

# Determinante rasta i razvoja poduzeća na praktičnom primjeru

---

Jovanović, Kata

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:379423>

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

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

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**KATA JOVANOVIĆ**

**DETERMINANTE RASTA I RAZVOJA PODUZEĆA NA**  
**PRAKTIČNOM PRIMJERU**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**DETERMINANTE RASTA I RAZVOJA PODUZEĆA NA**  
**PRAKTIČNOM PRIMJERU**

**Mentor:**

**dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.**

**Studentica:**

**Kata Jovanović**

**Naziv kolegija:**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**JMBAG studenta:**

**0234052706**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>1</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. RAST I RAZVOJ PODUZEĆA</b> .....	<b>5</b>
2.1. DEFINICIJA RASTA I RAZVOJA .....	5
2.1.1. Razvojna politika .....	6
2.1.2. Uspjeh u upravljanju rastom.....	7
2.2. CILJEVI RASTA I RAZVOJA .....	8
2.2.1. Rast dobiti .....	8
2.2.2. Posredni i neposredni cilj .....	9
2.3. FAKTORI RASTA.....	9
2.3.1. Unutarnji faktori rasta .....	9
2.3.2. Vanjski faktori rasta .....	10
2.4. FAZE RAZVOJA PODUZEĆA .....	11
2.4.1. Potrebna znanja i vještine uspješnog poduzetnika.....	11
2.4.2. Ljudski potencijal i osposobljavanje organizacije .....	12
2.4.3. Drvo sposobnosti .....	13
<b>3. STRATEGIJE UPRAVLJANJA I PLANIRANJA</b> .....	<b>15</b>
3.1. STRATEGIJSKO VOĐENJE NASUPROT UPRAVLJANJU PROCESIMA .....	15
3.2. VIZIJA I MISIJA PODUZEĆA.....	16
3.2.1. Zavisnosti rasta .....	17
3.2.2. Osnovice za razvoj.....	17
3.3. BENCHMARKING PROCES .....	18
3.3.1. Greinerov model rasta.....	18
3.3.2. Ansoffova matrica.....	20
3.4. MODELI RASTA PODUZEĆA.....	21
3.5. SVRHA I CILJEVI OUTSOURCINGA.....	21
3.6. RAST I RAZVOJ PUTEM PRIMJENE INTERNET TEHNOLOGIJE .....	22
<b>4. PUTOVI RASTA PODUZEĆA</b> .....	<b>23</b>
4.1. VANJSKI PUTOVI RASTA .....	23
4.1.1. Važnost i svrha investiranja .....	23
4.1.2. Učinkovitost investicija.....	24
4.2. UNUTARNJI PUTOVI RASTA.....	24
4.2.1. Iskorištavanje kapaciteta .....	25
4.3. INOVACIJA PROIZVODA .....	25
<b>5. INFORMACIJSKI I OPERATIVNI SUSTAVI</b> .....	<b>27</b>
5.1. KVALITETA KAO TEMELJNI OSOLONAC .....	27
5.2. KONKURENTSKE PREDNOSTI .....	28
5.2.1. Održivost konkurentske prednosti .....	30
5.2.2. Planiranje i predviđanje .....	30
5.2.3. SWOT matrica.....	30
<b>6. ATLANTIC GRUPA D.D.</b> .....	<b>32</b>
6.1. OPĆENITO O ATLANTIC GRUPI .....	32
6.2. RAST PUTEM AKVIZICIJA ATLANTIC GRUPE D.D. ....	33
6.2.1. Rast i razvoj Atlantic Grupe d.d. nakon akvizicije Cede vite d.o.o.....	33

6.2.2. Rast i razvoj Atlantic Grupe d.d. nakon akvizicije Droge Kolinske .....	34
6.3. UTJECAJ AKVIZICIJA NA RAST I RAZVOJ ATLANTIC GRUPE.....	35
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>36</b>
<b>8. IZJAVA .....</b>	<b>37</b>
<b>9. LITERATURA .....</b>	<b>38</b>
<b>10. POPIS PRILOGA.....</b>	<b>40</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>41</b>

## SAŽETAK

U teorijskom dijelu rada jasno će se definirati pojmovi rasta i razvoja, strategije uz pomoć kojih će poduzeće ostvariti krajnji cilj i održati konkurentsku prednost. Ispitat će se i definirati potrebne vještine poduzetnika koji se može naći u turbulentnom razdoblju zbog vanjskih i unutarnjih čimbenika. Poseban je fokus i na definiranju poslovnih aktivnosti koje prije svega podrazumijevaju vlastito financiranje i porast proizvodnje kao i porast proizvodnih kapaciteta. Detaljnije se govori i o brzom tehnološkom napretku i ekspanziji koji u konačnici omogućuju lakšu poslovnu suradnju. Neizbježna povezanost razvoja i investicija obzirom da jedno bez drugog gube smisao i ne dovode do pozitivnog ishoda. Praktični dio rada bavi se SWOT analizom i pojašnjava rast i razvoj nakon akvizicija. Opći podaci o Atlantic grupi d.d. u kojima je opisano poduzeće kroz povijest, proizvodi i postojeća tržišta. Istraživanjem i analizom raznih pokazatelja pojasnit će se poslovanje poduzeća koje će spajanjem doživjeti prekretnicu kako na domaćem tako i na internacionalnom tržištu.

**Ključne riječi:** rast, razvoj, proizvodnja, tržište, konkurencija

**Title in English: Determinants of business growth and development on a practical example**

**ABSTRACT**

In theoretic part of this work, meaning of terms growth and development will be clearly defined as well as strategies used by a company to reach its goals and keep the competitive edge. Skills required by company management that can find itself in a turbulent business period will be defined. Special focus will be given to defining business activities including growth of production capabilities as well as general production output. Furthermore, fast technological growth will be explained and the impact it has on business cooperation. Describing how investing and development are connected. Practical part of this work deals with SWOT analysis and explains growth and development of a company after acquisitions. General data about Atlantic Grupa d.d. in which the company history along with its products and markets is discussed. Research and analysis using various indicators will explain how acquisitions were a turning point for a company.

**Key words:** growth, development, production, market, competition

## 1. UVOD

Krajem 20. i početkom 21. stoljeća susrećemo se s pojavom globalizacije koja predstavlja novi set izazova svim sudionicima na tržištu. Također informacijska tehnologija znatno napreduje i mijenja karakteristike poslovnog okruženja što utječe na rast i razvoj poduzeća. Da bi se razvijala i rasla, poduzeća u ovom novom okruženju kontinuirano se moraju poboljšavati i adaptirati poslovne strategije kako bi ostale konkurentne. Stoga do izražaja dolazi važnost strategijskog menadžmenta pomoću kojega svako poduzeće nastoji formulirati svoju misiju, viziju i ciljeve.

Prije nego što postavimo strategiju poduzeća važno je analizirati trenutnu poziciju i prepoznati prednosti i nedostatke u odnosu na konkurenciju. U tu svrhu izuzetno je korisna primjena SWOT analize pomoću koje poduzeće nastoji utvrditi prilike i prijetnje prisutne na tržištu. Strategijsko planiranje jedan je od temelja operativnih planova kojima se nastoje postići zadani ciljevi u skladu s misijom i vizijom poduzeća. Među zadanim ciljevima svakako se kao najvažniji ističu rast i razvoj poduzeća. Motivacija za rastom i razvojem gotovo je uvijek višeslojna, od veće dodane vrijednosti, boljeg povrata ulaganja do veće profitabilnosti. Uz dinamičan rast koji je poželjan prije svega za poduzetnika, ali i interesne strane jer svatko želi svoj dio kolača. Tako dobavljači nastoje osigurati veći broj narudžbi, a samim time i zaposlenici veće plaće. Sam rast poduzeća ostvaruje se putem razvoja koji se može manifestirati u obliku novog i poboljšanog proizvoda, ulaskom na novo ili jačanjem na postojećem tržištu kao i tehnološkim, organizacijskim te upravljačkim inovacijama i napretkom. Za potrebe ovog rada korištene su metode analize podataka te metoda deskripcije temeljene na literaturi i prikupljenim podacima.

### 1.1. Cilj rada

Cilj ovog rada je ukazati na važnost kvalitetne analize postojećeg stanja poduzeća kako bi se pomoću stečenih saznanja uspješno upravljalo rastom i razvojem poduzeća. Ukoliko poduzeće na temelju analize okruženja u kojem se nalazi ispravno postavi ciljeve i strategiju osigurat će dugoročan rast što će privući pozornost potencijalnih ulagača te tako omogućiti dodatan razvoj. U konačnici temeljni cilj rada je unaprjeđenje razumijevanja načina kvalitetnog upravljanja rastom i razvojem poduzeća. Temeljna hipoteza ovog rada je da su razrađena strategija na



temelju provedene analize te organizacija poduzeća ključni za postizanje dugoročnog rasta i razvoja.

## **2. RAST I RAZVOJ PODUZEĆA**

"Ako se govori o razvoju poduzeća, onda se misli na rast poduzeća jer razvoj i rast su na razini poduzeća istoznačnice" (Gašparović, 1996:10). Poduzeće predstavlja složenu organizaciju koja obuhvaća moć, ponašanje, funkcije i donosi odluke kao multidimenzijalno područje. Zbog utjecaja vanjskih i unutarnjih čimbenika javlja se interes tržišnih partnera odnosno potrošača, dobavljača pa i konkurenata. Utjecaj imaju i vlasnici kojima je cilj istaknuti sposobnost i jedinstvenost. Rast i razvoj jedni su od najvažnijih ciljeva svakog poduzeća pa se tako stopa rasta koristi kao jedan od najbitnijih pokazatelja uspješnosti. Načinima kako postići rast i razvoj poduzeća bavi se teorija rasta koja se može odrediti "kao dio ekonomske znanosti čiji je objekt istraživanja ekonomski rast poduzeća". (Ibidem, 1996:4)

U najmanju ruku opstati na tržištu uz zdravu dobit prvi je korak svakog poduzetnika, a treba ustanoviti koliko dobru mu ide i koliki uspjeh će biti zabilježen. Za rast između ostalog ulogu imaju adekvatne informacije pomoću kojih je moguće postaviti standarde, ali i osnove o prodaji, nabavi i razvoju. Za razliku od nacionalnog gospodarskog rasta koji se mjeri putem promjena stope BDP-a, rast poduzeća može se mjeriti kroz više različitih faktora kao što su profitabilnost, razina proizvodnje ili prodaje. Također postoji varijanta iskazivanja putem brojki, a to je rast broja zaposlenika, rast ponuda i ugovora, rast veličine asortimana proizvoda itd. Razvoj kao puno složeniji proces od rasta zahtjeva puno preduvjeta, a prije svega dugoročno osiguran prihod radi egzistencije. Zadovoljeni svi segmenti rasta i razvoja daju sliku idealnog poduzeća. Prema tome, rast poduzeća treba biti praćen razvojem i što je još važnije, poduzetnik se mora razvijati zajedno s poduzećem.

### **2.1. Definicija rasta i razvoja**

Rast poduzeća predstavlja određeno razdoblje u kojem je niz pozitivnih promjena i odluka, a fokus je na financijskim pokazateljima, strukturi poduzeća i porastu broja zaposlenih. Rast kao jedan od glavnih elemenata uspjeha ne gledaju svi na jednak način. Brojni menadžeri s jedne strane iako teže rastu i razvoju nastoje održati poduzeće koje mogu kontrolirati u bliskoj budućnosti i koje im omogućuje balans privatnog i poslovnog života. Druga polovica nastoji rasti i razvijati se iz godine u godinu sve više kako bi izgradili siguran portfelj kojim će osigurati budućnost. Da bi učinci promjena bili vidljivi potrebno je dovoljno dugo razdoblje. Fizički rast podrazumijeva rast imovine i kapitala za razliku od financijskog putem kojeg se

prati rast profitabilnosti. Rast i snagu poduzeća možemo mjeriti i kroz dugotrajnu imovinu i rast broja potrošača.

Razvoj poduzeća sastoji se od unapređenja proizvodnih procesa, novih tehnologija te otvaranja mogućnosti strateškog partnerstva. Razvoj se prije svega kreće u pravcu produbljivanja odnosno izmjene proizvodnog programa. Osim toga, povećanje proizvodnog kapaciteta moguće je dodavanjem tehničkih jedinica tako što se zadržavaju postojeće ili rekonstrukcijom postojećih kapaciteta. Također, poduzeće postiže razvoj orijentacijom na pogodnije sirovine odnosno povoljnijim izvorima energije, poboljšanjem kakvoće koji omogućuju veću akumulativnost i preduvjete za daljnji razvoj. Ukoliko se gleda sa stajališta financijskih mogućnosti prednost imaju ona poduzeća koja već imaju dobru podlogu što ne znači da ostala poduzeća ne trebaju ulagati napor za svoj razvoj. Kvaliteta timskog rada kao jedan od glavnih elemenata razvoja i sposobnost timskog rada poboljšava upravljanje, bolje provodi promjene i rješava moguće probleme.

### **2.1.1. Razvojna politika**

Kod postavljanja razvojne politike važno je uzeti u obzir dugo razdoblje, istražene informacije te znanstveno obrađene podatke radi postavljanja dugoročnih ciljeva koji će se moći ostvariti na ispravan i vremenski prihvatljiv način. Prava je rijetkost, a posebno kada se govori o modernom poslovanju održati stalnu razinu profitabilnosti. Ekonomisti i poduzetnici se uz brojne analize, teorije i čimbenike vraćaju na pitanje kako dugoročno rasti i razvijati se. Analiza okoline, faktora pa i dosadašnjeg razvoja pomažu prilikom usporedbe i postavljanja politike. Boljim raspolaganjem informacijama, utjecajem i odnosom s dobavljačima i kupcima osigurat će se poslovni rezultat putem kojeg će poduzeće imati priliku za daljnji napredak. Osim razvojnih aktivnosti postoje i one tekuće na kojima se usklađuju planovi i nastoje se ostvariti predviđeni zadaci. Premda se često program razvoja razlikuje od trenutnog stanja poduzeća koji onda zahtjeva male korekcije i usklađivanja. Često se razvoj poistovjećuje s ulaganjem premda postoje i drugi razvojni ciljevi osim ulaganja, ali ako se radi na rekonstrukciji ili inovaciji tada razvoja nema bez ulaganja. Poboljšanje poslovanja usko je povezano s ulaganjem, ulaganje u istraživanja ili ulaganja u razradu nove organizacije predstavljaju mjere razvoja i daljnje poslovanje. Kako bi razvoj bio uspješan, ulaganje se mora temeljiti na snazi, sredstvima, jasnoći ciljeva, temeljitosti u pripremi i socijalnoj sigurnosti radnika. Poduzetnik prema kupcu ima glavni zadatak, a to je prodati proizvod. Pružiti informaciju koja će biti točna

i dosljedna. Otvorene oči i praćenje okoline omogućit će poduzećima stvaranje prilika i tako stvoriti bolju poziciju na tržištu koja će biti idealna za menadžera ukoliko sklopi direktan kontakt s kupcima s kojim će graditi dobre odnose za budućnost. Za prilagođavanje i napredak često se postavljaju pitanja radim li stvari na pravi način? Što još mogu promijeniti? Odgovori na ova pitanja traže stalna preispitivanja i osmišljavanje politike poduzeća. Održavanjem likvidnosti i rentabilnosti upravljačke sposobnosti menadžmenta uspijevaju zadržati konkurentnost i daljnji razvoj.

### **2.1.2. Uspjeh u upravljanju rastom**

Promjene unutar poduzeća osim onih manjih mogu biti i od većeg značaja radi udvostručavanja prometa, imovine i produktivnosti unutar određenog razdoblja. Putem tjednih, mjesečnih pa i kvartalnih praćenja nastoje se postaviti ciljevi i standardi i na osnovu istih razvijati se s poslom kako ne bi došlo do zaostajanja. Većom dobiti, dodanom vrijednosti i porastom broja zaposlenik menadžer će postići povećanje neto vrijednosti. Mjera uspjeha poduzeća vidi se i u pravilnom vođenju što znači da se problem ne rješava kada nastane nego je potrebno praćenje i predviđanje. Dobar menadžment predstavlja ujedno i brz rast. Uspješna poduzeća imaju plan i cilj koji nastoje ostvariti na svom poslovnom putu i na određenju ih ne nalaze iznenađenja kao kod onih koje „struja nosi“ i koji uglavnom ne dožive uspjeh. Osnovica za razvoj između ostalog je i predan menadžment, dovoljna količina resursa, ideje, tehničke mogućnosti i dinamično vodstvo. Uspješni menadžer okrenut je prema budućnosti uz ažurne informacije, opremu i sirovine, a široko razumijevanje okoline osvijestit će eventualne potrebe za promjene i olakšati praćenje tržišnih rezultata. Uspješan rast i razvoj osim na prodaju oslonac imaju i na marketing iz kojih je može predvidjeti da li će agenti ili distributeri biti poželjni, da li će nove marketinške tehnike biti nužne i slično. Povrh svega navedenog jasno je kako bez strateškog razmišljanja postoji varijanta nesigurnosti kada je u pitanju rast poduzeća. Također prezentiranje imidža uspjeha poduzeća od visoke je važnosti pogotovo kada je pribavljanje novca od banaka za investicije i prodor na novo tržište. Uspješna poduzeća prije svega znaju potrebe kupaca i znaju se usredotočiti na njih iako su svjesni kako i njihova konkurencija zadovoljava iste.

## **2.2. Ciljevi rasta i razvoja**

Cilj svakog poduzeća je osigurati rast i razvoj kako bi bilo konkurentno te se uspješno nosilo s izazovima na tržištu. Ciljevi rasta i razvoja predstavljaju raznolikost i kompleksnost stoga bi ih valjalo preispitati kako s ekonomskog tako i s humanog stajališta. Ići u korak s vremenom i promjenama poželjno je za sva poduzeća kao i pažljivo razmišljanje koje će povećati šanse za rast. Od velike važnosti je hijerarhija ciljeva, odnosno praćenje intenziteta i utjecaja. Poduzeće predstavlja složen proces koji se treba proanalizirati radi organizacije, načina pribavljanja i proizvodnje. Na temelju toga određuje se cilj poslovanja i cilj rasta poduzeća. Cilj ako je jasno postavljen i ako se teži jasnom i zdravom stvaranju većih prihoda i dobiti ne treba se brinuti oko ograničavanja ili nerazvijanja u željenom smjeru.

### **2.2.1. Rast dobiti**

Dobit se kratko i jasno definira kao novčani iznos i predstavlja razliku između prihoda i troškova. Dovoljno jednostavna ali neprecizna definicija zbog obuhvaćanja prihoda koji ne izvršavaju osnovne funkcije poduzeća i uvećavanje troškova.

Rast dobiti može se ostvariti kroz teorijske modele, a to su:

- a) dobit raste proporcionalno s proizvodnjom, a rast fiksnih troškova je minimalan
- b) povećanje proizvodnje iskorištavanjem postojećih proizvodnih kapaciteta, a fiksni troškovi ostaju nepromijenjeni
- c) smanjenje troškova proizvodnje gdje se povećava dobit radi uvođenja racionalizacije
- d) smanjenje nabavnih, a povećanje prodajnih cijena pri čemu je dobit u razlici cijena

Izdvajanja prije utvrđivanja dobiti su faktori koji utječe na visinu i veličinu dobiti. Tako je amortizacija trošak koji se oduzima od prihoda i može prikazati iskrivljenu sliku poslovanja. Svakoj upravi poduzeća bitna je što veća utvrđena dobit odnosno što manji amortizacijski trošak. Troškovi osoblja su slični amortizaciji i teži se što manjim rashodima za plaće. Velika poduzeća koja proizvode različite proizvode barataju strategijom razvoja tržišta koja podrazumijeva shvaćanje uvjeta i ciljeva poslovanja kako bi se ostvarila dobit. Ulaganje u modernizaciju ovisi o brojnim materijalnim i nematerijalnim elementima od kojih se očekuje povrat, a prije toga je detaljno razmotrena korist.

### **2.2.2. Posredni i neposredni cilj**

Svako poduzeće neovisno o veličini, prometu pa i udjelima ima zajednički cilj, a to je rast. Neposredni cilj je povećanje dobiti, a posredni cilj je povećanje obujma. „Cilj maksimiziranja obujma proizvodnje može biti suprotstavljen cilju maksimalizacije dobiti jer se na povećanom obujmu mogu javiti progresivni troškovi koji će umanjiti dobit“ (Gašparović, 1996:62). Kako raste kvaliteta, raste i odgovornost prema potrošnji gdje se javljaju troškovi i smanjuje se dobit. Zato poduzeće treba imati glavni cilj, a to je dobit kojem se maksimalno posvećuje, a ostale ciljeve pustiti da prate glavni cilj. Vlastiti kapital kao glavni izvor financiranja treba biti jedan od bitnijih ciljeva poduzeća. Porast obujma i smanjenje troškova su uzrok ulaganja kapitala realiziranog iz dobiti u proizvodnju.

### **2.3. Faktori rasta**

Često se kroz literaturu nailazi na usporedbu faktora rasta i faktora proizvodnje što se treba izbjegavati jer faktori rasta su specifični uvjeti pod kojima se podrazumijeva rast poduzeća. Njihova raščlamba je dosta široka, od vrste, mjerljivosti i etičnosti do autora, neekonomičnosti i obrazovanja. Organizacija tržišta i stupanj tehnologije kao jedni od najvažnijih faktora jer bez odgovarajuće opreme i znanja nema ni rasta. Nameće se pitanje što je onda s rastom razvoja nerazvijenih zemalja? Analitičar sporog razvoja nerazvijenih zemalja Gunnar Myrdal ističe društvenu organizaciju i navodi je kao ključni faktor sprječavanja rasta i razvoja (Gašparović, 1996). Tako politika i kvaliteta institucija imaju gotovo jednak utjecaj na siromaštvo. Kako bi razvoj išao u pravom i željenom smjeru bitnu ulogu imaju sloboda kretanja, ispravni pravni poredak i kapital. Organizacijska inteligencija poduzeća kao jedan od ključnih faktora uspjeha ima trostruku podjelu na informaciju, znanje i mišljenje koji predstavljaju svrhovitost, razumijevanje podataka i uvjerenja. Tek kada se pružene informacije razumiju mogu se usporediti sa znanjem koje će se primijeniti prilikom poslovanja poduzeća.

#### **2.3.1. Unutarnji faktori rasta**

Kada se govori o razvoju kapital će uvijek biti u superlativu; najvažniji, najveći i najpotrebniji. Bez njega nema ulaganja u opremu, sredstva, proizvodnju i imovinu bila ona kratkotrajna ili dugotrajna. Poduzeća trebaju težiti vlastitom izvoru financiranja međutim i zemlje koje su bogate kapitalom sve više teže za njim, a tuđi izvori financiranja nose sa sobom i negativne

posljedice kao što su visoke kamate, provizije, uvid u poslovanje pa čak i pravo veta. Stoga ako je poduzeće u visokoj zoni rizika davatelj kredita je zahtjevniji i oprezniji. Kapital kao unutrašnji faktor veoma je specifičan jer s jedne strane ako ga imamo dovoljno ne brinemo za likvidnost i budućnost poslovanja, a ako postoji manjak kapitala ograničava nas u mnogo stvari i predstavlja problem za budućnost poduzeća.

Manjak radne snage sve je učestaliji i stvara razne teškoće. Niti one najrazvijenije zemlje nemaju potpunu zaposlenost, a u siromašnim zemljama vlada gotovo potpuna nezaposlenost. Koji su razlozi tome? Nedovoljan broj investicija koje bi osigurale radna mjesta i loš gospodarski razvoj. Kod novih investicija ne raste broj zaposlenih kao što i kod rekonstrukcije tvornica dolazi do prekomjernih radnika. „Prema modelu Solowa, obnova i modernizacija strojnog parka i uvođenje produktivnijih strojeva stvara nezaposlenost, ali se ravnoteža zaposlenosti i time održanje konstantne stope zaposlenosti aktivnog stanovništva, po njemu, uspostavlja novom zaposlenošću koju izaziva porast investicija tj. povećanje proizvodnih dobara. U protivnom, javlja se stacionarni proces stabilizacije ekonomičnosti starih postrojenja, proizvedenost ostaje na istoj razini pa prema tome i zaposlenost.“ (Gašparović, 1996:96) Poduzeće prilikom rasta i razvoja vodi računa o svojim interesima ali ne i o sprječavanju nezaposlenosti. U prošlosti pa tako i danas problem nezaposlenosti poduzeće i poduzetnici prebacuju na državu i za to predviđene institucije. Poduzetnik uvijek ima alternativu povećati plaću i tu će imati dovoljan broj radnika koje ako je potrebno može naknadno osposobiti. Sve više je prisutno masovno otpuštanje radnika zbog čega se javlja nezadovoljstvo radi ubrzane modernizacije strojeva koji zamjenjuju radnike.

### **2.3.2. Vanjski faktori rasta**

Prirodna bogatstva od iznimne su važnosti jer i nerazvijenim zemljama omogućuju izvoz razni sirovina. One zemlje koje nisu nužno siromašne ali ne posjeduju prirodna bogatstva moraju voditi računa o uvozu i kupnji od drugih gdje se često javlja problem transportnih troškova. Prirodna bogatstva poduzeću donose razvoj i financijsku stabilnost osim ako se ne radi o nedostatku materijala i poteškoća u nabavi.

Tehnologija koja je sve više zastupljena i svakim danom u sve boljem razvoju predstavlja prednost poduzećima koja raspolažu visokim kapitalom. Ovdje do posebnog izražaja dolazi radna snaga jer bez tehnološkog vođenja i održavanja postrojenja tehnologija gubi smisao.

Samo ulaganje i osposobljavanje ljudi iziskuje vrijeme i novac, a tehnologija zahtijeva konstantan napredak radi opstanka na tržištu i sve snažnije konkurencije. Brojne društvene i gospodarske organizacije pa tako i država imaju utjecaj na rast poduzeća, u pojedinim slučajevima izravan, a u većini slučajeva neizravan utjecaj. Poduzeće ima obratan utjecaj ukoliko se odluči na pokretanje novog projekta, država će ga podržati samo ukoliko ima ekonomsku korist od tog projekta. Otvara se mogućnost davanja povoljnih kredita ili sve više popularnih ublažavanja tereta kao što su porez, carina i slično. Za novo poduzeće i proizvod poželjna je pomoć s plasmanom na tržište i ohrabrenje za nove korisnike i potrošače.

## **2.4. Faze razvoja poduzeća**

Različite faze razvoja poduzeća zahtijevaju prikladno znanje obzirom da dobar poduzetnik ne znači nužno i dobar menadžer, a visok postotak poduzeća nema adekvatne vještine. Prva faza razvoja poduzeća je uvođenje u kojoj je poduzetnik okupiran izgledom, vođenjem i naravno kapitalom koji je pokretač svega. Uvođenje predstavlja pravi izazov i inzistira puno energije i snalaženja kako bi sustav poslovanja dobro započeo. Druga faza je faza rasta u kojoj se poduzetnik susreće s pomalo neočekivanim elementima i ispred njega je bezbroj zadataka koje je potrebno uspješno realizirati za daljnje poslovanje. Rani i kasni rast su podfaze i Churchill navodi faktore koji imaju direktan utjecaj na njih, a to su: organizacijska struktura, strateški ciljevi, menadžerski stil, postojanje formalnih sustava i uključenost vlasnika (Đorđević i sur., 2012). U fazi zrelosti koja je treća faza razvoja, ističe se stabilnost, prepoznatljivost i u ovoj fazi poduzeću se otvara opcija osvajanja stranih tržišta i ulaganja u razne proizvode odnosno usluge. Faza opadanja je vrlo česta, ali neplanska kod brojnih poduzeća. Kako bi poduzeće preživjelo ovu fazu potrebno je uzeti u obzir brojne varijante i na temelju toga odabrati ispravan put koji će poduzeću dati priliku za novi poslovni uspon.

### **2.4.1. Potrebna znanja i vještine uspješnog poduzetnika**

Poduzetnik koji ustraje u što preciznijem rastu i što produktivnijem razvoju u obzir je uzeo tri važna elementa, a to su ljudi, kontrola i financiranje. U ranoj fazi razvoja kada je riječ o prilagođavanju na razne načine potrebna je adekvatna edukacija za sve zaposlenike radi postizanja zadanog cilja. Potražnja s vremenom sve je izraženija za specijaliziranim i profesionalnim timom koji će održati i dodatno unaprijediti rast i razvoj. Tenzije su neizbježne i izazvane su pritiskom menadžera na brojne zaposlenike kod kojih će doći do zasićenja i pada



motivacije. Uspješnom poduzetniku je cilj motiviranost zaposlenika i uz uspješno nadziranje na vrijeme će kreirati organizacijsku kulturu. Važno je znati pravilno upravljati zalihama, potraživanjima i naplatama, uspješnost poduzetnika će se istaknuti ukoliko razumije upravljanje zalihama i troškovima. Osim toga, ispravnim ulaganjem poduzeće raspolaze da više novca što omogućuje izbjegavanje moguće krize i daje na raspolaganje potrebnu pripremu za daljnji razvoj.

#### **2.4.2. Ljudski potencijal i osposobljavanje organizacije**

Ljudski potencijali kao bitan resurs za osposobljavanje organizacije, a postizanje ciljeva, zadaća i motiviranje i osposobljavanje postaje glavni zadatak menadžera.

Faze u procesu pribavljanja ljudskih potencijala važno je pratiti kao stalni proces koji se obnavlja te su međusobno povezane, a te faze su:

1. utvrđivanje vizije, misije i strategije
2. redizajn organizacijske strukture
3. dodatno obrazovanje i trening postojećeg osoblja
4. popunjavanje menadžerskih funkcija
5. konačna odluka o provedbi treninga i usavršavanje zaposlenika
6. izrada preciznih planova za radna mjesta
7. procjena ostvarenih učinaka
8. određivanje proračuna za ulaganje u razvoj osoblja

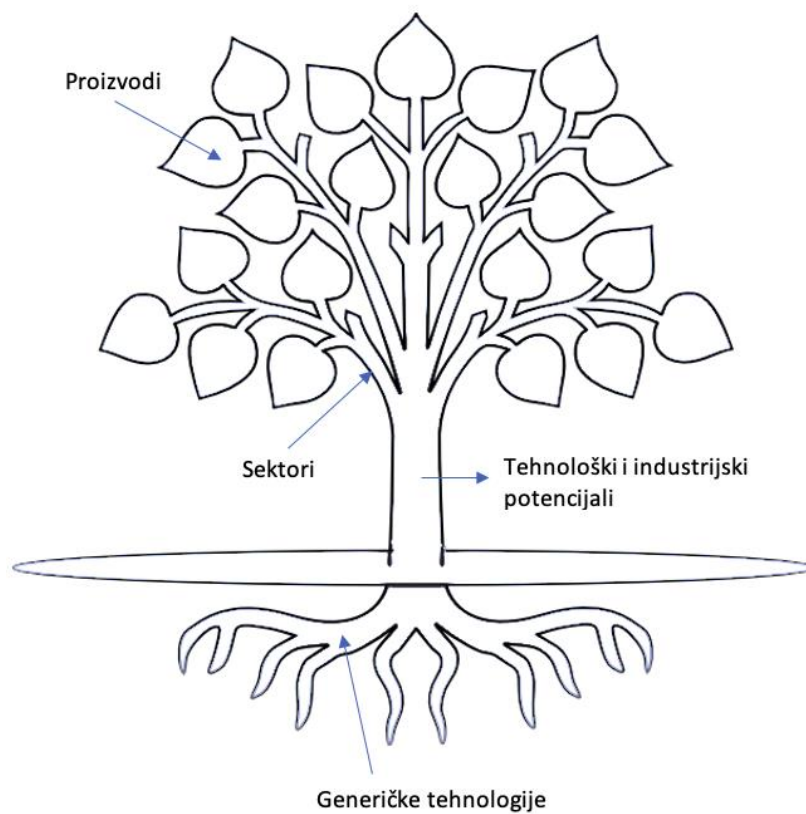


Slika 1. Čimbenici koji utječu na potrebe za ljudskim potencijalima

Izvor: izrada autora prema Gašparović. 1996.

### 2.4.3. Drvo sposobnosti

„Drvo sposobnosti instrument je strateške analize namijenjen velikim složenim korporacijama. Oblikovanjem drva sposobnosti moguće je uočiti neke od bitnih strukturalnih odrednica poduzeća, osobito tehnološku dimenziju njegove egzistencije. Umjesto akcentiranja samo tržišne ili proizvodne dimenzije, drvom sposobnosti pozicioniraju se ukupni tehnološki, industrijski, ljudski i upravljački potencijali koji čine poduzeće različitim od drugih entiteta u poslovnoj okolini.“ (Grabowsky, 1997:29) Tehnološki, industrijski i upravljački potencijal poduzeća jest „deblo“ koje ima potencijal pretvoriti raspolaganje u djelatnost i predstavlja centar u kojem se formiraju upravljačke strategije i politike poduzeća. Sukladno tome, jasno se može iščitati kvaliteta određenog subjekta i vitalna funkcija. Ukoliko „deblo“ propadne onda nema popravka ,a za daljnji opstanak i razvoj potreban je veliki napor. Velika poduzeća između ostalog imaju zadatak organizirati novu proizvodnju koju tržište neće dugo čekati već je moguće brzo usmjeravanje na nove proizvode. Stoga, što je „deblo“ bolje i kvalitetnije moguće je izvršiti ovu zadaću. Poduzeće pokriva različite sektore i analizira svoje potencijale.



*Slika 2. Drvo sposobnosti*

*Izvor: izrada autorice*

### **3. STRATEGIJE UPRAVLJANJA I PLANIRANJA**

Iskusan menadžment često kaže kako je razvijanje strateškog plana puno lakše od same realizacije. Strateško upravljanje predstavlja set menadžerskih odluka i sadrži podjelu na strateško planiranje i vještine poduzeća za ostvarenje planova i otpora na promjene. Od velike je važnosti za poduzeće buduću da prati izazove s kojima se poduzeće susreće ili će se susretati, pod tim se podrazumijeva prilika i prijetnja, analizira jakosti i slabosti. Unutar strategijskog upravljanja postoji strategijska kontrola za što bolje praćenje i eventualne korekcije radi što boljeg postizanja planiranog cilja i stjecanja održive strateške konkurentnosti. Misija, vizija i ciljevi u ovom slučaju su neizbježni ukoliko težimo rastu i razvoju. Osim strategije upravljanja veliku ulogu za rast i razvoj ima i strategija planiranja kojoj je fokus zadovoljstvo kupaca, visoka razina istraživanja i predviđanje rezultata. Plan za razvoj mora biti primjenjiv i otvarati nove mogućnosti sukladno resursima. Važne stvari bitno je odraditi besprijeckorno i vjerovati ono što je poduzeće zaplaniralo.

#### **3.1. Strategijsko vođenje nasuprot upravljanju procesima**

Brojni stratezi navode ukoliko se poslovanje vodi na drukčiji i konkurentniji način, a zaposlenici su spremni na ostvarivanje poslovnih ciljeva, poduzeće se može smatrati uspješnim. Nasuprot tome, menadžeri će o uspjehu govoriti tek kada su se procesi napravili na vrijeme. Upravljanje poduzećem dijeli se na dva segmenta:

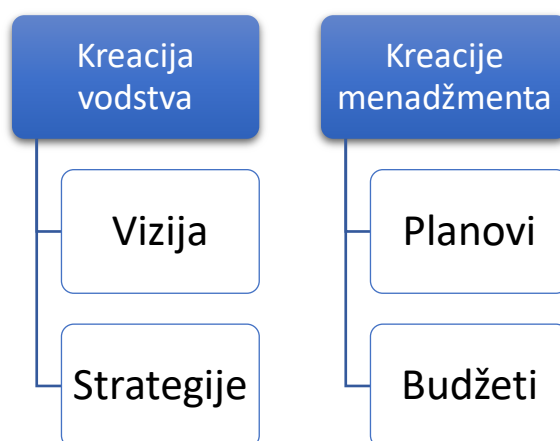
- a) strategijsko vođenje (engl. strategic leadership) predstavlja temelj podizanja konkurentnosti i teži pravodobnom reagiranju na potrebe kupaca, tehnološke i druge vanjske promjene. Strategijsko vođenje poduzeća pomoću ključnih elemenata odnosno vizijom, misijom, analizom okruženja i stvaranjem prilagođenih preduvjeta određuju strategiju i resurse za dugoročni razvoj poduzeća
- b) upravljanje procesima (engl. process management) kao glavni cilj ima povećanje efikasnosti „činidbom stvari na pravi način“ i izvršenje određene aktivnosti na temelju resursa poduzeća i menadžmenta. Homo duplex javlja se kao problem jer brojne vođe se ne znaju voditi s ulogom strategijskog vođe i izvršnog menadžera.

Atlantic Grupa d.d. zbog preciznog i širokog portfelja ima osnovano Strategijsko poslovno vijeće. Pitanjima što, kako, zašto i s kime daju jasan odgovor o uspješnosti poduzeća i menadžmenta u sadašnjosti i u budućnosti. Oblikovanje organizacijske strukture ovisi o

uspješno provedenom zadatku i stoga je snosi i odgovornost za rezultate poduzeća. Zato je ona vrlo dinamična kako bi se izbjeglo redizajniranje.

### 3.2. Vizija i misija poduzeća

Vizija kao ključni element strateškog vođenja predstavlja budućnost poduzeća i kao takvu važno ju je slijediti. Osim što je dugoročni smjerokaz također je poticajna slika tvrtki jer izrada strategije bez vizije može biti zamka koja ruši povjerenje i entuzijazam. Poželjan profil strateškog vođe je imati poduzetničke, intelektualne, interpersonalne sposobnosti i emocionalnu zrelost. Vizija Atlantic Grupe d.d. je biti što modernija međunarodna tvrtka koja ima mogućnost pružiti što bolju kvalitetu svojim kupcima putem visokokvalitetnih proizvoda. Svi dalekovidni vođe čija su poduzeća visoko pozicionirana u obzir uzimaju drukčiji poslovni proces, vizionarstva i preobrazbu korporativne kulture, vrijednosti i znanja.



Slika 3. Veza između vizije, strategija, planova i budžeta

Izvor: izrada autorice prema Horvat i sur., 2017.

Misija kao drugi ključni element strateškog vođenja odgovara na pitanje zašto poduzeće postoji? Stalno se nadopunjuje i potiče zaposlenike da bolje razumiju organizaciju i budu bolji i ponosniji. Kratka i jasna izjava koja poduzeća inspirira za opstanak i postizanje maksimuma. Misija Atlantic Grupe jest održavanje dugoročnih odnosa, a razvojem novih proizvoda teže privući nove klijente te se prilagoditi njihovim individualnim potrebama.

### **3.2.1. Zavisnosti rasta**

Jedan od bitnih elemenata zavisnosti rasta je ulaganje u razvoj što gotovo da i nije istraženo i njegovo ulaganje će ovisiti o očekivanoj dobiti u budućnosti. Također rentabilnost poduzeća zanimljiv je pojam koji je povezan sa stopom rasta koja je rastuća funkcija u teoriji ali ne nužno i u praksi. Tako postoje poduzeća s visokom rentabilnošću ali niskom stopom rasta i obratno. Pri tome mislimo na poduzeća s ograničenim rastom te novonastalim poduzećima. Ova veza je u jednu ruku jasna, ali isto tako nestabilna.

### **3.2.2. Osnovice za razvoj**

Putem osnovice resursa poduzeću se otvara mogućnost pomicanja s postojeće pozicije. Raspoloživim resursima i tehnološkom opremom moguće je privući investitore. Osnovica iskustva je važna za sve one koji poduzeće promatraju izvana. Poduzeće se suočava sa širinom iskustva tržišta i kupaca, a promatrači itekako snage kao i slabosti. Premda poduzetnici računaju na brz rast i razvoj pogotovo kada su u pitanju inovacije, bez iskustva poduzeće će poprilično sporije doći do one zadovoljavajuće razine, ali i ostvarenja želja kupaca. Stečeno iskustvo prilikom razvoja omogućava bolje i sigurnije pregovaranje s dobavljačima i organizacijama i tako poduzeću osigurava povratnu informaciju. Osnovicom kontrole daje se jasna slika u kojem stupnju je poduzeće informirano o poslu. Uz minimalnu količinu energije i resursa do maksimalnog zadovoljstva. Osnovica ideja koja je znatno bitna i uz pomoć koje se prodaje novi proizvod ili usluga, a raste postojeći proizvod i usluga. Uz postojeće potrebno je pronaći i nove kupce koje će zaintrigirati kako postojeći tako i novi proizvod. Premda se potrebe kupca često mijenjaju, a i dolazi do zasićenja, ključ uspjeha kao i pritisak je na poduzeću koji mora naći način kako zadržati postojeći kapacitet. Osnovica vodstva uz osnovicu ideje smatra se najvažnijom jer ono što se događa na tržištu s proizvodima bit će odraz krajnjeg cilja. Potrebno je djelomično prilagoditi stil rukovođenja radi zaposlenika i njihove dugoročne motivacije. U poslovnim aktivnostima dolaze do izražaja snage i slabosti vještina nad kojima je potrebno imati kontrolu i razumjeti ih u svim područjima kako bi izazovi bili uspješno prihvaćeni. Na kraju ovog poglavlja putem osnovica moguće je uvidjeti vlastite snage i slabosti i na njima poraditi za što bolji budući razvoj. Za što bolje trenutno poslovanje poduzeća neophodno je maksimalno iskorištavanje postojećih prilika i trendova koje tržište svakodnevno nudi.

### 3.3. Benchmarking proces

Benchmarking je engleska riječ kojom definiramo standard ili referentnu točku s kojom uspoređujemo ostale rezultate. Benchmarking je proces mjerenja ključnih poslovnih indikatora i praksi te njihova usporedba sa sličnim kompanijama i konkurencijom kako bi se detektirala područja u kojima se poduzeće može i mora unaprijediti. Svako poduzeće priželjkuje prepoznatljivost i uspješnost, zato se benchmarking proces koristi za definiranje ciljeva, inovacije, predviđanje trendova. Prema Coersu benchmarking može se raščlaniti u četiri faze (Horvat i sur., 2019), a to su:

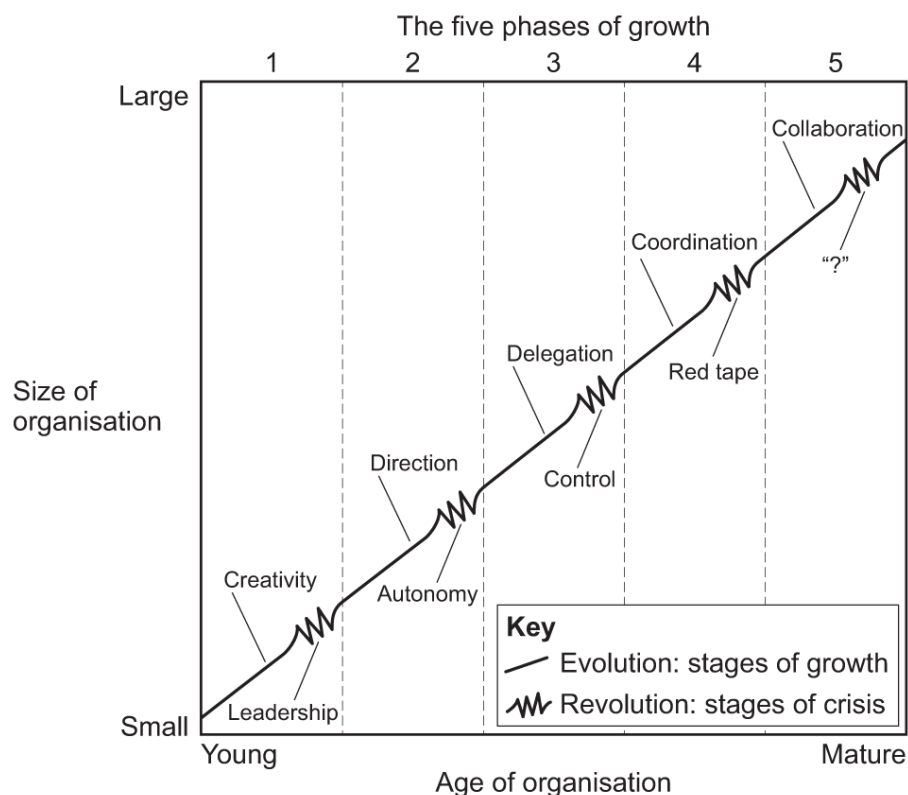
- a) planiranje - u benchmarkingu uvijek poželjno, pogotovo za utvrđivanje mjera, klasifikaciju kriterija, otkrivanje poboljšanja za koja uvijek ima prostora premda ponekad nisu odmah vidljiva.
- b) prikupljanje – brojni pregovori oko suradnje s partnerima, prikupljanje podataka kako bi se razvila zdrava baza za buduću suradnju i kvalitetnu provjeru.
- c) analiza – uključuje procjenu podataka, performansi.
- d) prilagodba – izrada plana koji možemo definirati kao „osigurač“ za razvoj kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Važno je gledati naprijed i ne bježati od ograničavanja i odgovornosti. Svaki menadžer ima pravo na moć, samo treba osloboditi um.

#### 3.3.1. Greinerov model rasta

Greinerov model rasta opisuje nekoliko različitih faza kroz koje poduzeća prolaze kada se razvijaju i rastu. Faze Greinerovog modela primjenjive su bez obzira na veličinu poduzeća i industriju u kojoj se poduzeće nalazi. Model služi kao alat koji poduzeća mogu koristiti kako bi razumjela razloge pojave problema koji dolaze s rastom poduzeća te kako se nositi odnosno kako otkloniti te probleme čak i prije no što se oni manifestiraju. Harvardski profesor Larry Greiner po kojemu je model dobio ime smatra da „poduzeće prolazi kroz pet predvidljivih faza rasta (evolucija) i pet kriznih razdoblja (revolucija) što model čini primjenjivim na mnogim organizacijama.“ (Horvat i sur., 2017:84) Ključne varijable su starost i veličina poduzeća. Kod starosti se javljaju brojni problemi, a jedan od njih je načelo upravljanja. Tako je Greiner razvio pet uzročno-posljedičnih generičkih faza rasta:

- a) rast kroz kreativnost – fokus ove faze je stvaranje proizvoda i što bolje prodaje koja iziskuje naporan rad. Neizbježni su konflikti i razilaženja u mišljenju i poduzeću prijete kriza vodstva. Koriste se vanjski suradnici kako bi se posao što prije povratio.
- b) rast kroz usmjeravanje – poduzeće neprekidno raste i karakteristike tvrtke značajno se mijenjaju. Sve je teže nadgledati operacije i kriza je neizbježna. Obavezno je prenijeti dio odgovornosti na drugi sektor.
- c) rast kroz delegiranje – uvodi se decentralizirana struktura u poduzeću na svim razinama. Poduzeće ostvaruje pozitivne rezultate no postepeno ponovno dolazi do krize kontrole koju je moguće riješiti uz veću razinu koordinacije.
- d) rast kroz koordinaciju – preživljavanje krize i opstanak kao cjelina, poduzeće nudi provedbu koordinacije kako za proizvode tako i za troškove. Ograničeni resursi puno se bolje iskorištavaju i uz dobro vodstvo poduzeće raste. Dolazi do slabljenja povjerenja srednjeg i nižeg menadžmenta te razna pravila poduzeće odvlače u krizu. Za povratak iz krize važna je fleksibilnost.
- e) rast kroz suradnju – ova faza je specifična po timskom radu da se problem riješi, organizacijskoj strukturi i edukacijskim elementima.



Grafikon 1. Faze Greinerovog modela rasta

Izvor: [aga.org.uk](http://aga.org.uk)

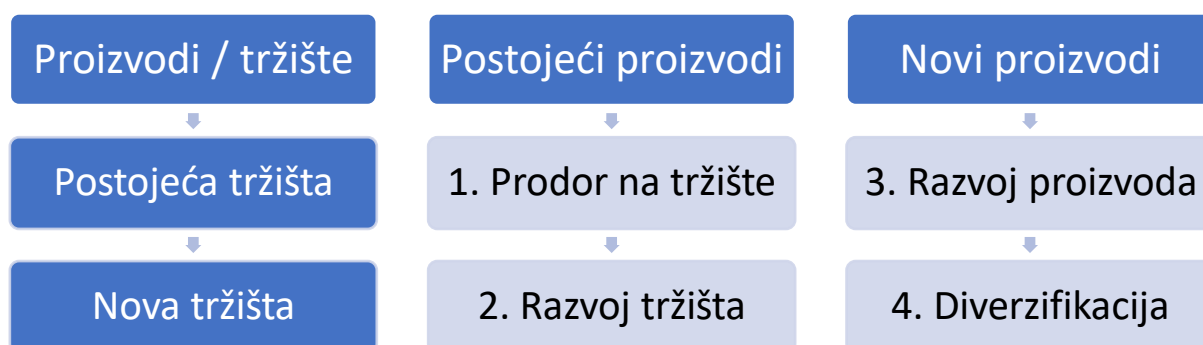


### 3.3.2. Ansoffova matrica

Ansoffova matrica, nazvana po svojem izumitelju matematičaru Igoru Ansoffu, koristan je alat za analizu i planiranje strategija rasta poduzeća. Matrica prikazuje četiri različite strategije koje se mogu koristiti u svrhu rasta kao i rizike koji dolaze sa svakom od tih strategija. Od četiri strategije predložene u Ansoffovoj matrici prodor na tržište smatra se najmanje rizičnom strategijom, a diversifikacija najrizičnijom. Ansoffova matrica predstavlja pojednostavljeni strategijski dijagram rasta koji se može upotrijebiti u svakoj industriji.

Menadžmentu se nude razne opcije proizvodno-tržišnih strategija:

- a) prodor na tržište – širenje poduzeća na temelju postojećih proizvoda kako je prikazano na matrici. Uspjeh je moguć uz agresivan marketing i smanjenje cijena što rezultira većim udjelom na tržištu ako je riječ o novim potrošačima. Ulaže se najmanje rizika jer je poanta pronalazak novih kupaca osim ako ne dođe do zasićenja tržišta.
- b) razvoj tržišta – cilj su nova tržišta i regije također pomoću novih proizvoda. Potrebno je uzeti u obzir više faktora jer se radi o rizičnijoj strategiji od prethodne.
- c) razvoj proizvoda – strategija koja zahtijeva znanja i vještine obzirom da poduzeće raste ako su novi proizvodi uspješno plasirani. Marketing je od iznimne važnosti pogotovo danas kada su gotovo svima dostupne društvene mreže i ostali portali.
- d) diversifikacija – predstavlja uvođenje novih proizvoda na nova tržišta. Obzirom da je ovo najrizičnija strategija često se naziva i „čelija samoubojstva“. Poželjna su spajanja s partnerima te pomoću tehnoloških postignuća ostvariti što veću dobit.



Slika 4. Ansoffova matrica

Izvor: izrada autorice

### **3.4. Modeli rasta poduzeća**

Danas se javljaju razne promjene i nestabilnosti stoga je radi opstanka i daljnjeg razvitka dobrodošla opcija partnerstva. Kako se nebi narušilo financijsko stanje, povećali troškovi i narušila kvaliteta proizvoda treba uzeti u obzir neuravnoteženi rast koji predstavlja prijatnu poduzeću. Modeli rasta klasificiraju se po istraživanjima na organski rast, preuzimanja i dezinvesticije, strategija partnerstva, promjene u tečajevima valuta, povećanje eksternih prodajnih cijena i klasteri. Organski rast predstavlja stvarni rast zbog vlastitih resursa. Ostvaruje se putem novih proizvoda, ulaganja te zapošljavanja. Iako je najsporiji model omogućuje potpunu kontrolu nad razvojem. Preuzimanje je znatno brže od prethodnog modela ali zahtjeva preuzimanje ili akviziciju (npr. preuzimanje Droge Kolinske od strane Atlantic Grupe). Strategije partnerstva i saveza zbog raznih promjena poslovanja zahtijevaju promjenu kod gospodarskih subjekata. Strategijski savez obuhvaća niz različitih oblika spajanja pa je tako spajanje obuhvatilo banke, osiguranje, industriju automobila. Svi ti subjekti imaju zajednički cilj, a to je ostvarenje što veće dobiti. Osim veće dobiti stječu tehnološke i proizvođačke vještine, otvaranje mogućnosti za bolje prilike i nova tržišta.

### **3.5. Svrha i ciljevi outsourcinga**

Povijesno gledano, poduzeća koja su imala iznimno loš financijski i tehnološki položaj te nisu bila u mogućnosti izvršavati planirane zadatke primjenjivali su outsourcing. Danas gledajući, outsourcing ima potpuno drugu ulogu, a to je rekonstruiranje relativno dobrostojećih poduzeća. Velika poduzeća u Hrvatskoj konkretno Atlantic Grupa d.d. o kojoj će se puno pisati u ovom radu, ima značajan utjecaj na gospodarstvo. U ovakva poduzeća potrebna su ulaganja kako bi svoje aktivnosti obavljali na zadovoljavajućoj razini poduzeća, manja ili veća su uglavnom nekonkurentna zbog visokih cijena proizvoda i troškova s kojima se susreće na tržištu. Kako se poduzeće ne bi našlo u neželjenoj situaciji, primjena outsourcinga za naša poduzeća je zanimljiv pojam pogotovo radi smanjenja troškova. Glavni cilj je unaprjeđenje, brzina, transparentnost koja će već dobrostojećim poduzećima podići kvalitetu i smanjiti troškove. Sve više je dinamične i neizvjesne okoline i poduzeća su primorana tražiti nove načine opstanka na tržištu i vrijednosti za dioničare. Stoga, uvođenjem outsourcinga brojne operacije moguće je obaviti efikasnije, jeftinije i kvalitetnije. Naša velika poduzeća su tako prepustila tehnologiju,

transport, distribuciju, a da bi primjena bila uspješna potrebno je utvrditi aktivnosti koje dodaju vrijednost i na kojim se temelji poslovanje.

### **3.6. Rast i razvoj putem primjene internet tehnologije**

Internet tehnologija svojim brzim razvojem i ulaskom u sve sfere društva postala je izuzetno bitna komponenta poslovanja pa tako i rasta i razvoja poduzeća. Tehnologija se danas koristi u gotovo svim segmentima poslovanja, od proizvodnje do računovodstva. Također internet tehnologija poduzećima se nudi kao opcija koja ja je idealna za jednostavno publiciranje marketing sadržaja i brzo širenje globalne baze korisnika pa gotovo svi putem njega prezentiraju svoje usluge i proizvode te ažuriraju informacije. Zahvaljujući globalnom dometu interneta poduzeća svoje proizvode i usluge mogu lako i povoljno prezentirati kupcima kao i potencijalnim poslovnim partnerima. Sastanci putem internet tehnologije i povećana potreba za komuniciranjem s partnerima koji su udaljeni omogućuju efikasnost, ekonomičnost i jednostavnost koja je prije pojave Internet tehnologije bila nezamisliva. Zapošljavanje novih kompetentnih suradnika i stručnjaka također je pojednostavljeno razvojem tehnologije te je olakšano prikupljanje ponuda i daje se mogućnost izbora kandidata najboljeg profila za poduzeće. Velika poduzeća, a u ovom slučaju Atlantic Grupa izrazito se oslanjaju na tehnologiju od procesa proizvodnje do marketinga i prodaje proizvoda. Velik asortiman proizvoda koje Atlantic Grupa nudi, a za koji je predviđena marketinška podrška, mnogo je lakše prezentirati kupcima putem internet tehnologije zahvaljujući uvijek dostupnom i ažuriranom katalogu proizvoda. Prodaja putem interneta postala je značajan izvor prihoda mnogim poduzećima, a mnoga poduzeća svoje kompletno poslovanje temelje na upravo na internet tehnologiji. Rast uzrokovan primjenom internet tehnologije dolazi i iz velike uštede u mnogim segmentima poslovanja te većem povratu investiranih sredstava isto kao i iz mnogo većeg dosega kada su u pitanju marketinške aktivnosti odnosno odnos s potrošačima.

## **4. PUTOVI RASTA PODUZEĆA**

Već više spomenut rast može se postići na razne načine pa tako i poboljšanjem kvalitete outputa, faktora proizvodnje, postojeću proizvodnju dići na viši nivo. Stoga putove dijelimo na eksterne (vanjske) i interne (unutarnje). Usko su povezani jer im je zajednički cilj povećanje dobiti. Karakterizira ih mnogobrojnost i idealni su vodiči za ostvarenje rasta. U one najvažnije ubrajaju se vanjski, unutarnji i autonomni putovi rasta. Prije svega posvećenost domaćem tržištu, zajednici i dugoročnom razvoju prezentira ključ uspjeha neovisno o njegovoj veličini i djelatnosti. Modernizacijom, internacionalizacijom i strateškom suradnjom poduzeće pronalazi put za internim i eksternim rastom. Razvoj kao dugoročna pozitivna promjena omogućava kontinuitet rasta, fleksibilnosti, proaktivnosti, ali i primjenu niza znanja i vještina.

### **4.1. Vanjski putovi rasta**

Vanjski putovi rasta su vanjski poticaji odnosno snaga koja je orijentirana na ojačanje već postojećih kapaciteta. Kako bi ukupna moć poduzeća sve više rasla osim postojećih kapaciteta veliku ulogu imaju energija i materijal, a za proširenje zadužena je inovacija i nabava. Prema tome rast dijelimo na multiplikacijski i diversifikacijski. Multiplikacijski rast uključuje povećanje postojećih kapaciteta za razliku od diversifikacijskog koji rast zasniva na nepostojećim kapacitetima. Rast multiplikacijskih jedinica odnosi se na kupnju novih strojeva i da bi takav rast bio uspješan potreban je investicijski kapital. Multiplikacijski rast proizvodnih cjelina predstavlja pretvaranje odjela u cjelinu. Također, rast može biti povezan sa srodnom vrstom proizvodnje, ili ipak se proširiti na različitu vrstu proizvodnje. Kod autonomnih putova rasta izvor rasta proizlazi iz ekonomičnosti i rasta obujma samog po sebi. Nije potreban dodatan napor i kapital.

#### **4.1.1. Važnost i svrha investiranja**

Investiranje predstavlja jedan od najvažnijih izvora i ima razne svrhe, a neke od njih su povećanje učinkovitosti, racionalizacija, kvaliteta i slično. Također investiranje se koristi u zamjenu starih ili onesposobljenih postrojenja jer je svrha što bolja ekonomičnost i rast obujma proizvodnje. Ukoliko od investiranja nema efekta onda je riječ o „promašenim investicijama“.

Adam Smith ih je nazvao rasipništvo jer je po njemu "svako neracionalno ulaganje kapitala rasipništvo, a oni koji to čine tj. rasipnici, javni su neprijatelji" (Gašparović, 1996:141).

Od velike važnosti je za kratkotrajnu i dugotrajnu imovinu, investiranje u strojeve koji dopunjuju postojeće kapacitet i zamjenjuju potpuno stare koji narušavaju kvalitetu i funkcioniranje opreme. Neispravna oprema predstavlja ekonomski problem obzirom da je riječ o neekonomičnom stroju. Tako neto investicija ima utjecaj na rast, a bruto investicija na dobit.

#### **4.1.2. Učinkovitost investicija**

Učinkovitost investicija od velikog je utjecaja na obujam i dobit. Tako rast obujma ovisi od veličine i učinkovitosti uloženog kapitala. Što je veći uloženi kapital veći je i obujam proizvodnje. Kod poprilično brzog rasta javlja se zasićenost na tržištu i kako se ne bi pogoršao kapitalni koeficijent potrebno je voditi računa o dobroj organizaciji, investiranju u opremu i novorazvijenim proizvodima. Poduzeće analizira učinkovitost ulaganja prema rastu dobiti, a putem investicijskih projekata dobiva se šira slika poduzeća i stečene vještine. Investicije prije svega donose pouzdanost, kvalitetu, smanjuje se opasnost za radnu snagu ukoliko su prethodili stari strojevi. Brojna poduzeća posežu za tuđim izvorima financiranja radi manjka kapitala, a neka poduzeća to izbjegavaju i pod cijenu usporenog rasta. Tuđi izvori financiranja ne predstavljaju golem problem ako nije većinski i ako ne remeti interes dioničara. Motivi za investiranje dolaze s raznih strana i ukoliko je ulaganje predviđeno za veliko poduzeće postoje i razne prednosti lokacije poduzeća. Osim raspoloživosti sirovina pojednostavljen je i pogodan način transporta, bolji uvjeti zaposlenika kojima se omogućava školovanje, djelovanje na okolinu i perspektivu razvoja.

#### **4.2. Unutarnji putovi rasta**

Unutarnji putovi rasta predstavljaju ekonomičnije i racionalnije iskorištavanje postojećih faktora kako bi se ostarila zadovoljavajuća dobit. Ovdje nema eksperimentiranja s novim proizvodima i tržištima, poanta je unaprjeđenje. Iskorištavanje proizvodnih faktora nameće pitanje koliko je potrebno uložiti da bi se proizvela jedinica gotovog proizvoda? Kako bi proizvodnja bila u skladu s očekivanjima treba uzeti u obzir vrijeme, kapital i ljudski rad. U ovom slučaju nije težnja na maksimalnom iskorištavanju radi znatno većih troškova, teži se optimalnom iskorištavanju jer je dobit najveća, a troškovi najmanji. Materijali su idealan

primjer kada se govori o količini, stvara se gubitak radi skraćivanja ili stanjvanja. Poduzeća se bave recikliranjem obzirom da i prerada ima veliku ulogu u ukupnoj ekonomičnosti.

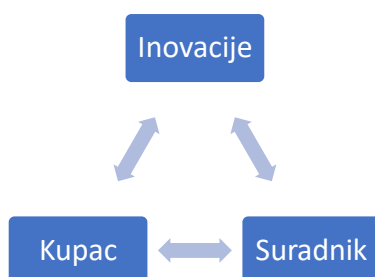
#### **4.2.1. Iskorištavanje kapaciteta**

Iskorištavanje kapaciteta po količini je najjednostavniji i da bi se ostavio što veći rast i razvoj poduzeća potreban je što veći stupanj iskorištavanja. Osim radi rasta, iskorištavanje je bitno i radi troškova koje je poželjno isto tako „iskoristiti“. Ekonomičnost raste kada troškovi padaju i obrnuto. Iskorištavanje kapaciteta također je povezano i s jedinicom vremena i s te strane gledano radni dan treba biti što duži, a prekid proizvodnje što kraći. Ostvaruje se povećanje dobiti premda s humane strane ovo nije dozvoljeno jer je dnevno odnosno tjedno vrijeme zakonom propisano za svakog radnika. Velika poduzeća kao Atlantic Grupa, Ledo, Dukat i slična poduzeća imaju rad u tri smjene, premda je noć predviđena za spavanje i dugoročno gledano javlja se pad učinkovitosti odnosno više je robe s greškom, pada kvalitete i oštećenja na proizvodima. Uzimajući u obzir i prekid rada strojeva zbog tehničkih ili organizacijskih razloga također pada ekonomičnost. Ako se govori o iskorištavanju kapaciteta po kvaliteti jasno će doći do izražaja za vrijeme proizvodnje. Zadovoljavanje potrebe kupaca kao i njihovo prepoznavanje danas je moguće raspoznati putem marketinga i drugih elemenata koji su neizbježni i olakšavaju potencijalne prepreke pogotovo kada je riječ o kapacitetu, kvaliteti i vjernosti. Samim time oprema i proizvodnja bit će puno lakša i isplativija uz kvalitetnije proizvode. Zaključak ovo poglavlja vrlo je jasan, uz dobru organizaciju i opremu moguće je napraviti kvalitetan proizvod koji uključuje minimalne troškove.

#### **4.3. Inovacija proizvoda**

Svakim danom susrećemo se s inovacijama koje povećavaju dobit i važan su čimbenik za rast i razvoj. Inovacija se može odnositi na postojeće proizvode, tada je naglasak na usavršavanju proizvoda koji je u proizvodnom programu. A može biti riječ o potpuno novom proizvodu koji se prvi put javlja na tržištu ili je već viđen od drugih proizvođača, ali se prvi put pojavljuje u vlastitoj proizvodnji. Zanimljiv podatak je kako 90% prirasta dobiti dolazi upravo od novih proizvoda koji su visoko rentabilni. Neka poduzeća ostvare neuspjeh kada je riječ o inovacijama premda u budućnosti inovacija može donijeti puno toga korisnoga. Duh inovacije je uvijek poželjan i u velikim i u malim poduzećima jer do izražaja dolazi ideja i

sloboda. Rast dobiti će uvijek biti uspješan kada je fokus na proizvodnji rentabilnih proizvoda i smanjivanju proizvodnje na već zasićenim proizvodima.



Slika 5. Magičan trokut

Izvor: izrada autorice

Objašnjenje magičnog trokuta: tri uporišne točke koje su međusobno povezane jer inovacija, kao reakcija novih rješenja koja dolazi s vremenom kojima se ne pristupa jednokratno, a zadovoljan kupac je alfa i omega djelatnosti. Treća točka su suradnici kao veliki potencijal.

## 5. INFORMACIJSKI I OPERATIVNI SUSTAVI

Tehnološka revolucija je informacijama omogućila da bez njih nema upravljanja i odlučivanja. Informacijsko-komunikacijska tehnologija (ICT) kao najjače sredstvo koje omogućuje prikupljanje nezamislive količine podataka. Osim što je život postao jednostavniji omogućio je velikim kompanijama uvid u naše navike i financijsko stanje. Usvajanjem novih tehnologija u manje novim poduzećima donosi učinkovitiji rast i snažan razvoj. Danas pravovaljana informacija donosi milijune i milijarde i ne predstavlja poslovnu prednost obzirom da je sveprisutna u razvijenim zemljama. Menadžerski informacijski sustavi radi svog uspješnog razvoja osim obrade transakcije omogućuje i potporu u poslovnom odlučivanju. Međusobna povezanost omogućuje donošenje zaključaka i kalitenijih odluka koji su idealna podloga za što bolje ideje, inovacije i znanja. Poduzeća idelano mogu pratiti pojedine tržišne segmente, ponašanje kupaca, buduće pojave i temeljne probleme.

### 5.1. Kvaliteta kao temeljni oslonac

Borba za tržištem i potrošačima sve je izraženija na što je usmjereno i upravljanje kvalitetom. Osim povoljnom cijenom na izbirljivom tržištu sve više se teži i za kvalitetom i zato se javlja potreba razvoja znanosti o kvaliteti. Obzirom da kvaliteta započinje i završava potrošačem, putem Demingovog kruga ističu se četiri koraka u procesu upravljanja kvalitetom. Prvi korak u Demingovom krugu je faza planiranja u kojoj se identificira cilj, definiraju parametri uspješnosti te očekivani output. U drugoj fazi sve komponente koje proizlaze iz faze planiranja implementiraju se odnosno stvara se proizvod. Treća faza služi za provjeru rezultata i usporedbu s planiranim rezultatima koji su definirani u prvoj fazi. U posljednjoj, četvrtoj fazi vrši se provjera rezultata dobivenih u trećoj fazi i ukoliko se pokaže da su promjene planirane prvom, a provedene drugom fazom bile uspješne odnosno da su polučile bolji rezultat od prethodnog procesa, korišteni proces za dobivanje boljih rezultata postaje novi standard. Ukoliko rezultat nije donio poboljšanje postojeći proizvodni standard se zadržava. Dokazano je kako podizanje kvalitete uključuje nezavisnost od vanjskih utjecaja i motivaciju bez strogog nadzora. Kvaliteta je tako jedan od najvažnih elemenata iz kojeg se najbolje vidi zadovoljstvo potrošača. Sustav upravljanja kvalitetom služi kako bi se spoznala potreba svih zainteresiranih osiguralo povjerenje. Upravljanje kvalitetom podjeljeno je na osam načela. Prvo načelo odnosi se na kupca, shvaćanje njegovih sadašnjih i budućih potreba, zahtjeva i očekivanja. Drugo načelo stvara okružje u kojem zaposlenici sudjeluju u ostvarivanju ciljeva. Treće načelo direktno je



povezno s drugim jer ovdje zaposlenik postaje srž organizacije i njegove sposobnosti imaju bitnu ulogu za korist organizacije. Procesni pristup kao četvrto načelo priželjkuje učinkovitije rezultate putem resursa kojima se upravlja kao procesima. Prepoznavanje i upravljanje povezanih procesa donosi učinkovitost u postizanju ciljeva kao i trajno poboljšanje. Jedan od načina na koji je moguće pratiti kontrolu i dobiti povratnu informaciju jest pomoću reklamacija, a standardi se mogu postaviti na temelju odbačenih proizvoda. Djelotvorna organizacija i dobavljači zbog uzajamne koristi povećavaju njihovu sposobnost, a učinkovite odluke utemeljene su na analizi informacija. Također je sve prisutnija i integralna kontrola stoga ne samo menadžment već i svi zaposlenici trebaju biti fokusirani na ispitivanje proizvoda i procesa te ako je potrebno reagirati i naći način za poboljšanje. Osim fokusa na potrošače ističe se i fokus na kontinuirano poboljšanje i učenje s ciljem bolje ponude i pružanje usluga bez pogrešaka.

## **5.2. Konkurentske prednosti**

Današnji uvjeti znaju biti nagli i poprilično nepredvidljivi kada je riječ o kupcu. Stoga se poduzeće usredotočuje na osmišljavanje, stvaranje i maksimiziranje konkurentske prednosti. Kod ovog višedimenzionalnog procesa traži se što bolje rješenje i položaj za budućnost. Poduzeće ima prednost na tržištu ako posjeduje određene vrijednosti kao što su obrazovanje, stručnost, iskustvo zaposlenih, odgovoran upravljački sustav i informacijski sustav koji je usmjeren na izgradnju i održavanje. Osim vrijednosti za opstanak organizacije i izvrsnosti poslovanja veliku ulogu imaju proizvodi visoke kvalitete, prepoznatljivost i originalnost, sigurniji i trajniji proizvodi. Također prodajna lokacija je od iznimne važnosti kao i usluga u odnosu na konkurenciju. Primjerice, Atlantic Grupa se može pohvaliti pozicijom najjačih brendova široke potrošnje, Argeta i Cedevita su originalne i prepoznatljive na tržištu. Prema Porteru koji je definirao dva načina konkurentske prednosti, diferencijacija postoji onda kada poduzeće ima mogućnosti proizvesti proizvode koji su bolji od konkurencije, ali bez većih troškova (diferencijacijska prednost), a troškovno vodstvo daje mogućnost proizvodnje iste kvalitete i količine kao konkurencija, ali uz manje troškove. Iako relativno suprostavljeni načini, obje konkurentske prednosti teže inovacijama, ulaganjima u istraživanje i neprekidnom poboljšanju. Osobno zadovoljstvo kupaca osim kvalitetom određeno je i razumnom cijenom, povjerenjem, fleksibilnošću i osobnim pristupom što u većini slučajeva ako zadovoljava potrebe kupca donosi i profit poduzeću. Menadžeri ukoliko vladaju svojim poslom prate trendove, razvoj događaja prvenstveno radi svojih stalnih kupaca pa i onih koje žele privući. Prilikom

zauzimanje pozicije na tržištu mora se znati i pozicija konkurencije koja bi mogla nesvjesno ne odgovoriti na potrebe kupca i tako otvoriti put drugim poduzećima.



Slika 6. Dvije vrste konkurentske prednosti prema Porteru

Izvor: izrada autorice prema Horvat i sur.,2017).

### **5.2.1. Održivost konkurentske prednosti**

Kupac koji odabire naše proizvode, a ne one konkurentske može se reći da poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost. Najmanje jedna konkurenstava prednost poduzeću omogućuje dugoročni uspjeh i iznadprosječno poslovanje premda su one ograničenog životnog vijeka. Zato poduzeće mora kontinuirano pronalaziti i pratiti konkurentske prednosti, biti dobavljač s najnižim troškovima, usredotočiti se na ograničenu tržišnu nišu. Prema tome poželjno je znati imati konkretne razloge zašto je u tom poslu i koju točno posebnost nudi. Menadžment radi postizanja svrhe konkurentske prednosti mora imati u vidu razne modele i analize putem kojih dolazi do ključnih informacija koje je moguće proanalizirati za daljnje poslovanje. Snimanje okoline je jedan od ključnih elemenata kako bi se izbjegla iznenadna situacija i postigao željeni cilj na tržištu.

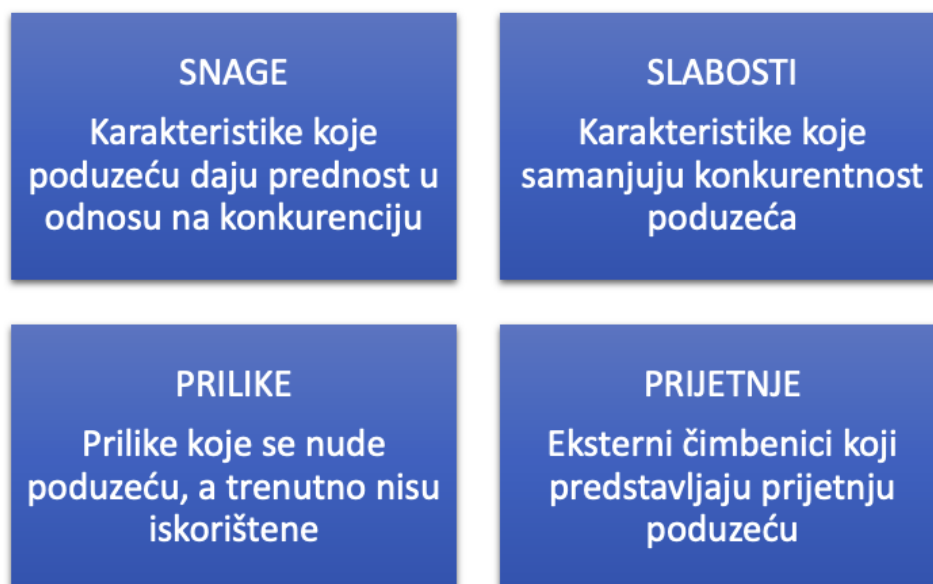
### **5.2.2. Planiranje i predviđanje**

Planiranje kao jedan od glavnih zadataka nije orijentirano samo na budućnost već i na sadašnjost zbog cilja smanjenja neizvjesnosti za razliku od predviđanja koji ispituje budućnost putem vanjskih i unutarnjih čimbenika. Planiranje i predviđanje osim alternative omogućuju kretanje pravca u željenom smjeru. Radi sve češćih ekonomskih pa i tehnoloških promjena velika poduzeća također moraju biti spremna na planiranje i predviđanje obzirom da si poduzeće poput Atlantic grupe, ne smije stabilno poslovanje ugroziti neučinkovitim planiranjem. Tako je poznati filozof Maurice Blondela naveo kako „budućnost ne treba stvarati“ važno je kako željenu budućnost ostvariti (Horvat, 2017).

### **5.2.3. SWOT matrica**

SWOT (eng. strengths, weaknesses, opportunities and threats) matrica korisna je tehnika pomoću koje poduzeće može analizirati svoje snage i slabosti kao i prilike i prijetnje koje se nalaze na tržištu. Pri izradi SWOT analize vrlo je važno biti potpuno objektivan pri analizi slabosti poduzeća kako bi analiza bila korisna i imala maksimalan pozitivan učinak. U prvoj fazi analiziraju se snage odnosno prednosti koje poduzeće ima nad konkurencijom dok se u drugoj fazi promatraju slabe točke poduzeća, područja u kojima postoji prostor za napredak kako bi poduzeće bilo uspješnije i konkurentnije. Treća faza služi za analizu prilika koje postoje

na tržištu, a koje poduzeće trenutno ne iskorištava iako bi iskorištavanjem tih prilika osiguralo rast i razvoj. U četvrtoj fazi analiziraju se prijetnje poduzeću, sve ono što može negativno utjecati na poduzeće od konkurenata do promjena potražnje za proizvodom ili uslugom koju poduzeće nudi te dali poduzeću veću prijetnju predstavljaju interni ili eksterni problemi. Rezultati dobiveni SWOT analizom mogu prezentirati upravi poduzeća niz mogućnosti za djelovanje pa se tako uviđene prednosti poduzeća mogu usmjeriti prema iskorištavanju prepoznatih prilika. Isto tako uviđene slabosti mogu se popraviti kako ih prijetnje prepoznate analizom nebi testirale uz negativan učinak na poduzeće. SWOT matrica jasno objašnjava bitnost kretanja poduzeća unutar područja gdje se javlja najviše prilika za siguran posao u kojem će doći do izražaja odgovarajuće sposobnosti.



Slika 7. SWOT matrica

Izvor: izrada autorice

## 6. ATLANTIC GRUPA d.d.

Atlantic Grupa d.d. kao jedan od tržišnih lidera u području proizvodnje i distribucije prehrambenih proizvoda vrlo je dobar primjer za analizu kako se uspješno upravlja rastom i razvojem poduzeća. Od osnivanja kompanije i distribucije proizvoda drugih proizvođača do multinacionalne kompanije koja proizvodi i distribuira vlastite proizvode Atlantic Grupa primjer je uspješnog upravljanja rastom i razvojem poduzeća.

### 6.1. Općenito o Atlantic Grupi

Atlantic Grupa je multinacionalna kompanija koja se bavi proizvodnjom i distribucijom robe široke potrošnje. Od osnutka Atlantic Tradea d.o.o. 1991. godine iz kojeg kasnije nastaje Atlantic Grupa d.d., strategija razvoja kompanije temeljila se na organskom rastu i akvizicijama te je do danas putem akvizicija preuzeto 50-ak različitih kompanija. Atlantic Grupa danas posjeduje 14 proizvodnih pogona te ima vrlo razvijenu regionalnu distribucijsku mrežu. Isto tako kompanija u svom portfelju proizvoda ima 8 brandova s vrlo visokim tržišnim udjelima te prodajom iznad 120 milijuna kuna na godišnjoj razini. Atlantic Grupa ostvaruje 91% svoje ukupne prodaje na području jugoistočne Europa, a ostalih 9% odnosi se na tržišta zapadne Europe te ostale zemlje. Vlasnička struktura kompanije je stabilna te je 50,2% kompanije u vlasništvu Emila Tedeschija, predsjednika uprave Atlantic Grupe dok je 33,6% dionica u vlasništvu mirovinskih fondova.<sup>1</sup> Po uzoru na mnoge uspješne multinacionalne kompanije koje nastoje privući što kvalitetniji upravljački kadar Atlantic Grupa u sklopu svojih kompenzacijskih paketa članovima uprave dodjeljuje dionice kompanije te se nešto više od 31.000 dionica nalazi u vlasništvu članova uprave.

Operativno poslovanje Atlantic Grupe organizirano je odnosno dijeli se na nekoliko strateških poslovnih područja, strateških distribucijskih područja te distribucijskih područja koja se bave distribucijom proizvoda brandova koji nisu u vlasništvu Atlantic Grupe. Strateško poslovna područja kompanija dijeli na strateško poslovno područje kava, pića, slatko i slano, delikatesni namazi te pharma dok se strateška distribucijska područja dijele na strateško distribucijsko područje Hrvatske, Srbije i Slovenije te distribucijska područja Makedonije, Austrije i Rusije

---

<sup>1</sup> Godišnje izvješće Atlantic Grupe d.d. za 2020. godinu, preuzeto s [https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-2020/Godisnje%20izvjesce%20Atlantic%20Grupe%20za%202020%20godinu\\_spreads.pdf](https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-2020/Godisnje%20izvjesce%20Atlantic%20Grupe%20za%202020%20godinu_spreads.pdf)

kao i upravljanje globalnom mrežom distributera. Atlantic Grupa u svim strateškim poslovnim područjima drži vodeću tržišnu poziciju u regiji zahvaljujući nizu prepoznatljivih brandova kao što su Cedevita, Cockta, Barcaffè, Smoki, Argeta te ljekarničkom lancu Farmacia. Atlantic Grupa u 2020. godini ostvarila je 5,3 milijardi kuna prihoda od prodaje od čega je u kategoriji strateških poslovnih područja najuspješniji segment kave s 1,1 milijardu kuna prihoda dok su u kategoriji strateških distribucijskih područja podjednako uspješna strateška područja Hrvatske i Srbije s 1,25 milijardi kuna odnosno 1,23 milijardi kuna prihoda od prodaje.

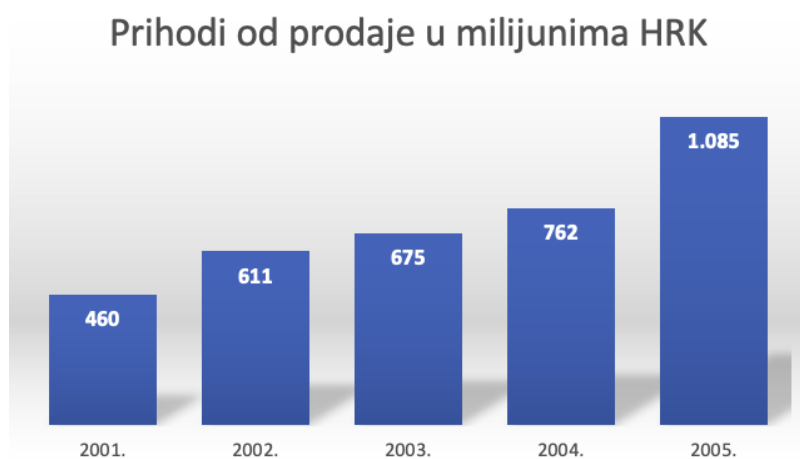
## **6.2. Rast putem akvizicija Atlantic Grupe d.d.**

Od osnutka kompanije Atlantic Trade 1991. godine bavila se primarno distribucijom proizvoda no 2001. godine, nakon akvizicije kompanije Cedevite d.o.o. Atlantic Grupa postaje i proizvodna kompanija što će se zajedno s kasnijim akvizicijama pokazati kao odličan potez u pogledu rasta kompanije. Kompanija je nakon akvizicije Cedevite postala ne samo proizvodna kompanija već i regionalna kompanija jer su iste godine otvoreni distribucijski centri u nekoliko zemalja regije. Akvizicijom njemačkog proizvođača sportske prehrane u čijem je vlasništvu bio svjetski prepoznat brand Multipower Atlantic Grupa postaje i europska odnosno multinacionalna kompanija. 2008. godine kompanija počinje s akvizicijama niza ljekarni s ciljem pokretanja vlastitog ljekarničkog lanca te tako ulaze u novi tržišni sektor. No iz cijelog niza akvizicija zacijelo se najviše ističe 2010. godina i akvizicija slovenske kompanije Droga Kolinska te niza vrlo prepoznatljivih brandova koji će kasnije postati okosnica rasta Atlantic Grupe.

### **6.2.1. Rast i razvoj Atlantic Grupe d.d. nakon akvizicije Cedevite d.o.o.**

Akvizicijom Cedevite d.o.o. Atlantic Grupa nastojala je postići diversifikaciju poslovanja te kao što je već spomenuto postaje proizvodna kompanija po prvi put u svojoj povijesti. S obzirom da se do trenutka te akvizicije kompanija bavila isključivo distribucijom proizvoda drugih kompanija, vlastita proizvodnja i brand predstavlja novi moment za Atlantic Grupu. Kratkoročno gledano, akvizicija Cedevite imala je pozitivan utjecaj na prihod od prodaje kao i u pogledu diversifikacije izvora tih prihoda. Kao što je vidljivo na grafikonu 2. u relativno kratkom periodu nakon preuzimanja Cedevite 2001. godine dolazi do rasta prihoda od prodaje od čega nešto više od 30% čine vlastiti brandovi odnosno vlastita proizvodnja. U kratkom roku

nakon ove akvizicije Atlantic Grupa prvi put u svojoj povijesti ostvaruje godišnji prihod od prodaje koji premašuje milijardu kuna.



Grafikon 2. Prihodi od prodaje Atlantic Grupe d.d. u periodu 2001. - 2005.

Izvor: izrada autorice prema podacima Atlantic Grupe d.d.. 2020.

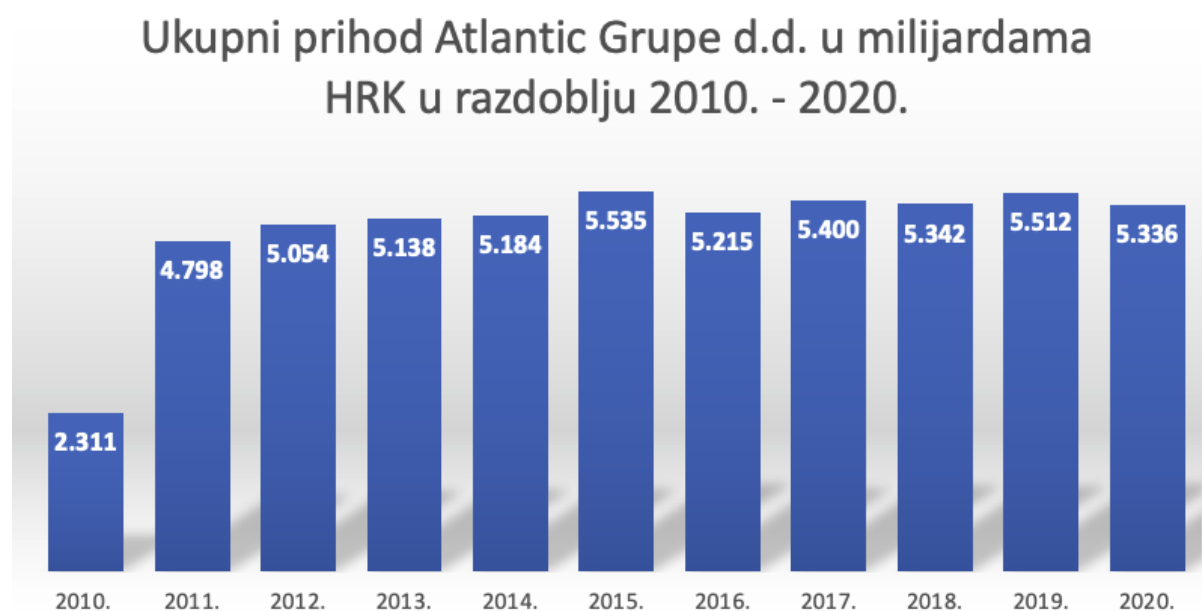
### 6.2.2. Rast i razvoj Atlantic Grupe d.d. nakon akvizicije Droge Kolinske

Atlantic Grupa 2010. godine dovršava svoju najznačajniju akviziciju preuzimanjem Droge Kolinske, prehrambene kompanije s nizom izrazito prepoznatljivih i vodećih brandova na tržištu kao što su Argeta, Cockta, DonatMg, Smoki, Barcaffè itd. Preuzimanjem Droge Kolinske Atlantic Grupa stječe i 9 proizvodnih pogona u Sloveniji, Srbiji, Bosni i Hercegovini te Makedoniji. S obzirom na to da je Atlantic Grupa akvizicijom Cedevite postala proizvodna kompanija na tržištu prehrambenih proizvoda, akvizicija Droge Kolinske te njenih brandova iz kompatibilne industrije dovelo je do širenja prodajnog asortimana te većeg udjela na tržištu prehrambenih proizvoda. Također s obzirom na količinu tržišno jakih brandova koju je Atlantic Grupa stekla preuzimanjem Droge Kolinske, postigla je bolju pregovaračku poziciju u odnosu s potrošačima i dobavljačima. Spajanjem mreža distribucije ove dvije kompanije unutar regije, omogućilo je veću optimizaciju troškova kao i same distribucije proizvoda. Spajanjem ove dvije kompanije nastala je tada druga najveća prehrambena kompanija u regiji sa 4,3 milijarde

kuna prihoda od prodaje.<sup>2</sup> Povijesni pregled financijskih rezultata Atlantic Grupe pokazuje da je 2010. godine prije spajanja prihod od prodaje iznosio 2,23 milijarde kuna dok je iste godine nakon dovršetka procesa preuzimanja prihod od prodaje Atlantic Grupe iznosio 4,45 milijardi kuna što je značajno povećanje. Također, pogleda li se petogodišnji period odnosno razdoblje od 2005. godine do 2010. godine može se primijetiti da je Atlantic Grupa kontinuirano bilježila rast prihoda prodaje no preuzimanjem Droge Kolinske taj rast se povećao gotovo 100% zadnjoj promatranoj godini.

### 6.3. Utjecaj akvizicija na rast i razvoj Atlantic Grupe

Iz financijskih podataka Atlantic Grupe vidljiv je pozitivan učinak na rast kompanije izazvan preuzimanjima drugih kompanija. Tako je nakon preuzimanja Droge Kolinske 2010. godine, Atlantic Grupa već sljedeće 2011. godine ostvarila značajan porast ukupnih prihoda od čak 107%. Isto tako, s obzirom da su u sklopu mnogih preuzimanja stečeni novi proizvodni pogoni, možemo zaključiti da se proizvodni kapacitet Atlantic Grupe značajno razvio upravo zahvaljujući tim preuzimanjima.



Grafikon 3. Ukupni prihod Atlantic Grupe d.d. u razdoblju 2010. - 2020.

Izvor: izrada autorice prema podacima Atlantic Grupe d.d., 2020.

<sup>2</sup> Akvizicija Droge Kolinske, Atlantic Grupa (2010), preuzeto s <https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/Akvizicija-Droge-Kolinske/Atlantic%20Grupa%20-%20Akvizicija%20Droga%20Kolinske.pdf>



## 7. ZAKLJUČAK

Rast i razvoj izuzetno su važni za dugoročni opstanak poduzeća jer ukoliko ne raste i ne razvija se, u dobu globaliziranih tržišta poduzeće vrlo brzo gubi korak s konkurentima. Rast i razvoj su kontinuirani procesi prvenstveno u poduzećima koja žele konkurirati i biti prepoznatljiva na domaćem i inozemnom tržištu. Da bi poduzeće bilo uspješno pri izlasku na tržište prvo mora definirati svoje ciljeve i strategije putem kojih će pratiti rast i razvoj. Pri definiranju ciljeva i strategije poduzeće treba detaljno analizirati interno i eksterno okruženje odnosno vlastite snage i slabosti te prilike i prijetnje na tržištu. Također, s obzirom na globalizirano tržište današnjice potrebno je osigurati tehnologiju koja je nužna da bi poduzeće bilo konkurentno te kako bi se olakšalo postizanje zadanih ciljeva. Moderna tehnologija poduzećima omogućava veću efikasnost i ekonomičnost poslovanja što otvara put prema rastu i razvoju poduzeća. Isto tako, kvalitetna tehnologija i procesi povezani s njom dovode do povećanja kvalitete proizvoda ili usluge što posljedično dovodi do većeg zadovoljstva potrošača.

Uz poštovanje društvenih i etičkih normi Atlantic Grupa je idealan primjer uspješnog upravljanja rastom i razvojem poduzeća, od organskog rasta do rasta putem akvizicija. Današnji uvjeti zahtijevaju posebno usmjerenje na znanje i upornost kako ne bi došlo do nepotrebnih troškova i iznenadnih situacija. Dugoročan rast i razvoj ostvaruje se i educiranjem zaposlenika, stabilnim partnerskim odnosima i strpljenjem što će doprinijeti budućim generacijama. Premda akvizicije često završavaju neuspjehom, Atlantic Grupa je idealan primjer jer preuzimanjem Droge Kolinske postaje poduzeće s velikim potencijalom, snažnim portfeljem i organizacijom.

Iako rast nudi razne prednosti i financijsku stabilnost kojoj treba težiti u svakom trenutku važno ga je stalno održavati i razvijati se jer u svijetu globaliziranog tržišta konkurencija je izrazito snažna te nema mnogo prostora za stagnaciju i pogreške. Zaključno, aktivno upravljanje rastom i razvojem poduzeća nužno je za opstanak i uspješno poslovanje.

## 8. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: KATA JOVANOVIĆ**

**Matični broj studenta: 04-041/19-1**

**Naslov rada: DETERMINANTE RASTA I RAZVOJA PODUZEĆA NA PRAKTIČNOM PRIMJERU**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 9. LITERATURA

### Knjige i radovi:

1. Bertonce A. (2006) *Akvizicije*. Zagreb: Narodne Novine.
2. Boban, M. i Babić, A. (2014). Utjecaj internetskih tehnologija na gospodarski rast, poslovni rezultat i stopu rasta profita poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (1-2/2014), 59-82.
3. Buble M. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
4. Đorđević, Z., Dojčinović, L. i Salarić, D. (2012). Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća. *Učenje za poduzetništvo*, 2 (2), 95-101.
5. Filipović D. (2012) *Izazovi integracijskih procesa: rast poduzeća putem spajanja, preuzimanja i strateških saveza*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
6. Gašparović V. (1996) *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Grabowsky K. (1997). Razvoj i investicije u poduzeću. *Poslovna analiza i upravljanje*, 3/4, 22-28.
8. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2012) *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Edukator.
9. Novak M. (1997). Strategijski razvoj poduzeća. *Računovodstvo i financije*, 43 (3), 93-100.
10. Pavić, M. (2009). Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu. *Poslovna izvrsnost*, 3 (2), 41-57.
11. Rašić S. (1998). Istraživanje i razvoj u suvremenom poslovanju poduzeća. *Slobodno poduzetništvo*, 5 (15/16), 77-84.

### Internet izvori:

1. Atlantic Grupa d.d. (24.3.2020.). *Godišnje izvješće Atlantic Grupe za 2019. godinu*. Preuzeto s <https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-2019/Godisnje%20izvjesce%20Atlantic%20Grupe%20za%202019.godinu.pdf> (datum pristupa)
2. Atlantic Grupa d.d. (26.3.2021.). *Godišnje izvješće Atlantic Grupe za 2020. godinu*. Preuzeto s <https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce->

[2020/Godisnje%20izvjesce%20Atlantic%20Grupe%20za%202020%20godinu\\_spread\\_s.pdf](#) (datum pristupa)

3. Atlantic Grupa d.d. (22.7.2010.). *Atlantic Grupa – Akvizicija Droga Kolinske*. Preuzeto s <https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/Akvizicija-Droge-Kolinske/Atlantic%20Grupa%20-%20Akvizicija%20Droga%20Kolinske.pdf> (datum pristupa)
4. Greiner L. (n.d.). *Evolution and revolution as organizations grow*. Preuzeto s <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (datum pristupa)
5. Investopedia (21.2.2020.). *Porter's 5 forces*. Preuzeto s <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp> (datum pristupa)

## 10. POPIS PRILOGA

### Popis slika

Slika 1. Čimbenici koji utječu na potrebe za ljudskim potencijalima.....	13
Slika 2. Drvo sposobnosti.....	14
Slika 3. Veza između vizije, strategija, planova i budžeta .....	16
Slika 4. Ansoffova matrica .....	20
Slika 5. Magičan trokut .....	26
Slika 6. Dvije vrste konkurentske prednosti prema Porteru .....	29
Slika 7. SWOT matrica .....	31

### Popis grafikona

Grafikon 1. Faze Greinerovog modela rasta.....	19
Grafikon 2. Prihodi od prodaje Atlantic Grupe d.d. u periodu 2001. - 2005. ....	34
Grafikon 3. Ukupni prihod Atlantic Grupe d.d. u razdoblju 2010. - 2020.....	35

## ŽIVOTOPIS


### KATA JOVANOVIĆ

**DATUM ROĐENJA:**  
19. svibnja 1997.

#### KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Žensko

 ULDERIKA DONADINIJA 44,  
10000 ZAGREB, Hrvatska

 [katajovanovic058@gmail.com](mailto:katajovanovic058@gmail.com)

 (+385) 0916011154

#### RADNO ISKUSTVO

**01. LISTOPADA 2019. – TRENUTAČNO** – ZAGREB, Hrvatska

##### ● Prodajna savjetnica

EXACT CONSULTING, obrt za zastupanje u osiguranju vl. Mateo Pavičić

- kontinuirano praćenje portfelja i podataka klijenata
- izrada ponuda / polica
- razduživanje, rješavanje eventualnih bilješki i ovjera dokumentacije
- prezentacija novih paketa / prodaja i naplata
- nabava uredskog materijala
- ostali administrativni poslovi

Financijske I Osiguravateljske Usluge

#### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

**01. LISTOPADA 2016. – 06. PROSINCA 2019.** – Vladimira Novaka 23, ZAPREŠIĆ, Hrvatska

##### ● Stručna prvostupnica ekonomije

Veleučilište Baltazar

**2012 – 2016** – Trg Katarine Zrinske 5, ZAGREB, Hrvatska

##### ● SSS

Gornjogradska gimnazija

#### JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

**DRUGI JEZICI:**

**engleski**

<b>Slušanje</b> B1	<b>Čitanje</b> B1	<b>Govorna produkcija</b> B1	<b>Govorna interakcija</b> B1	<b>Pisanje</b> B1
-----------------------	----------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------

**njemački**

<b>Slušanje</b> A2	<b>Čitanje</b> B1	<b>Govorna produkcija</b> A2	<b>Govorna interakcija</b> A2	<b>Pisanje</b> B1
-----------------------	----------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------

#### DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word Excel PowerPoint) / Windows / Internet / Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) / Društvene mreže (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter) / rad na računalu / macOS

#### HOBII I INTERESI

##### ● SKUD Ivan Goran Kovačić

Plesom se bavim od 2004., a od 2018. aktivna sam članica SKUD-a Ivan Goran Kovačić, Zagreb

#### VOZAČKA DOZVOLA

● **Vozačka dozvola:** B