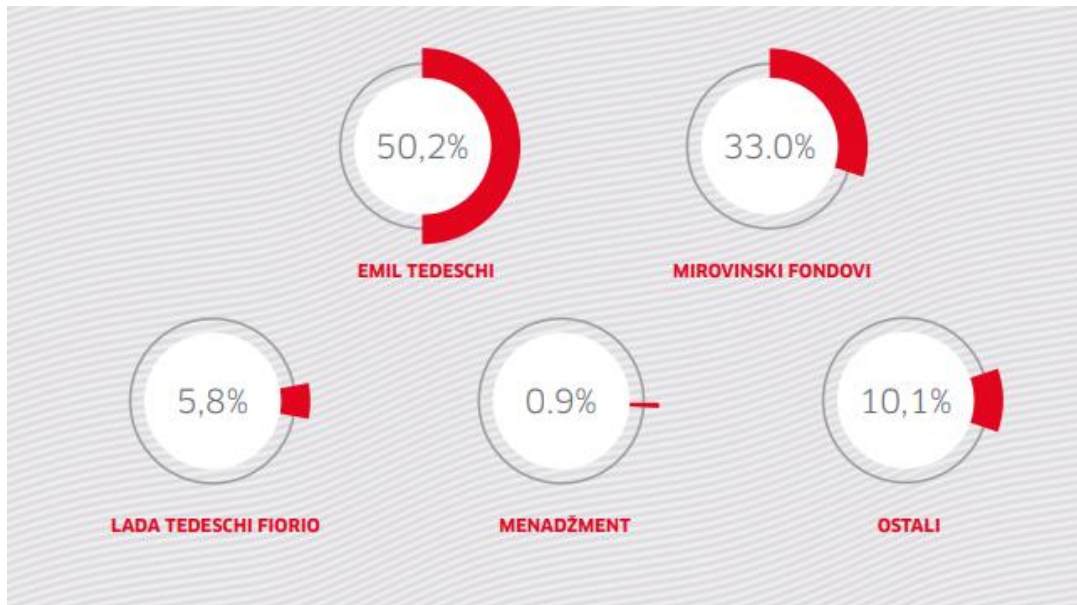


Izvor: <http://www.atlantic.hr/hr/o-nama/trzista/> (02.9.2020)

Što se tiče Republike Hrvatske Atlantic Grupa ima preko 1800 zaposlenika koji rade u 11 operativnih kompanija, a proizvodnja se odvija u šest proizvodnih pogona, to su Cedevita, Neva, Montana i Fidifarm u Zagrebu, Izvori Kalnika u Apatovcu. Svoje širenje na tržište Republike Hrvatske Atlantic Grupa je započela 1992. godine kada je otvoren prvi distributivni centar u Splitu, a dvije godine kasnije i u Osijeku i Rijeci.²⁹

²⁹ Atlantic grupa, <http://www.atlantic.hr/hr/o-nama/trzista/>(02.09.2020)

Slika 3. Vlasnička struktura Atlantic grupe



Izvor: Atlantic grupa, [http://www.atlantic.hr/hr/distribucija/hrvatska/\(12.09.2020](http://www.atlantic.hr/hr/distribucija/hrvatska/(12.09.2020)

Atlantic Grupa d.d. ima stabilnu vlasničku strukturu s 50,2% kompanije u vlasništvu Emila Tedeschija te mirovinski fondovi posjeduju 33,0% dionica Atlantic Grupe d.d. Unutar kategorije Menadžment, članovi uprave imaju 30.211 dionica.

5.2. Vizija i misija tvrtke

Atlantic Grupa je moderna, inovativna i učinkovita tvrtka koja proizvodi i distribuira visokokvalitetnu robu široke potrošnje, te doprinosi kvaliteti života potrošača.

Misija Atlantic Grupe je graditi i održavati dugoročne odnose s klijentima i potrošačima nudeći im jedinstvene proizvode i usluge prilagođene njihovim individualnim potrebama. Atlantic Grupa stvara dodanu vrijednost razvojem novih proizvoda, stalnim inovacijama, prepoznavanjem novih poslovnih mogućnosti i postavljanjem tržišnih trendova, te prepoznavanjem i razvijanjem ljudskoga potencijala.

Poslovna vizija je strateška ulaganja kao i stalni dvoznamenkasti rast prihoda. Atlantic Grupa je primjer uspješnog poslovnog razvoja.

5.3. Politika kvalitete

Karakteristično za poslovno okruženje Atlantic Grupe je korporativna kultura što predstavlja okvir za politiku kvalitete. Potrošači proizvoda svakodnevno ukazuju povjerenje jer se izuzetno puno radi na sigurnosti proizvoda. Zadovoljstvo kupaca i potrošača je zajednička svakodnevna misija. Najviše poslovodstvo kompanije postavlja ciljeve i osigurava resurse za postizanje tih ciljeva, te svojim primjerom promiče svijest o kvaliteti kao dio kulture svakog zaposlenika kompanije.

Predano se prate nova znanstvena dostignuća i kreativno ih ugrađuju u svoje proizvode i usluge, te na inspirativan i inovativan način podiže se kvaliteta života i poslovanja odanih korisnika. Upravlja se politikom sigurnosti u skladu sa lokalnom i europskom zakonskom regulativom te zahtjevima tržišta i potrošača. Sigurnost proizvoda osigurava se kroz niz kontrolnih aktivnosti usmjerenih na upravljanje opasnostima u svim karikama lanca od dobavljača do potrošača.³⁰

Ključne odrednice u menadžmentu proizvodnog programa očituju se kroz redizajn strateških brendova unapređenjem grafičkog izraza, prilagođenog suvremenoj potrošačkoj populaciji uz zadržavanje fokusa na prepoznatljive brend vizualne elemente; lansiranje novih receptura po principu *inspired by* kao odgovor na potrošačku radoznalost i suvremeni trend sinkroniziranog kombiniranja različitih ukusa, tekstura i vrsta proizvoda; te koobrending – simbioza svojstvenih brandova.³¹

³⁰ Atlantic grupa, [http://www.atlantic.hr/hr/distribucija/hrvatska/\(12.09.2020\)](http://www.atlantic.hr/hr/distribucija/hrvatska/(12.09.2020))

³¹ Godišnje izvješće Atlantic grupe, [https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/\(12.09.2020\)](https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/(12.09.2020))

5.4.SWOT analiza

SWOT analiza je metoda pomoću koje se ocjenjuje strategija poduzeća i uključuje četiri ključna faktora: snage, slabosti, prilike i prijetnje. Snage i slabosti predstavljaju unutarnje karakteristike poduzeća, dok prilike i prijetnje dolaze iz okruženja. Tablica 1. Prikazuje SWOT analizu tvrtke Atlantic grupe.

Tablica 1. SWOT analiza Atlantic grupe

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">– Snažna strateška grupa (dobavljači, partneri, distribucija)– Zadovoljstvo kupaca i udio na tržištu– Kvaliteta proizvoda usklađena s međunarodnim standardima– Snažan image i reputacija– Tehničko-tehnološka opremljenost– Financijska stabilnost– Kvalitetni i stručni rukovodeći kadar– Visoki stupanj društvene odgovornosti– Visoka fleksibilnost konkurentskom okruženju	<ul style="list-style-type: none">– Nedovoljna umreženost distribucijskih centara u RH– Prevelika ovisnost o određenim dobavljačima (velik dio prihoda vezan uz njihove proizvode)– Nesrazmjer marketinških ulaganja i ostvarenih prodajnih performansi novijih brandova
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none">– Mogućnost integracije na tržištima Europske unije– Dostupnost fondova Europske unije za kvalitetne projekte– Politika zapošljavanja mladih uz subvenciju– Relativno visoka mogućnost poreznog planiranja i iskorištavanja poticaja	<ul style="list-style-type: none">– Negativni makroekonomski trendovi– Nestabilna porezna politika– Pojava i jačanje konkurencije u zemljama regije– Pad standarda građana– Kriza izazvana pandemijom i njezin utjecaj na poslovanje

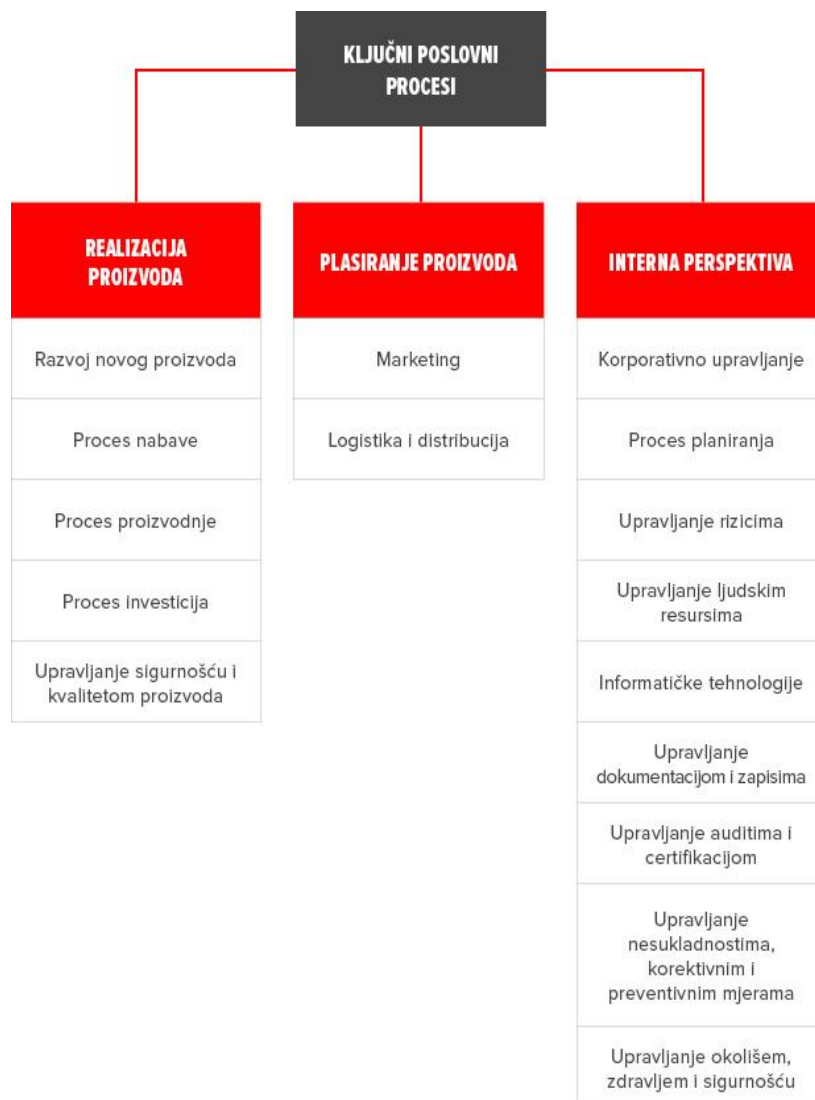
Izvor: samostalna izrada prema: Vučemilović, V., Ključević, T. (2015). Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe dd., str. 158.

Prema prikazanoj SWOT analizi Atlantic Grupa može graditi budućnost na snagama kao što su snažna strateška grupa, zadovoljstvo kupaca i udio na tržištu, kvaliteta proizvoda usklađena s međunarodnim standardima i snažan image i reputacija te ostale navedene snage. Pri čemu treba istaknuti prijetnje na tržištu posebno na pandemiju i nadolazeću krizu koja bi mogla nastati.

5.5. Poslovni procesi i strateška poslovna područja u Atlantic grupi

U Atlantic Grupi naglašavaju kako uspjeh mogu pripisati iskusnom menadžmentu. U okviru strateških poslovnih područja proizvode se i razvijaju brendovi koji su kroz stalan razvoj novih i inovacije postojećih proizvoda osigurali značajne tržišne pozicije.

Slika 4. Ključni poslovni procesi u Atlantic grupi



Izvor: <http://www.atlantic.hr/hr/o-nama/trzista/> (13.09.2020)

Atlantic Grupa danas djeluje kao vertikalno integrirana multinacionalna kompanija koja objedinjuje proizvodnju, razvoj, distribuciju i prodaju proizvoda za široku potrošnju. Atlantic Grupa je postala jedan od najdinamičnijih poslovnih sustava u regiji, pa i šire, s internacionalizacijom poslovanja kao glavnim strateškim smjerom razvoja

Slika 5. Strateška poslovna područja u Atlantic grupi



Izvor: Godišnje izvješće Atlantic grupe, [https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/\(12.09.2020\)](https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/(12.09.2020))

Atlantic Grupa je kroz aktivnosti Strateškog poslovnog područja Pića istaknuti regionalni proizvođač u kategorijama vitaminskih instant napitaka gaziranih bezalkoholnih pića, dodataka prehrani, čajeva, gaziranih i negaziranih mineralnih voda te multi vitaminskih bombona. Veliki broj Atlantic brendova su tržišni lideri u pojedinim kategorijama.

Atlantic Grupa je sa Strateškim poslovnim područjem Kava vodeći proizvođač kave u regiji u kojoj dominira potrošnja turske kave. Temelji za vodeću poziciju su snažan i kvalitetan proizvodni portfelj, regionalni “Know-How“ te fleksibilna organizacija. Atlantic Grupa je kroz Strateško poslovno područje Slatko i slano proizvođač široke palete slatkog i slanog asortimana. Strateško poslovno područje Delikatesni namazi čini proizvodni segment Atlantic Grupe koji se odnosi na visoko kvalitetni prehrambeni asortiman brendova Argeta i Montana.

Strateško poslovno područje Zdravlje i njega obuhvaća: ³²

- proizvodnju kozmetike i proizvoda za osobnu njegu,
- proizvodnju dodataka prehrani, bezreceptnih lijekova i lijekova na recept,
- proizvodnja vitamina C i ostalih mineralno-vitaminskih proizvoda u šumećoj formi
- namijenjenih za tržište Rusije te
- poslovanje ljekarni i specijaliziranih prodavaonica medicinskih proizvoda okupljenih u lancu Farmacia.

Strateško poslovno područje Zdravlje i njega unutar svog poslovanja ima organizirano i vele drogerijsko poslovanje, koje je organizirano pod okriljem Atlantic Pharmacentra. Također, akvizicijom i otvaranjem brojnih ljekarni i specijaliziranih prodavaonica pod zajedničkim imenom Farmacia, Atlantic Grupa zauzima vodeće mjesto u segmentu ljekarničkog poslovanja u Hrvatskoj.

³² Godišnje izvješće Atlantic grupe, [https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/\(12.09.2020\)](https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/(12.09.2020))

5.5.Strateške smjernice menadžmenta Atlantic grupe

U svrhu ostvarivanja planiranog rasta poslovanja, menadžment je usmjeren na provedbu strateških smjernica poslovanja koje uključuju: ³³

- Usmjerenost tvrtke je na organski rast poslovanja preko aktivnog brenda menadžmenta s naglaskom na jačanje pozicije regionalnih brendova te brendova s internacionalnim potencijalom,
- Jačanje regionalnog karaktera distribucijskog poslovanja kroz širenje portfelja principalskih brendova,
- Aktivno razvijanje regionalnog segmenta s portfeljem koji pokriva '24-satne potrebe potrošača' te drugih prodajnih kanala,
- Racionalizacija poslovanja, troškovni menadžment i optimizaciju poslovnih procesa na svim razinama poslovanja s ciljem poboljšanja operativne efikasnosti;
- Aktivno praćenje trendova i zaštite cijene sirove kave i ostalih sirovina;
- Redovno ispunjavanje postojećih financijskih obveza uz aktivno upravljanje dugom i financijskim troškovima te
- Razborito upravljanje likvidnošću poslovanja i nastavak smanjenja zaduženosti.

Atlantik grupa ima strateško poslovno vijeće koje djeluje kao multifunkcionalno tijelo. Raspravlja o vitalnim strateškim i operativnim korporativnim pitanjima, analizi poslovanja, definiranju prioriteta, nadzoru strateških planova, te koordinaciji između organizacijskih cjelina i donošenju ključnih odluka.³⁴

³³ Godišnje izvješće Atlantic grupe, [https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/\(12.09.2020\)](https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/(12.09.2020))

³⁴ Ibid.

5.6.Očekivanja menadžmenta za 2020. godinu

Početak 2020. godine obilježila je pojava novog Corona virusa (COVID 19) što predstavlja prijetnju i otegotnu okolnost za operativno poslovanje. Atlantic Grupa je poduzima sve raspoložive mjere za prevenciju zaraze, poslovanje Atlantic Grupe se odvija u najvećoj mjeri nesmetano. S obzirom na širenje COVID-19 u okruženju, Atlantic Grupa je osnovala multidisciplinarni Krizni stožer koji redovito prati obavijesti i uputstva svih nadležnih institucija te sukladno njima implementira preventivne mjere.

Sukladno navedenom, u 2020. godini menadžment će se maksimalno fokusirati na praćenje razvoja novonastale krize te na brzu i učinkovitu pripremu i reakciju na moguće scenarije, kako bi se u maksimalno mogućoj mjeri ublažile eventualne negativne na poslovanje Atlantic Grupe. U okviru ovih specifičnih okolnosti, a svakako u slučaju stabilizacije, fokus će nastaviti biti na:³⁵

- jačanje pozicije prepoznatljivih regionalnih brendova,
- internacionalizaciju pojedinih brendova,
- razvoj distribucijskog poslovanja jačanjem postojećih i akvizicijama novih principala te
- nastavak dezinvestiranja ne-strateških poslovnih operacija koja nemaju potencijal značajnijeg rasta.

U svojoj ukupnosti nema negativnih posljedica na poslovne rezultate Atlantic Grupe, ali još uvijek nije moguće predvidjeti daljnji razvoj situacije i njegove posljedice.

³⁵ Godišnje izvješće Atlantic grupe, [https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/\(12.09.2020\)](https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/(12.09.2020))

6. ZAKLJUČAK

Prema konceptu strategijskog upravljanja, poduzeće može i ne mora imati strategiju, a strategija podrazumijeva pisani strategijski plan, a svako ciljno usmjereno ponašanje je povezano s nekom vrstom strategije. U strategijskom menadžmentu se izdvaja osam područja na kojima treba postaviti ciljeve poput tržišnog stanja, inovacija, produktivnosti, fizičkih i financijskih resursa, učinka i stava radnika, profitabilnosti, uspješnosti i razvoja menadžera kao i javne odgovornosti. Strategijsko upravljanje ima tri dijela to je strategijsko planiranje, vještina poduzeća u pretvaranju svojih planova u stvarnost i vještina poduzeća u upravljanju vlastitim unutarnjim otporom na promjene.

Dakle, poduzeća moraju donijeti odluku o svom opsegu i vrsti konkurentske prednosti koju žele postići, bilo nižim troškovima ili diferencijacijom. Provedba strategije je tehnika kojom tvrtka razvija, koristi i integrira svoju strukturu, kulturu, resurse, ljude i sustav kontrole, a slijedeći strategiju postiže prednost nad ostalim konkurentima na tržištu. Drugi glavni proces strateškog upravljanja je provedba koja uključuje odluke o tome kako će se resursi organizacije uskladiti i mobilizirati prema ciljevima.

Vizija je inspiracija i smisao onoga što treba biti napravljeno u poduzeću. Vizija daje smjernice prema kakvoj budućnosti treba stimulirati razvitak i što čini srž organizacije koju treba sačuvati.³⁶ Vizija je idealistička projekcija tvrtke u nedefiniranoj budućnosti koja se odnosi na zrelo i uspješno poslovanje poduzeća. Vizija je dakle idealistička projekcija onoga što bi tvrtka mogla biti i što bi mogla postići. Vizija je proizvod obično osnivača poduzeća, posebno onih osnivača koji imaju vizionarski pogled na budućnost poslovanja. Sa dobro postavljenom vizijom ostvaruju se dugoročni rezultati prvenstveno zbog činjenice da vizija ima jasan smjer razvoja poduzeća. Kako bi se oblikovala uspješna vizija menadžeri moraju proći od čitavog niza pitanja koja će im pomoći da što bolje percipiraju budućnost.

³⁶ Buble, M. (2005)., op. cit. str. 86.

Misija odražava način na koji se vizija može transformirati u opipljivo postojanje tvrtke. Tvrtka postoji jer mora stvarati vrijednost za potrošače i zadovoljavanje njihovih potreba. Misija poduzeća predstavlja razlog postojanja i stvaranja vrijednosti za društvo. Sintetizira egzistencijalni zakon organizacije i objašnjava njezinu viziju. Misija je najvažniji element strateškog menadžmenta je objašnjava ulogu poduzeća u gospodarstvu i društvu.

U prikazanom poslovnom slučaju tvrtke Atlantic grupa može se uočiti kako je to primjer tvrtke gdje se strategijskog upravljanja dobro provodi. Naime, to je tvrtka koja je velika te posluje na domaćem i međunarodnom tržištu stoga i ne čudi što su strategijsko upravljanje stavili kao prioritet. Tvrtka djeluje kao vertikalno integrirana multinacionalna kompanija koja objedinjuje proizvodnju, razvoj, distribuciju i prodaju proizvoda za široku potrošnju. Radi se o tvrtki koja ima najdinamičnije poslovne sustave u regiji, pa i šire, s internacionalizacijom poslovanja kao glavnim strateškim smjerom razvoja.

LITERATURA

Knjige:

2. Buble, M. (2005) *Strateški menadžment*, Sinergija Zagreb
3. Bratianu, C. , Jianu, I. , Vasilache, S. (2007) *Integrators for organizational intellectual capital*. IC Congress, Inholland University, The Netherlands, 3-5 May, Amsterdam.
4. Chandler, A., (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Doubleday, New York.
5. Collins, J.C., Porras, J. I. (1994) *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins.
6. Kotler P.: (1988) *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb,
7. Leibold, M., Probst, G. J., & Gibbert, M. (2007). *Strategic management in the knowledge economy: new approaches and business applications*. John Wiley & Sons.
8. Thompson J.L. (2002) *Strategic Management (Awareness and Change)*”, International Thompson Business Press, London

Članci:

1. Brătianu, C., Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 US companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38
2. Ghemawat, P., (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*. 76 (1): 37–74.
3. Kiechel, W. (2010). *The Lords of Strategy*. Harvard Business Press. 9(7) str. 782-3.
4. Rašić, S., Ćurić, D. (2011). Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima, *Poslovna izvrsnost*, 5(1), str. 33-56.
5. Lafley, A.G. Roger, L. Martin, *Playing to win: how strategy really works*. *Reviews Online*. 51 (1): str.5.
6. Teece, DJ, Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dinamičke sposobnosti i strateško upravljanje. *Časopis za strateški menadžment* , 18 (7), 509-533.

Internet stranice:

1. Strategic management, <https://businessjargons.com/strategic-management.html>
(pristupljeno: 28.08.2020)
2. Atlantic grupa, <http://www.atlantic.hr/hr/o-nama/trzista>(02.09.2020)
3. Atlantic grupa, <http://www.atlantic.hr/hr/distribucija/hrvatska/>(12.09.2020)
4. Godišnje izvješće Atlantic grupe,
<https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/>(12.09.2020)

POPIS SLIKA

Slika 1. Dijagram strategijskog upravljanja	7
Slika 2. Logo Atlantic Grupe	17
Slika 3. Vlasnička struktura Atlantic grupe	18
Slika 4. Ključni poslovni procesi u Atlantic grupi	21
Slika 5. Strateška poslovna područja u Atlantic grupi	22

POPIS TABLICA

Tablica 1. SWOT analiza Atlantic grupe	20
--	----