

# UTJECAJ OKRUŽENJA NA POSLOVANJE I USPJEŠNOST PODUZEĆA

---

Galić, Marko

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:903971>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-03**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

Marko Galić

**UTJECAJ OKRUŽENJA NA POSLOVANJE I USPJEŠNOST  
PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, lipanj 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

Marko Galić

**UTJECAJ OKRUŽENJA NA POSLOVANJE I USPJEŠNOST  
PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetničke strategije**

JMBAG: 0010225791

e-mail: markogali@yahoo.com

Mentor: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, lipanj 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Marko Galić

**THE IMPACT OF THE ENVIRONMENT ON THE BUSINESS  
AND PERFORMANCE OF THE COMPANY**

Final paper

Osijek, Jun 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je UTJECAJ OKRUŽENJA NA POSLOVANJE I USPJEŠNOST PODUZEĆA završni rad isključivo rezultat osobnog rada koji s temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnog vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje-Nekomercijalno- Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Marko Galić**

**JMBAG: 0010225791**

**OIB: 68093072596**

**e-mail za kontakt: markogali@yahoo.com**

**Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij**

**Naslov rada: Utjecaj okruženja na poslovanje i uspješnost poduzeća**

**Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka**

U Osijeku, 2022.godine

Potpis *Marko Galić*

## **Utjecaj okruženja na poslovanje i uspješnost poduzeća**

### **SAŽETAK**

Okruženje poduzeća ili okolina jeste skup činitelja koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a time i na strategije budućeg razvoja. Okruženje možemo podijeliti na eksterno (opća i poslovna okolina) i interno (organizacijska struktura, organizacijska kultura i resursi). Nakon definiranja i analize okruženja prikupljaju se informacije koje stvaraju osnovu za strateško planiranje. Izvanredna situacija odnosno pandemija koronavirusa imala je veliki utjecaj i na vanjsko i unutarnje okruženje svakog poslovnog subjekta. Ovaj rad je na primjeru multinacionalne tvrtke Atlantic grupe d.d. pokazao važnost praćenja i prilagodbe organizacije promjenama u okruženju. U radu je pokazano kako je pandemija utjecala na poslovanje tvrtke, na koje izazove je naišla te koje su strateške odluke donesene u borbi s tim izazovima.

**Ključne riječi:** okruženje, poduzeće, upravljanje, uspjeh

## **The impact of the environment on the business and performance of the company**

### **ABSTRACT**

The environment of the company or the environment is a set of factors whose activities affect the business of the company, and thus the strategies of future development. The environment can be divided into external (general and business environment) and internal (organizational structure, organizational culture and resources). After defining and analyzing the environment, information is collected that forms the basis for strategic planning. The emergency situation or coronavirus pandemic had a great impact on the external and internal environment of each business entity. This paper is based on the example of the multinational company Atlantic Group d.d. demonstrated the importance of monitoring and adapting the organization to changes in the environment. The paper showed how the pandemic affected the company's operations, what challenges it encountered and what strategic decisions were made in the fight against these challenges.

**Keywords:** environment, company, management, success

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Cilj i metodologija rada .....	2
2. OKRUŽENJE PODUZEĆA .....	3
2.1. Vrste okruženja .....	3
2.2. Analiza okruženja.....	3
2.3. Analiza unutarnjeg okruženja .....	4
2.4. Analiza vanjskog okruženja .....	5
2.5. SWOT analiza .....	8
3. UTJECAJ PANDEMIJE NA POSLOVANJE PODUZEĆA .....	10
3.1. Izazovi poslovanja u doba pandemije.....	15
3.2. Strateški odgovor na izazove poslovanja u pandemiji.....	15
4. UTJECAJ OKRUŽENJA NA POSLOVANJE PODUZEĆA ATLANTIC GRUPE U UVJETIMA PANDEMIJE .....	16
4.1. Povijest Atlantic grupe .....	16
4.2. Vizija i misija poduzeća.....	18
4.3. Djelatnost i tržište.....	18
4.4. Organizacijska struktura i strateška područja poslovanja.....	19
4.5. Reakcija Atlantic Grupe na pandemiju COVID-a - promjena strategije i prilagodba novonastaloj situaciji .....	21
4.5.1. SWOT I PESTEL ANALIZA.....	21
ZAKLJUČAK.....	24
LITERATURA.....	25
POPIS SLIKA .....	28
POPIS TABLICA.....	28



# 1. UVOD

Završni rad na temu „Utjecaj okruženja na poslovanje i uspješnost poduzeća“ se bavi tematikom analize okruženja poduzeća i njegovim utjecajem na poslovanje poduzeća i njegovu uspješnost.

Okruženje se može definirati kao skup uvjeta ili sila koji utječu na poslovanje svake organizacije. Razumijevanje prirode poslovnog okruženja i njegova detaljna analiza važan je dio poslovne analize i temelj je za oblikovanje konkurentnih strategija.

Okruženje poduzeća se dijeli na interno i eksterno. Interno poslovno okruženje sastoji se od čimbenika unutar tvrtke koji utječu na uspjeh i pristup poslovanja i čine ga organizacijska struktura, kultura i resursi, a vanjsko okruženje se sastoji od općeg i poslovnog okruženja.

Najčešći alati analize okruženja u poslovanju su PESTEL, SWOT i Porterov model pet sila. Za analizu vanjskog okruženja se koristi PESTEL analiza i Porterov model konkurentskih snaga, dok se pri analizi unutarnjeg okruženja analiziraju organizacijska struktura, organizacijska kultura i resursi. Organizacijska struktura omogućava poduzeću da svoje napore usmjeri prema ostvarenju zadanih ciljeva, organizacijska kultura je obrazac ponašanja u poduzeću koja je ujedno i potpora određenoj strategiji upravljanja. Organizacijski resursi su fizički, ljudski, informacijski i financijski resursi i analizira ih se pomoću VRIO alata.

PESTEL analiza predstavlja analizu makro (vanjskih) sila s kojima se suočava organizacija. Naziv analize predstavlja početna slova koja označavaju političke, ekonomske, socijalne, tehnološke, ekološke i pravne čimbenike. Porterovih pet konkurentskih snaga je model koji identificira i analizira pet konkurentskih sila koje oblikuju svaku industriju i pomaže u utvrđivanju slabosti i snaga neke industrije.

Rad se sastoji iz temeljna dva dijela – teoretskog i praktičnog. Teoretski dio daje okvir za razumijevanje okruženja poduzeća, opisa alata, koje koristimo pri analizi okruženja i način njihove primjene. Posebno je naglašena važnost prilagodbe promjenama u okruženju. U praktičnom dijelu rada, na primjeru konkretnog poduzeća, opisana je važnost poznavanja okruženja za uspješno poslovanje poduzeća, s naglaskom na prilagodbu poduzeća promjenama u okruženju izazvanim pandemijom Covid-19.

## **1.1. Cilj i metodologija rada**

Cilj ovog završnog rada je analizirati utjecaj grupe okruženja na uspješnost poslovanja poduzeća, te analizirati utjecaj okruženja na poduzeće Atlantic grupe prije i tijekom pandemije.

Završni rad na temu „Utjecaj okruženja na poslovanje i uspješnost poduzeća“ obrađuje sekundarne podatke prikupljene putem recentne literature koji su oblikovani i obrađeni uz pomoć raznovrsnih metoda rada.

U radu je korištena deskripcija pojava koja se odnosi na opisivanje teoretskih pojmova za zadanu temu, kao i klasifikacija pojava. U radu su utvrđene povezanosti pojava kao i uzroci pojava.

Nadalje, u radu su korištene indukcija i dedukcija, kao znanstvene metode. Indukcija je metoda kojom se iz pojedinačnih činjenica donose opći zaključci, dok je dedukcija metoda kojom se iz pojedinačni izvode opći stavovi. U radu je korištena i metoda kompilacija, pomoću koje se prikazuju i tuđi rezultati istraživanja, odnosno tuđa opažanja ili stavovi.

## **2. OKRUŽENJE PODUZEĆA**

„Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje management mora respektirati prilikom donošenja odluka.“ (Buble, 2000.)

Iz navedene definicije možemo zaključiti da su čimbenici koji utječu na donošenje odluka u nekom poduzeću brojni; od stanja na tržištu, ponude i potražnje, društvenih trendova, ekonomskih promjena do zaposlenika, kupaca i dobavljača.

### **2.1. Vrste okruženja**

Poduzeća i poslovni subjekti imaju interno i eksterno okruženje. Eksterna okolina se dijeli na opću i poslovnu, a interna okolina se sastoji od čimbenika unutar poduzeća koji utječu na njegovo poslovanje.

Cena, C. (2021.) navodi kako se vanjsko okruženje sastoji se svih vanjskih čimbenika ili utjecaja koji utječu na poslovanje tvrtke. Tvrtka mora djelovati ili reagirati u skladu sa svojim prilikama, prijetnjama, izazovima ili promjenama u okruženju, kako bi nastavila sa svojim tijekom poslovanja.

### **2.2. Analiza okruženja**

Analiza okruženja opisuje se kao postupak koji ispituje sve komponente, unutarnje ili vanjske, koje utječu na uspješnost organizacije.

Business Jarons (2021.) navodi korake pri analizi okruženja:

1. Utvrđivanje: Prije svega treba identificirati čimbenike koji utječu na poslovni subjekt kako bi se poboljšao njegov položaj na tržištu. Identifikacija se provodi na različitim razinama, tj. na razini tvrtke, tržišta, nacionalne i globalne razine.
2. Skeniranje: Skeniranje podrazumijeva postupak kritičkog ispitivanja čimbenika koji jako utječu na poslovanje
3. Analiza: U ovom se koraku vrši pažljiva analiza svih čimbenika okoliša kako bi se utvrdio njihov učinak na različite poslovne razine i na poslovanje u cjelini. Različiti

alati dostupni za analizu uključuju benchmarking, Delphi tehniku i izgradnju scenarija.

4. Predviđanje: Nakon identifikacije, ispitivanja i analize, na kraju se predviđa utjecaj varijabli okruženja na poduzeće.

### **2.3. Analiza unutarnjeg okruženja**

Interno okruženje sastoji se od organizacijske strukture, organizacijske/korporativne kulture i resursa tvrtke. Tvrtke mogu utjecati na oblikovanje internog okruženja bi se prilagodile vanjskom okruženju s ciljem prilagodbe okruženju, ostvarivanjem ciljeva i postizanjem konkurentne prednosti.

Bičić, S. (2015.) navodi kako organizacijska struktura omogućuje poduzeću da svoje napore usmjeri prema ostvarenju zadanih ciljeva, dok je organizacijska kultura obrazac ponašanja u poduzeću koja je ujedno i potpora određenoj strategiji upravljanja. Organizacijski resursi su „fizički, ljudski, informacijski i financijski resursi“ (Bičić, S., 2015.) koji su ključni za pravodobno funkcioniranje poduzeća .

Organizacijska struktura, kao dinamični, promjenjivi element svake organizacije, podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između činitelja proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja poslovanja (Žugaj i Brčić, 2003.: 146.)

Na načine organiziranja svakako utječe i organizacijska kultura za koju postoje brojne definicije. Jedna od njih je: „Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvođači norme ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja osobnost odnosno karakter ili personality poduzeća“. (Sikavica, P., Novak, M. 1993: 633). Stoga je i od posebnog značaja za upravljanje ljudskim resursima kao i za marketing poduzeća.

Za postavljanje strategije poslovanja, odnosno organizacijske strukture i kulture, najveću ulogu imaju raspoloživi resursi. Autori Morić Milovanović i Laktašić (2013.)navode da je resurse moguće klasificirati na opipljive, neopipljive te na organizacijske sposobnosti. Opipljivi resursi mogu biti financijski, fizički, tehnološki i organizacijski dok se neopipljivi odnose na ljudske resurse, inovacije, kreativnost i reputaciju. Organizacijske sposobnosti predstavljaju umijeće poduzeća u kombinaciji opipljivih i neopipljivih resursa sa ciljem postizanja najboljeg mogućeg ishoda na tržištu.

Budući da resursi osiguravaju pozicioniranje na tržištu, naročito ako su specifični, inovativni i različiti od drugih, potrebno ih je stalno usavršavati. Poduzeću mogu osigurati i konkurentske prednosti ukoliko su pravilno implementirani u strategiju poslovanja.

Za razliku od vanjskog okruženja, na koje poduzeće ne može utjecati, poduzeće može utjecati na elemente internog okruženja. Snaga zaposlenika također je bitan čimbenik unutarnjeg poslovanja. Oni će donijeti bolje rezultate u usporedbi s nemotiviranom i manje nadarenom radnom snagom. Procesi i odnosi između i unutar odjela mogu također poboljšati učinkovitost i djelotvornost.

Unutarnji čimbenici u osnovi uključuju unutarnje snage i slabosti. Interni čimbenici mogu utjecati na to kako poduzeće ispunjava svoje ciljeve. Snage povoljno utječu na posao, dok slabosti štetno utječu na tvrtku. Neki primjeri područja koja se obično uzimaju u obzir unutarnjim čimbenicima prema Abukhames, H. (2015.):

- Financijski resursi poput financiranja, mogućnosti ulaganja i izvora prihoda.
- Fizički resursi poput lokacije, opreme i objekata tvrtke.
- Ljudski resursi poput zaposlenika, ciljane publike i volontera.
- Pristup prirodnim resursima, patentima, autorskim pravima i zaštitnim znakovima.
- Trenutni procesi poput programa zaposlenika, softverskih sustava i hijerarhije odjela.

## **2.4. Analiza vanjskog okruženja**

- **PESTEL analiza**

PESTEL analiza akronim je početnih slova naziva makro (vanjskih) sila koje utječu na poduzeće. Ta slova označavaju političke, ekonomske, socijalne, tehnološke, ekološke i pravne sile koje utječu na poduzeća i čine dio njegove vanjske okoline. U tablici 1 prikazani su elementi PESTEL analize i pripadajuće karakteristike okruženja, o kojima treba voditi računa, jer utječu na poduzeće i definiraju uvjete poslovanja i mogućnosti razvoja i uspjeha.

Tablica 1: PESTEL analiza

P	E	S	T	E	L
POLITIKA	EKONOMIJA	DRUŠTVO	TEHNOLOGIJA	OKRUŽENJE	PRAVO
Stabilnost vlade Takse Infrastruktura	Ekonomski rast Inflacija Monetarna politika	Demografija Edukacija Stil života	Tehnološke inicijative Automatizam Tehnološka svijest	Vrijeme Klima Političko okruženje Klimatske promjene	Diskriminacija Zakon o zaposlenicima Zaštita potrošača

Izvor: izrada autora prema <https://marketingfancier.com/analiza-trzista-swot-pestle/> (pristupljeno dana 11.02.2022.)

Politički čimbenici određuju u kojoj mjeri vlada i vladina politika mogu utjecati na organizaciju ili određenu industriju. To bi uključivalo političku politiku i stabilnost, kao i trgovinsku, fiskalnu i poreznu politiku Bičić, S. (2015.).

Ekonomski čimbenici utječu na gospodarstvo i njegove performanse, što pak izravno utječe na organizaciju i njezinu profitabilnost. Čimbenici uključuju kamatne stope, stope zaposlenosti ili nezaposlenosti, troškove sirovina i devizne tečajevе. Društveni čimbenici se usredotočuju na socijalno okruženje i prepoznaju nove trendove. To poduzeću pomaže da dalje razumije potrebe i želje svojih kupaca. Čimbenici uključuju promjenu obiteljske demografije, razine obrazovanja, kulturnih trendova, promjena stavova i promjena u načinu života Perera, R (2017.).

Perera, R. (2017.) navodi kako tehnološki čimbenici uzimaju u obzir stopu tehnoloških inovacija i razvoja koji bi mogli utjecati na tržište ili industriju. Čimbenici mogu uključivati promjene u digitalnoj ili mobilnoj tehnologiji, automatizaciji, istraživanju i razvoju.

Okolišni čimbenici se odnose na utjecaj okoliša i utjecaj ekoloških aspekata. S porastom važnosti društveno odgovornog poslovanja, ovaj element postaje sve važniji. „Čimbenici uključuju klimu, postupke recikliranja, otisak ugljika, odlaganje otpada i održivost.“ (Perera, R., 2017.)

Zalengera, C. (2014.) navodi kako pravni čimbenici govore kako organizacija mora razumjeti što je zakonito i dopušteno na teritorijima na kojima posluju. Također moraju biti svjesni svake promjene zakona i utjecaja koji to može imati na poslovanje. Čimbenici uključuju

zakonodavstvo o zapošljavanju, potrošačko pravo, zdravlje i sigurnost, međunarodnu regulativu, kao i trgovinsku regulativu i ograničenja itd.

- **Porterov model konkurentskih snaga**

Porterov model konkurentskih snaga je model (Porterov model), koji identificira i analizira pet konkurentskih sila koje oblikuju svaku industriju i pomaže u utvrđivanju slabosti i snaga neke industrije Scot, G. (2020.). Analiza pet snaga često se koristi za identificiranje industrijske strukture za određivanje korporativne strategije. Porterov model može se primijeniti na bilo koju industriju kako bi se razumjela razina konkurencije u industriji i utvrdile mogućnosti za dugoročnu profitabilnost tvrtke. Porterovih pet sila čine:

1. Konkurencija u industriji

Scott, G. (2020.) navodi kako se prva od pet sila odnosi na broj konkurenata i njihovu sposobnost da utječu na poduzeće. Što je veći broj konkurenata, zajedno s brojem ekvivalentnih proizvoda i usluga koje nude, to je manja snaga poduzeća.

2. Potencijal novih sudionika u industriji

Pojava novih članova na tržištu može u velikoj mjeri utjecati na strukturu industrije. Što manje vremena i novca košta konkurenta da uđe na tržište tvrtke i bude učinkovit konkurent, to bi pozicija utemeljene tvrtke mogla biti znatno oslabljena. Industrija s jakim ulaznim barijerama idealna je za postojeće tvrtke u toj industriji jer bi tvrtka mogla naplaćivati više cijene i pregovarati o boljim uvjetima. Barijere ulaska na tržište, prema Škuflić, L. (2013.) su ograničenja koja poduzećima nameću ostvarivanje pozitivnog ekonomskog profita, dok je novim poduzećima to onemogućeno, a barijere se mogu nametnuti kroz visoke troškove ulaska na tržište čime se smanjuje broj ne samo inozemnih nego općenito novih poduzeća koja sudjeluju u toj industriji.

3. Snaga dobavljača

Sljedeći čimbenik u modelu pet sila govori o tome kako lako dobavljači mogu povećati troškove inputa. Na to utječe broj dobavljača ključnih unosa robe ili usluge, koliko su ti ulazi jedinstveni i koliko bi tvrtku koštalo prelazak na drugog dobavljača. Što je manje dobavljača industriji, to će više tvrtka ovisiti o dobavljaču.

#### 4. Moć kupaca

Scott, G (2020.) navodi kako je sposobnost kupaca da ostvare niže cijene i/ili utječu na po duzeće jedna od pet sila Porterovog modela. Na njihovu pregovaračku poziciju utječe koliko kupaca tvrtka ima, koliko je svaki kupac značajan i koliko bi tvrtku koštalo pronalazak novih kupaca ili tržišta za svoj izlaz.

#### 5. Prijetnja zamjenskim proizvodima

Posljednja od pet sila usredotočena je na zamjene. Zamjenska roba ili usluge koje se mogu koristiti umjesto proizvoda ili usluga tvrtke predstavljaju prijetnju. Tvrtke koje proizvode robu ili usluge za koje nema bliskih zamjena imat će više snage povećati cijene i ostvariti konkurentsku poziciju..

Scott, G. (2020.) navodi da se tamo gdje na tržištu postoje bliski zamjenski proizvodi, povećava vjerojatnost prelaska kupaca na alternative kao odgovor na povećanje cijena. Time se smanjuje i moć dobavljača, te privlačnost industrije i tržišta.

### **2.5. SWOT analiza**

SWOT analiza je alat za analizu internog i eksternog okruženja. „Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća zovu se strateškim čimbenicima koji se sumiraju u SWOT analizi. Vanjsko okruženje čine prilike i prijetnje koje su izvan poduzeća dok unutarnje okruženje čine snage i slabosti.“ (Bičić, S., 2015.)

Kenton, W. (2021.) navodi kako se SWOT analiza usredotočuje na četiri elementa, snage, slabosti, prilike i prijetnje, omogućujući tvrtkama da identificiraju snage koje utječu na strategiju, akciju ili inicijativu. Poznavanje ovih pozitivnih i negativnih elemenata može pomoći tvrtkama da učinkovitije planiraju strategije, kojima mogu ostvariti konkurentsku poziciju na tržištu.

Pri izradi SWOT analize, pojedinci obično kreiraju tablicu podijeljenu u četiri stupca kako bi poredili svaki utjecajni element jedan za drugim. Snage i slabosti obično se doslovno neće podudarati s navedenim prilikama i prijetnjama, iako bi trebale biti u korelaciji, jer su u konačnici povezane.



Unutarnji čimbenici SWOT analize su snage i slabosti, gdje prema Schooley, S. (2019.) spadaju:

- Financijski resursi (financiranje, izvori prihoda i mogućnosti ulaganja)
- Fizički resursi (mjesto, objekti i oprema)
- Ljudski resursi (zaposlenici, volonteri i ciljna publika)
- Pristup prirodnim resursima, zaštitnim znakovima, patentima i autorskim pravima
- Trenutni procesi (programi zaposlenika, hijerarhija odjela i softverski sustavi)

Vanjski čimbenici SWOT analize su prilike i prijetnje, gdje prema Schooley, S. (2019.) spadaju:

- Tržišni trendovi (novi proizvodi, tehnološki napredak i promjene u potrebama publike)
- Ekonomski trendovi (lokalni, nacionalni i međunarodni financijski trendovi)
- Financiranje (donacije, zakonodavstvo i drugi izvori)
- Demografski podaci
- Odnosi s dobavljačima i partnerima
- Politički, okolišni i ekonomski propisi

Slika 1: SWOT analiza



Izvor: Šimić, V. (2020.) dostupno na: <https://blog.vecernji.hr/sama-svoj-life-coach/swot-analiza-privatnog-zivota-iskoristite-pandemiju-za-vlastiti-razvoj-12021> (pristupljeno dana 03.04.2022.)

Kenton, W. (2021.) navodi kako je SWOT okvir koji se koristi za procjenu konkurentske pozicije tvrtke i za razvoj strateškog planiranja. SWOT analiza osmišljena je kako bi se omogućio realan, na činjenicama zasnovan, na podacima utemeljen pogled na snage i slabosti neke organizacije, te prilike i prijetnje iz okruženja, koje na tu organizaciju utječu.

### 3. UTJECAJ PANDEMIJE NA POSLOVANJE PODUZEĆA

Pandemija COVID-19 u 2020. godini znatno je utjecala na svjetska tržišta i ekonomije kao i na aktere na tim tržištima i njihovo ponašanje (Mišić, 2021).

Tijekom pandemije COVID-19, poduzeća i vlade suočavali su se s potrebom istodobnog rješavanja višestrukih, konkurentnih prioriteta. Jedno od najtežih: kako održati gospodarstvo , a istovremeno zaštititi građane od zaraze.

Slika 2.: Problemi u poslovanju izazvani prvim valom pandemije Covid-19



Izvor: Pfeifer et.al (2021.) , Reakcije poduzeća na prvi val pandemije COVID-19. Primjeri dobre prakse. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/wp-content/uploads/2021/04/EFOS-ReakcijaPoduzecaNaPrviValPandemije-brosura-0425-small.pdf>

(pristupljeno dana 22.03.2022.)

Prema Pfeifer et.al. (2021.) iz perspektive kupaca, najveći broj poduzeća našao se u problemima koji su bili povezani s padom potražnje, te promijeni prioriteta i zahtjeva u ponašanju kupaca. Navedeni problemi posljedično su se odrazili na financijsku perspektivu poslovanja, odnosno na pad prihoda i porast troškova koji su veoma brzo doveli do pada likvidnosti i problema s tijekom gotovine.

Prema istim autorima, postoje 4 kategorije odgovora poduzeća na poteškoće izazvane prvim valom pandemije Covid-19, a prikazane su na slici 3.

Slika 3: Odgovori na poteškoće prvog vala

<b>I</b>	<i>Smanjenje troškova</i>
<b>II</b>	<i>Probir i fokus na profitabilne poslovne aktivnosti</i>
<b>III</b>	<i>Inovacije u poslovnom modelu, proizvodima, uslugama</i>
<b>IV</b>	<i>Digitalna transformacija</i>

Izvor: Pfeifer et.al (2021). Reakcije poduzeća na prvi val pandemije COVID-19. Primjeri dobre prakse. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/wp-content/uploads/2021/04/EFOS-ReakcijaPoduzecaNaPrviValPandemije-brosura-0425-small.pdf>  
(pristupljeno dana 22.03.2022.)

Otkako je nastupila kriza COVID-19, organizacije u industrijama širom svijeta bilježe pad prihoda - u nekim slučajevima, smanjujući se gotovo na ništa. Nebrojene tvrtke poduzele su prilagodbe kako bi otklonile velike gubitke, poput uspostavljanja uvjeta za rad na daljinu, osiguranja lanaca opskrbe, smanjenja opterećenja zaposlenika, rezanja troškova i podnošenja zahtjeva za državnu potporu.

U nastavku rada nalazi se slika 5 koja prikazuje ekonomske izgledе tijekom pandemije Covid-19 u Republici Hrvatskoj. Iz nje je vidljivo kako prognoze za razvoj ekonomske situacije nisu bile optimistične – očekivao se značaj pad BDP-a, nezaposlenost i rast cijena.

Slika 4: Ekonomski izgledi



Izvor: Progressive (2021). Poslovanje u koroni: Pandemija ubrzala i neke dobre promjene. Dostupno na: <https://progressive.com.hr/?p=12653> (pristupljeno dana 25.03.2022.)

I dalje prisutna neizvjesnost oko razvoja pandemije Covid-19 i s njom povezane ekonomske krize dovode do novih izazova i odgovornosti za ulogu finansijskih direktora, koji postaju sve važniji akteri u provedbi stabilizacije poslovanja u kratkom roku, stvaranju optimalnih uvjeta za daljnji rast poslovanja, ali i osiguravanju otpornosti poslovanja uslijed potencijalnih budućih šokova.

Kao posljedica pandemije, tijekom prošle godine poslovni je krajolik postao mnogo nesigurniji. Tvrtke su morale upravljati dvostrukom ekonomskom i zdravstvenom krizom, što je pokrenulo nove načine angažmana zaposlenika i kupaca, rad na daljinu, ponovni inženjering opskrbnih lanaca i brojne bankrote, konsolidacije i kreativna partnerstva.

Iako su mnoga poduzeća inovirala i prilagodila se brzo promjenjivim okolnostima - - nisu sva to učinila, niti će svi imati koristi od očekivanog gospodarskog oporavka. Tvrtke moraju biti spremne na različite izazove tijekom ovog nestabilnog razdoblja oporavka. Morat će ojačati i neprestano preispitivati svoje strategije kako bi opstale na tržištu i uspjele.

## **4.1. Izazovi poslovanja u doba pandemije**

Pet glavnih izazova s kojima se poduzetnici suočavaju tijekom pandemije COVID-19 su (Joy, 2020):

### **1. Poduzimanje akcije i pomicanje naprijed**

Kriza poput ove koja se trenutno proživljava zahtijeva brzo razmišljanje pred neizvjesnošću. Međutim, s tako visokim ulozima, poduzetnici se suočavaju s "paralizom analize" ili nemogućnošću donošenja odluke zbog prekomjernog razmišljanja. Odgađanje odluka samo će dovesti do više problema - a ti će problemi zahtijevati više odluka.

Sve što je potrebno učiniti treba podijeliti na manje korake, a zatim riješite probleme na temelju njihove hitnosti. Jednom kada se započne s proaktivnim mjerama, osjećat će se više pod kontrolom i sigurniji u svoju sposobnost snalaženja u nadolazećim iskušenjima i nevoljama.

### **2. Pratiti zakone**

Poslovni krajolik mijenja se brzim tempom. Čini se da vlada objavljuje nove propise koji utječu na vlasnike tvrtki gotovo svakodnevno. Da bi se razumjelo i slijedilo novo zakonodavstvo i promjene, vlasnici tvrtki morat će svakodnevno pratiti vijesti iz lokalne, državne i savezne vlade.

### **3. Pronalaženje ravnoteže i postizanje zdravog načina razmišljanja**

Razni osjećaji prevladavaju kod zaposlenika, kao što su strah i anksioznost. Kako bi se to svelo na minimum, poslodavac mora organizirati češće razgovore sa svojim zaposlenicima i dati im podršku u poslu. Kada je poslodavac spreman na reorganizaciju cjelokupnog rada i to dobro obavi, njegovo poslovanje će dalje ići u dobrom smjeru.

### **4. Suočavanje s preopterećenjem informacijama**

Svake minute ljudi su preplavljeni nemilosrdnom poplavom informacija o COVID-19. Iako je pristup najnovijim vijestima nesumnjivo blagoslov, može biti i teret. Preopterećenost informacijama vrlo je stvarna stvar koja se događa kada se istodobno širi previše relevantnih informacija. Kad dođe do viška informacija, obično se propuste važne vijesti ili se može podleći potencijalno štetnim dezinformacijama.

## 5. Odabir pravog fokusa

Vlasnici poduzeća trenutno se bave milijunom problema i teško je znati kamo dati vrijeme i resurse kao prioritet. Jedan od načina odabira je razmotriti ono što je uistinu važno za poslovanje. Za većinu to su ljudi - zaposlenici, kupci, dobavljači, partneri. Prvi prioritet trebala bi biti sigurnost i dobrobit zaposlenika. Sljedeća bi bila komunikacija s kupcima. Možda nisu u mogućnosti zaštititi poslovanje, ali svejedno žele biti informirani o svim promjenama u njegovom poslovanju.

Fleksibilni rad ne bi trebao nužno utjecati na produktivnost, ali problem je u tome što je trenutni model fleksibilnog rada u kontekstu koronavirusa brza i neprilagođena verzija onoga što znači rad od kuće, a takav možda neće biti dugoročno održiv .

Fleksibilnost rada za mnoge donosi mnoštvo prednosti i pozitivnih strana. Za pojedince su ključne prednosti bolja ravnoteža između poslovnog i privatnog života, povećana organizacijska predanost i zadovoljstvo poslom te veća produktivnost. A za organizacije: pojačano zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika; smanjen stres, odsutnost, kašnjenje i smanjeni utjecaj prometa na posao; poboljšano zadovoljstvo zaposlenika, angažman, predanost i produktivnost; i ušteda troškova (npr. ušteda u potrebnom uredskom prostoru).

Prioriteti za primjenu i upravljanje fleksibilnim radnim praksama trebali bi biti (Harding, 2020):

- Postavljanje poslova tako da mogu biti neovisniji i stoga se mogu individualnije obavljati od kuće
- Prepoznati one koji u svojoj ulozi najviše cijene neovisnost i koji će najviše profitirati od rada od kuće
- Stvoriti podržavajući pristup kulturi i upravljanju daljinskim radom, osigurati dobar sustav unutarnjih komunikacija i osigurati resurse za obuku potrebne za potporu i poticanje rada od kuće.

Pandemija je transformirala potrebe i zahtjeve radnika i radnih mjesta - bilo u poduzećima ili kućnim uredima, proizvodnim pogonima, trgovinama, bolnicama, distribucijskim centrima ili prijevozu. Veće iskustvo s daljinskim radom i fleksibilnim radnim vremenom mijenja očekivanja kako, kada i gdje će zaposlenici raditi. Ovo je izazov za svakog poslodavca – kako održati kulturu tvrtke, kreativnost, identitet i motivaciju svojih zaposlenika?

### **3.2. Strateški odgovor na izazove poslovanja u pandemiji**

Kako bi se prilagodila, poduzeća moraju tražiti nove strategije i nova rješenja za opstanak i uspjeh na tržištu.

Značajne su mogućnosti na raspolaganju onim poduzećima koje su dovoljno spretna da prilagode svoju infrastrukturu, portfelj proizvoda / usluga ili put do tržišta (Wade i Bjerkan, 2020):

- **Strategija 1: Isti proizvodi, različiti kanali**

Jedan proaktivni poslovni odgovor na COVID-19 je ponuditi iste (ili slične) proizvode i usluge putem internetskog kanala. To se može dogoditi digitalizacijom proizvoda ili, u slučaju usluga, tehnološkim rješenjem za isporuku. Kao primjer tu se svakako nalazi brža isporuka kod Internet kupovine sa web stranica od prodavaonica (Konzum) ili trgovina sa odjećom (Zara).

- **Strategija 2: Ista infrastruktura, različiti proizvodi**

COVID-19 umanjuje potražnju za mnogim proizvodima i uslugama, što rezultira nedovoljnom iskorištenošću organizacijske infrastrukture. Tvornice rade ispod svojih kapaciteta; restorani, barovi i hoteli su poluprazni; davatelji usluga ostaju neiskorišteni. Iako je potreba za nekim proizvodima i uslugama opala, potražnja za drugima je velika i čak raste.

U takvoj situaciji ugostitelji mogu otvoriti restoran sa punktovima gdje će njihovi gosti pokupiti svoju narudžbu (Mc'Donalds & McDrive).

- **Strategija 3: Isti proizvodi, različita infrastruktura**

Iznenada se boreći zadovoljiti potražnju za svojim proizvodima i uslugama, neke tvrtke moraju brzo povećati svoju infrastrukturu kako bi povećale proizvodnju i/ili kapacitet isporuke. Pronalaženje nove infrastrukture nije jednostavno i često zahtijeva suradnju s vanjskim partnerima, ali brojne organizacije širom svijeta poduzimaju inventivne korake kako bi premostile takve praznine (npr. nabava dostavnog vozila, dostava putem Volta, Glova)

## 4. UTJECAJ OKRUŽENJA NA POSLOVANJE PODUZEĆA ATLANTIC GRUPE U UVJETIMA PANDEMIJE

U ovom dijelu rada se govori o utjecajima okruženja na poslovanje poduzeća Atlantic grupe u uvjetima pandemije.

### 4.1. Povijest Atlantic grupe

Atlantic grupa je osnovana 1991. godine kao Atlantic Trade. Jedna je od vodećih prehrambenih kompanija u regiji s poznatim robnim markama koje, uz asortiman vanjskih partnera, podržava snažan vlastiti sustav distribucije u regiji. Proizvodni pogoni Atlantic Grupe nalaze se u Hrvatskoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji, a tvrtke i predstavništva u 8 zemalja.

Povijesni razvoj Atlantic Grupe prikazan je u slijedećoj tablici.

Tablica br. 2 Povijesni razvoj Atlantic Grupe

Godina	Aktivnost
1991.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Osnivanje Atlantic Tradea i razvoj distribucije roba široke potrošnje</li></ul>
1997.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ulaganje u distribucijski sustav Ataco u Bosni i Hercegovini</li></ul>
1998.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lansiranje Montane, prvog hrvatskog konfekcioniranog sendviča za široku distribuciju</li></ul>
2001.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akvizicija Cede vite</li><li>• Pokretanje podružnice u Beogradu i početak poslovanja u Srbiji i Crnoj Gori</li></ul>
2002.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Osnivanje Atlantic Grupe</li></ul>
2003.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akvizicija Neve, vodećeg proizvođača kozmetike u Hrvatskoj</li><li>• Pokretanje podružnice u Ljubljani i početak poslovanja u Sloveniji</li><li>• Početak distribucijskih aktivnosti u Makedoniji</li><li>• Otvaranje podružnice u Milanu i početak poslovanja u Italiji</li></ul>



2004.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akvizicija tvrtke Interchem Zagreb, proizvođača kozmetike među čijim je proizvodima Melem, univerzalna zaštitna krema</li> </ul>
2005.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akvizicija Haleka, vodećeg europskog proizvođača hrane za sportaše (današnji Multipower)</li> </ul>
2006.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuzimanje tvrtke Sports Direct u Velikoj Britaniji</li> <li>• Transformacija Atlantic Grupe u dioničko društvo</li> <li>• Dokapitalizacija DEG-a, Njemačke razvojne banke</li> </ul>
2007.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akvizicija tvrtke Fidifarm/Dietpharm, vodećeg proizvođača vitamina i dodataka prehrani u Hrvatskoj</li> <li>• Akvizicija Multivite, vodećeg srpskog proizvođača instant napitaka</li> <li>• Akvizicija Vičiški komerca, jednog od vodećih makedonski distributera</li> </ul>
2008.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akvizicija niza ljekarničkih ustanova i formiranje vodećeg privatnog ljekarničkog lanca u Hrvatskoj - Farmacia</li> </ul>
2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akvizicija Droge Kolinska</li> <li>• Akvizicija Kalničkih voda Bio Natura</li> </ul>
2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predstavljanje novog organizacijskog modela temeljenog na 6 strateških poslovnih područja i 4 strateška distribucijska područja, nakon integracije Droge Kolinske u sustav Atlantic Grupe</li> </ul>
2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akvizicija tvrtke Prodis, distribucijske tvrtke u Sloveniji i Hrvatskoj i preuzimanje distribucije Unilevera</li> </ul>
2015.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akvizicija tvrtke Foodland, prehrambene kompanije specijalizirane za proizvodnju domaćih proizvoda od voća i povrća</li> </ul>
2016.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnivanje distribucijskih kompanija u Austriji i Njemačkoj</li> </ul>
2017.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sklopljeno strateško partnerstvo s Aminolabsom</li> </ul>
2018.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Početak proizvodnje Argete u SAD-u</li> </ul>
2019.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otvoren najveći logističko distribucijski centar Atlantic Grupe</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/povijesni-razvoj/> (pristupljeno dana 14.04.2022.)

## 4.2. Vizija i misija poduzeća

„Vizija Atlantic Grupe je biti moderna, inovativna i učinkovita tvrtka koja proizvodi i distribuira visokokvalitetnu robu široke potrošnje, te doprinosi kvaliteti života potrošača.“<sup>1</sup>

„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“<sup>2</sup>

Godinama unazad ATLANTIC grupa se razvijala kao kvaliteta multinacionalna kompanija koja vlada povoljnim i kriznim situacijama jednako dobro. Također, 2020. godina je bila prilično izazovna, međutim, svojim ujedinjenim snagama i dobrom organizacijom dokazali su kako uistinu brinu za svoje zaposlenike, klijente i sve ostale partnere.

## 4.3. Djelatnost i tržište

Atlantic Grupa je hrvatska multinacionalna kompanija koja u svojem poslovanju objedinjuje proizvodnju, razvoj, prodaju i distribuciju robe široke potrošnje. Jedna je od vodećih prehrambenih kompanija u regiji sa širokim spektrom proizvoda koji uključuje kavu, prehranu za sportaše, bezalkoholna pića, slatki i slani asortiman, delikatesne namaze te dječju hranu. Vlasnik je poznatog hrvatskog proizvođača vitamina, minerala, suplemenata (Cedevite) te je vlasnik ljekarničkog lanca Farmacia.<sup>3</sup>

Atlantic Grupa u Hrvatskoj zapošljava skoro 2000 ljudi. Proizvodnja se na ovom tržištu se odvija u tri proizvodna pogona - Cedevita, Montana u Zagrebu te Izvori Kalnika u Apatovcu

Atlantic grupa prisutna je u 8 zemlja sa vlastitim tvrtkama te ima 5370 zaposlenih i 16 proizvodnih pogona.

Na tržištima gdje nije prisutna s vlastitim operativnim kompanijama, Atlantic Grupa je razvila partnerske odnose s regionalnim i nacionalnim distributerima.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Izvor: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/> (pristupljeno dana 15.04.2022.)

<sup>2</sup> Izvor: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/> (pristupljeno dana 16.04.2022.)

<sup>3</sup> Izvor: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Atlantic\\_Grupa](https://hr.wikipedia.org/wiki/Atlantic_Grupa) (pristupljeno dana 16.04.2022.)

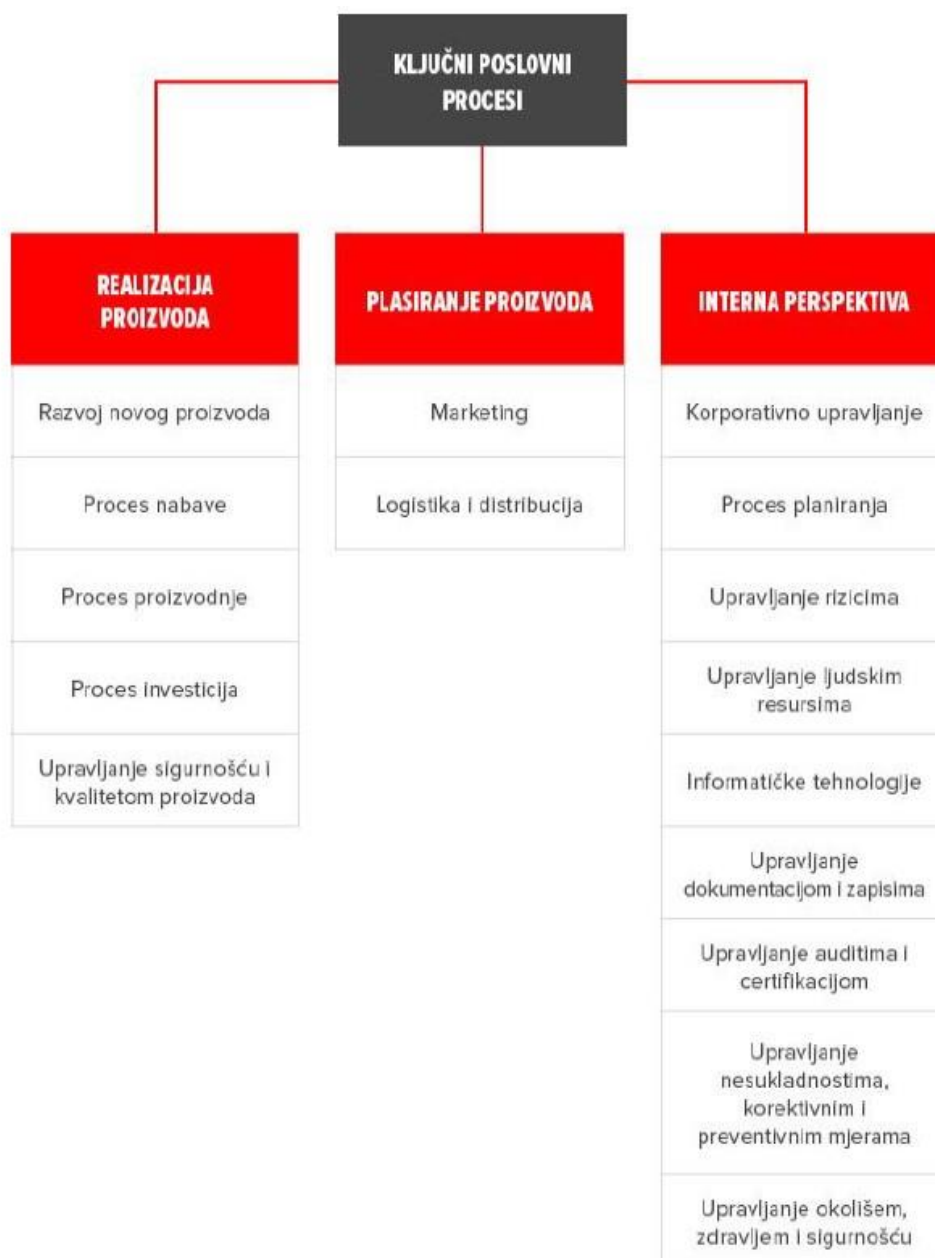
<sup>4</sup> Izvor: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/> (pristupljeno dana 20.04.2022.)

#### 4.4. Organizacijska struktura i strateška područja poslovanja

Poslovni organizacijski procesi Atlantic Grupe su :

- Realizacija proizvoda
- Plasiranje proizvoda
- Interna perspektiva

Slika 5: Ključni poslovni procesi u Atlantic Grupi



Izvor: <http://www.atlantic.hr/hr/o-nama/trzista/> (pristupljeno dana 17.04.2022.)

Strateška poslovna područja Atlantic grupe čini 5 područja:

- 1) Pića (Cedevita, Cocta, DonatMg, Kala)
- 2) Kava (Barcaffè, Grand kafa, Bonito kava)
- 3) Slatko i slano (Najljepše želje, Smoki, Bananica, Integrino)
- 4) Zdravlje i njega (Farmacia, Dietpharm, Bebi)
- 5) Delikatesni namazi (Argeta, Montana, Bakina tajna, Amffisa)

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

Sa Strateškim poslovnim područjem Kava Atlantic Grupa je vodeći proizvođač kave u regiji pri čemu je dominantna proizvodnja turske kave. Kroz Strateško poslovno područje Slatko i slano proizvođač je široke palete slanah i slatkih proizvoda od kojih su mnogi regionalni brand.

Strateško poslovno područje Zdravlje i njega uključuje proizvodnju kozmetike i proizvoda za osobnu njegu, proizvodnju vitamina C i ostalih mineralno-vitaminskih šumećih proizvoda, bezreceptne lijekove i lijekove na recept. Pored proizvodnje navedenih proizvoda u okviru ovog strateškog područja organizirano je i veletrgovačko poslovanje pod okriljem Atlantic Pharmacentra. U segmentu ljekarničkog poslovanja Atlantic Grupa zauzima vodeće mjesto u Hrvatskoj poslovanjem u brojnim ljekarnama i specijaliziranim prodavaonicama pod imenom Farmacia.

Strateško poslovno područje Delikatesni namazi čini proizvodni segment Atlantic Grupe koji se odnosi na visoko kvalitetni prehrambeni asortiman brendova Argeta i Montana.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Izvor: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/> (pristupljeno dana 18.04.2022.)

#### 4.4. Reakcija Atlantic Grupe na pandemiju COVID-a - promjena strategije i prilagodba novonastaloj situaciji

Proglašenje pandemije COVID-a 19, kao i uvođenje restriktivnih mjera, odrazilo se na poslovanje svih sudionika na tržištu. Nova poslovna stvarnost zahtijevala je brzu i učinkovitu reakciju, a ujedno je predstavljala i izazov u upravljanju financijskim, materijalnim i ljudskim resursima. Kvalitetno strateško upravljanje i financijska stabilnost glavne su značajke reakcije Atlantic Grupe na novonastalu situaciju.

##### 4.4.1. SWOT I PESTEL ANALIZA

Analizom snaga, slabosti, prilika i prijetnji za Atlantic Grupu može se postaviti SWOT analiza prikazana u slijedećoj tablici:

Tablica br. 3 SWOT analiza Atlantic Grupe

<b>SNAGE:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Snaga strateške grupe (dobavljači, partneri..)</li><li>- Kvaliteta proizvoda</li><li>- Snažan image</li><li>- Financijska stabilnost</li></ul>	<b>SLABOSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Velika ovisnost o određenim dobavljačima</li><li>- Nedovoljna umreženost distribucijskih centara</li></ul>
<b>PRILIKE:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mogućnost integracije na tržišta Europske Unije</li><li>- Dostupnost sredstava iz EU fondova</li><li>- Mogućnost korištenja poticaja</li><li>- Mogućnost poreznog planiranja</li></ul>	<b>PRIJETNJE:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nestabilna porezna politika</li><li>- Pad standarda građana</li><li>- Negativni makroekonomski trendovi</li><li>- Neizvjesnost budućih gospodarskih kretanja</li></ul>

Izvor: Izrada autora

Najjaču snagu Atlantic Grupe čini kvaliteta proizvoda od kojih su većina vodeći brendovi u regiji poput Cede vite, Donata, Cocte, Argete i ostali. Namijenjeni su širokoj potrošnji stanovništva i svakodnevno su prisutni u domovima građana. Uz snažan image proizvoda, za Atlantic Grupu je važna i financijska stabilnost koja se očituje u stalnom rastu prihoda od prodaje. Tako je u 2017. godini ostvaren rast prihoda od 3,9% u odnosu na 2016. godinu, u

2018. godini rast prihoda u odnosu na prethodnu godinu iznosi 4,2% dok je 2019. godina bila iznimno uspješna sa rekordnim prihodima od prodaje i rekordnom dobiti od 631,6 milijuna kuna.<sup>6</sup>

Prilike koje Atlantic Grupa može iskoristiti u prvom redu čine mogućnosti korištenja EU fondova za kvalitetne projekte kao i mogućnost širenja na tržišta EU.

Ovisnost o pojedinim dobavljačima sirovina (npr. kakaovac) slabost je koja može doći do izražaja naročito u vrijeme pandemije zbog nemogućnosti dostave. Negativni makroekonomski trendovi, pad potrošnje i standarda građana prijetnja su i za Atlantic Grupu unatoč stabilnoj poziciji na tržištu.

Izazovi iz vanjskog okruženja pred kojima se našla Atlantic Grupa početkom pandemije sažeti su u PESTEL analizi.

Tablica br. 4 PESTEL analiza

	TREND	UTJECAJ
Politika	Parlamentarna demokracija, članstvo u EU	Pozitivan
	Skupa i spora administracija	Negativan
Ekonomija	Pad gospodarskih aktivnosti Pad standarda građana Dobavljači-prekid dostave sirovina Povećani troškovi dostave	Negativan
Društvo	Promjene navika potrošača	Pozitivan – mogućnost prilagodbe navikama i potrošnji u kućanstvima
Tehnologija	Postojeće informacijske i komunikacijske tehnologije i mogućnost razvoja novih	Pozitivan
Okruženje	Briga o zaštiti okoline prema međunarodnim standardima	Pozitivan – već postojeća praksa
Pravo	Česta izmjena poreznih zakona	Negativan

Izvor: Izrada autora

<sup>6</sup> Izvor: [https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-2017/18-05-10\\_AG\\_GODISNJE-IZVJESCE\\_2017.pdf](https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-2017/18-05-10_AG_GODISNJE-IZVJESCE_2017.pdf) (pristupljeno dana 15.06.2022.)

Strateški izazovi (vanjsko okruženje) pred kojima se našla Atlantic Grupa su:

- Pad gospodarskih aktivnosti
- Zatvaranje restorana i hotela
- Otežana nabava sirovina (na globalnoj razini)
- Problemi pri transportu, uvozu sirovina i gotovih proizvoda

Zatvaranjem restorana i hotela tijekom 2020. godine dolazi do prestanka prodaje u HoReCa kanalu<sup>7</sup>, primarno iz strateških područja Pića i Kava, što se negativno odražava na poslovanje. Pad prodaje zabilježen je i u strateškom području Slatko i slano koje obuhvaća proizvode za potrošnju van kućanstava. Provedena PESTEL analiza pokazuje promjene navika potrošača koje mogu imati pozitivan utjecaj ukoliko im se pravilno pristupi. Fokusiranjem na glavne kategorije roba široke potrošnje, probirom i odabirom profitabilnih aktivnosti, Atlantic Grupa je uspjela očuvati visoku razinu stabilnosti poslovanja uz rast prihoda od prodaje od 12,2% u prvom tromjesečju 2020. godine u odnosu na isti kvartal 2019. godine, dok je ukupan prihod od prodaje na razini cijele 2020. godine imao blagi pad od 3,3%. Godina 2021. predstavlja godinu oporavka i postizanje prihoda od prodaje u iznosu od 5,7 milijuna kuna.<sup>8</sup>

Negativni utjecaji izazvani pandemijom anulirani su povećanom potražnjom i stvaranjem zaliha proizvoda koji se konzumiraju u kućanstvima poput kave, mineralne vode, namaza i ljekarničkih proizvoda. Profitabilnim se pokazuju Strateška područja Kava, Zdravlje i njega i Delikatesni namazi koja imaju i najveći utjecaj na rast ukupnih prihoda. Najveći utjecaj na rast prihoda zabilježilo je Strateško područje Delikatesni namazi s rastom od 38,9 % i Donat Mg sa rastom od 12,5%. Strateško područje Kava u prvom kvartalu 2020. godine bilježi rast od 5,4 % dok ljekarnički lanac Farmacia ima rast od 18,9%.<sup>9</sup> Tijekom pandemije Atlantic Grupa je vodila brigu o zaštiti zdravlja zaposlenika i partnera od zaraze postroženim procedurama tijekom proizvodnje i distribucije kao i organizacijom rada od kuće kada je to bilo moguće. Pored mnogobrojnih donacija za pomoć zdravstvenim ustanovama i lokalnim kriznim stožerima, Atlantic Grupa pokreće i platformu „Budi dobro, budi CE“ kao podršku u očuvanju zdravlja i optimizma u društvu.

---

<sup>7</sup> Kanal za opskrbljivanje hotela i restorana

<sup>8</sup> <https://www.atlanticgrupa.com/hr/novosti/korporativne/kvartalni-rast-prodaje-i-dobiti-usprkos-restrikcij/> (pristupljeno dana 20.04.2022.)

<sup>9</sup> <https://www.atlanticgrupa.com/hr/novosti/korporativne/kvartalni-rast-prodaje-i-dobiti-usprkos-restrikcij/> (pristupljeno dana 20.04.2022.)

## ZAKLJUČAK

Ako tvrtka želi biti uspješna na tržištu, potrebno je u potpunosti poznavati čimbenike koji utječu na razvoj tvrtke. Poznavajući pozitivne i negativne učinke unutar i izvan tvrtke, iste mogu stvoriti prikladne strategije za rješavanje bilo koje predviđene situacije. Stoga se ispitivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika smatra jednim od najvažnijih zadataka poduzeća prije donošenja strateških odluka.

Budući da poslovno okruženje značajno utječe na poslovni uspjeh, viziju i strategiju razvoja poduzeća, analizi okruženja treba posvetiti dovoljno vremena i pažnje. Poduzeća koja poznaju svoje okruženje i prate signale i promjene, brže se prilagođavaju i uspješnija su.

Pandemija COVID-19 i njene posljedice predstavljaju veliki izazov za gospodarstvo i poslovanje gospodarskih subjekata. Kako bi opstala i nastavila uspješno poslovati, moraju prilagoditi i promijeniti način svog poslovanja, pronaći nove načine i strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva i održavanje konkurentske prednosti. Oni, koji to naprave brže u prednosti su nad drugima. Primjer uspješne prilagodbe novonastaloj situaciji je i primjer poduzeća Atlantic grupe, koja se uistinu pobrinula za svoje zaposlenike, potrošače i građane.

Provedenom SWOT i PESTEL analizom spoznalo se da, unatoč promjenjivim i nestabilnim vanjskim čimbenicima, snagu Atlantic Grupe čine njeni unutarnji čimbenici. To su prije svega kvaliteta i brendovi njenih proizvoda, snažan image i reputacija, kvaliteta proizvoda usklađena sa međunarodnim standardima i visoka fleksibilnost konkurentskom okruženju.

Probirom i fokusiranjem na profitabilne aktivnosti, odnosno strateška područja koja čine proizvodi koji se najviše konzumiraju u kućanstvima za vrijeme pandemije poput kave, pića, delikatesnih namaza, te rastom i razvojem strateškog područja Zdravlje i njega (ljekarnički lanac Farmacia) Atlantic Grupa uspjeva održati kontinuitet poslovanja i sigurnost radnih mjesta uz poboljšanje profitabilnosti i minimalne negativne posljedice krize.



## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb
2. Perera, R. (2017). *The Pestle analysis*. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=ZWpLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=pestle+analysis&ots=DuaZrL-CHE&sig=EpsHj294bAT-MrK\\_X0hPJHV.93Wc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=ZWpLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=pestle+analysis&ots=DuaZrL-CHE&sig=EpsHj294bAT-MrK_X0hPJHV.93Wc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (pristupljeno dana 11.9.2021.)
3. Sikavica, P., Novak, M. (1993.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
4. Žugaj, M., Brčić, R. (2003.) *Menadžment*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

### Znanstveni članci:

1. Bičić, S. (2015). *Strateška analiza*. Sveučilište Josipa Jurja Dobrile u Puli, <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A169/datastream/PDF/view> (pristupljeno: 11.9.2021.)
2. Morić Milovanović, B., Laktašić, M. (2013.) Uloga resursa i poduzetničke orijentacije kao preduvjeta uspješnog razvoja poduzeća, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 11., br. 1
3. Škuflić, L. i Turuk, M. (2013). *Barijere ulaska malih i srednjih poduzeća u prerađivačku industriju u Hrvatskoj*. Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.

### Internet izvori:

1. Abukhames, H. (2015). *Internal factors that may affect the business organization*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/internal-factors-may-affect-business-organization-hatim-abukhames> (pristupljeno: 25.06.2021.)
2. Atlantic Grupa (2020). Utjecaj COVID-19 na poslovanje u 2020. godini. Dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/O/Obavijest/Atlantc%20Grupa>

- [%20d.d.%20-%20Utjecaj%20COVID-19%20na%20poslovanje%20u%202020.%20godini.pdf](#) (pristupljeno: 14.7.2021.)
3. Atlantic Grupa (2021). O nama. Dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/> (pristupljeno 15.04.2022.)
  4. <http://www.atlantic.hr/hr/o-nama/trzista/> (pristupljeno dana 17.04.2022.)
  5. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/> (pristupljeno dana 18.04.2022.)
  6. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/novosti/korporativne/kvartalni-rast-prodaje-i-dobiti-usprkos-restrikcij/> (pristupljeno dana 20.04.2022.)
  7. Atlantic grupa (2021.) Povijesni razvoj Dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/povijesni-razvoj/> (pristupljeno: 14.04.2022.)
  8. Atlantic Grupa (2021). Rezultati potvrdili otpornost strategije na krizu. Dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/novosti/korporativne/rezultati-potvrdili-otpornost-strategije-na-krizu/> (Pristupljeno: 14.3.2022.)
  9. Cena, C. (2021). *Što je vanjsko okruženje poduzeća? – definicija, tipovi i faktori.* Dostupno na: <https://study.com/academy/lesson/what-is-an-external-environment-in-business-definition-types-factors.html> (pristupljeno: 7.7.2021.)
  10. Harding, W., B. (2020). Managing the business challenges of COVID-19: the voice of leading academics. Dostupno na: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/10/12/managing-the-business-challenges-of-covid-19-the-voice-of-leading-academics/> (pristupljeno: 14.7.2021.)
  11. Joy, E. (2020). 5 Major Challenges for Entrepreneurs in the Time of COVID-19. Dostupno na: <https://www.vault.com/blogs/coronavirus/5-major-challenges-for-entrepreneurs-in-the-time-of-covid-19> (pristupljeno: 14.7.2021.)
  12. Katalog studentskih radova (2021). Reakcije poduzeća na prvi val pandemije COVID-19. Primjeri dobre prakse. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/wp-content/uploads/2021/04/EFOS-ReakcijaPoduzecaNaPrviValPandemije-brosura-0425-small.pdf> (pristupljeno dana 22.03.2022.)
  13. Kenton, W. (2021). *Snage, slabosti, prilike i prijetnje (SWOT) analiza.* Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> (pristupljeno: 7.7.2021.)

14. Kharitit, K. (2020). *Makro okruženje*. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/m/macro-environment.asp> (pristupljeno: 13.7.2021.)
15. Mišić, T. (2021). Utjecaj pandemije COVID-18 na navike plaćanja u RH. Dostupno na: [https://www.hnb.hr/-/utjecaj-pandemije-covid-19-na-navike-placanja-u-rh?p\\_1\\_back\\_url=%2Fpretraga%3Fq%3Dpopis%2Brepresentativnih%2Busluga%26modified%3Dpast-month%26delta%3D75](https://www.hnb.hr/-/utjecaj-pandemije-covid-19-na-navike-placanja-u-rh?p_1_back_url=%2Fpretraga%3Fq%3Dpopis%2Brepresentativnih%2Busluga%26modified%3Dpast-month%26delta%3D75) (pristupljeno: 14.7.2021.)
16. Pfeifer et.al (2021.) Reakcije poduzeća na prvi val pandemije COVID-19, Primjeri dobre prakse Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/wp-content/uploads/2021/04/EFOS-ReakcijaPoduzecaNaPrviValPandemije-brosura-0425-small.pdf> (pristupljeno dana 22.03.2022.)
17. [https://www.google.com/search?q=Business+Jarons+\(2021.\)&oq=Business+Jarons+\(2021.\)&aqs=chrome..69i57.1566j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Business+Jarons+(2021.)&oq=Business+Jarons+(2021.)&aqs=chrome..69i57.1566j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8) (pristupljeno dana 01.04.2022.)
18. <https://blog.vecernji.hr/sama-svoj-life-coach/swot-analiza-privatnog-zivota-iskoristite-pandemiju-za-vlastiti-razvoj-12021> (pristupljeno dana 3.04.2022.)
19. Schooley, S. (2019). *SWOT analiza: Što je i kada je koristiti?* Dostupno na: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html> (pristupljeno: 5.7.2021.)
20. Scott, G. (2020). *Porterovih 5 sila*. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp> (pristupljeno: 11.7.2021.)
21. Wade, M., Bjerkan, H. (2020). Three Proactive Response Strategies to COVID-19 Business Challenges. Dostupno na: <https://sloanreview.mit.edu/article/three-proactive-response-strategies-to-covid-19-business-challenges/> (pristupljeno: 14.7.2021.)
22. <https://marketingfancier.com/analiza-trzista-swot-pestle/> (pristupljeno dana 11.02.2022.)
23. <https://progressive.com.hr/?p=12653> (pristupljeno dana 25.03.2022.)
24. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Atlantic\\_Grupa](https://hr.wikipedia.org/wiki/Atlantic_Grupa) (pristupljeno dana 16.04.2022.)
25. [https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-2017/18-05-10\\_AG\\_GODISNJE-IZVJESCE\\_2017.pdf](https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-2017/18-05-10_AG_GODISNJE-IZVJESCE_2017.pdf) (pristupljeno dana 15.06.2022.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: SWOT analiza.....	9
Slika 2: Problemi u poslovanju izazvani prvim valom pandemije Covid-19.....	10
Slika 3.: Odgovori na poteškoće prvog vala.....	11
Slika 4.: Ekonomski izgledi.....	12
Slika 5.: Ključni poslovni procesi u Atlantic Grupi.....	20

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: PESTEL analiza.....	6
Tablica br. 2: Povijesni razvoj Atlantic Grupe.....	16
Tablica br. 3: SWOT analiza Atlantic Grupe.....	21
Tablica br. 4: PESTEL analiza Atlantic Grupe.....	22