

# ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA ATLANTIC GRUPA D. D.

---

**Klarić, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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:145:142016>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-27**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij, smjer Menadžment

Marija Klarić

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA ATLANTIC  
GRUPA D. D.**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij, smjer Menadžment

Marija Klarić

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA ATLANTIC  
GRUPA D. D.**

Završni rad

**Kolegij: Organizacijsko oblikovanje**

**JMBAG: 0010232922**

e-mail: [mklaric2@efos.hr](mailto:mklaric2@efos.hr)

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study, Management

Marija Klarić


**ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ATLANTIC GROUP  
P.L.C.**

Final paper

Osijek, 2023.

## 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 završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se 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 intelektualnoga 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 Ekonomskoga 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Marija Klarić

**JMBAG:** 0010232922

**OIB:** 86497893786

**e-mail za kontakt:** [mklaric2@efos.hr](mailto:mklaric2@efos.hr)

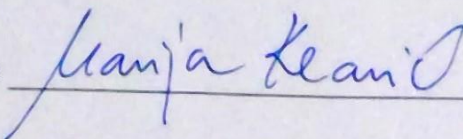
**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij smjer Menadžment

**Naslov rada:** Organizacijska struktura poduzeća Atlantic Grupa d. d.

**Mentor/mentorica rada:** doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 30. kolovoza 2023. godine

Potpis



## SAŽETAK

U završnom radu obrađuje se organizacijska struktura na primjeru poduzeća Atlantic Grupa d. d. Cilj je završnog rada definirati vrstu organizacijske strukture koju je poduzeće ustrojilo na temelju prethodnih teorijskih istraživanja. Kako bi se utvrdila struktura organizacije, pomoću prethodnih teorijskih istraživanja, u radu su opisani i analizirani elementi, obilježja i dimenzije koji su važni faktori ustroja strukture u organizacije, a u velikoj većini i definiraju sam način ustroja. Definiranjem prethodno spomenutih faktora, moguće je organizaciju svrstati u klasični način strukturiranja organizacije, koji je vrlo čest način organiziranja velikih poduzeća, kao što je i Atlantic Grupa d. d. Ustroj koji primjenjuje poduzeće naziva se mješovitom organizacijskom strukturom koja je spoj funkcijske i divizijske strukture. Funkcijski način strukturiranja organizacije, poduzeće je primijenilo pri ustroju Korporativnih funkcija podrške koje je podijelila u četiri organizacijske jedinice koje su radu detaljno analizirane. Zbog veličine i složenosti samog poduzeća, divizijska struktura razgranata je na još dvije vrste, a to su: proizvodna i teritorijalna. Poduzeće je razgranalo proizvodnu ili predmetnu, koja predstavlja u organizaciji Strateška poslovna područja, na šest organizacijskih jedinica, a u radu se pobliže opisuje svaka pojedinačno. Teritorijalni dio divizijske strukture predstavlja Strateška distribucijska područja, a njih organizacija dijeli na sedam organizacijskih jedinica. Nadalje, cilj je rasprave utvrditi prednosti i nedostaci strukture koju je organizacija ustrojila te se istražiti suvremene trendove u razvoju strukture. Naposljetku, dizajnom organizacijskog organograma prikazuje se organizacijski ustroj poduzeća Atlantic Grupa d. d. i sumiraju se prethodno navedena obilježja i elementi.

### **Ključne riječi:**

divizijska organizacijska struktura, elementi organizacijske strukture, funkcijska organizacijska struktura, organizacija, organogram

# **Organizational structure of Atlantic Group P.L.C.**

## **ABSTRACT**

The final paper deals with the organizational structure on the example of the company Atlantic Grupa d. d. The goal of the final paper is to define the type of organizational structure that the company has established based on previous theoretical research. In order to determine the structure of the organization, with the help of previous theoretical research, the paper describes and analyzes the elements, characteristics and dimensions that are important factors in the structure of the organization, and in the vast majority define the way of organization itself. By defining the previously mentioned factors, it is possible to classify the organization in the classic way of structuring the organization, which is a very common way of organizing large corporations, such as Atlantic Grupa P.L.C. The structure used by the company is called a mixed organizational structure, which is a combination of functional and divisional structure. The corporation applied the functional way of structuring the organization in the organization of the Corporate Support Functions, which was divided into four organizational units that were analyzed in detail in the paper. Due to the size and complexity of the company itself, the divisional structure is branched into two more types, namely: production and territorial. The corporation has branched out into six organizational units, each of which is described in more detail in the paper. The territorial part of the divisional structure represents the Strategic Distribution Area, and the organization divides them into seven organizational units. Furthermore, the aim of the discussion is to determine the advantages and disadvantages of the structure established by the organization and to investigate contemporary trends in the development of the structure. Finally, the design of the organizational chart shows the organizational structure of Atlantic Grupa d.d. and summarizes the previously mentioned features and elements.

### **Key words:**

divisional organizational structure, elements of organizational structure, functional organizational structure, organization, organogram

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>	<b>3</b>
3.1. Elementi organizacijske strukture .....	5
3.2. Dimenzije organizacijske strukture .....	9
3.3. Definicija i obilježje mješovite organizacijske strukture .....	10
<b>4. Organizacijska struktura na primjeru Atlantic Grupa d. d.....</b>	<b>14</b>
4.1. Atlantic Grupa d. d.....	14
4.2. Korporativne funkcije podrške .....	15
4.3. Operativno poslovanje .....	17
4.4. Analiza mješovite organizacijske strukture poduzeća Atlantic Grupe d. d.....	19
4.4.1. Organizacija materijalnih resursa .....	20
4.4.2. Organizacija ljudskih resursa .....	21
4.4.3. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka .....	22
4.4.4. Organizacija upravljanja i unutarnjih odnosa.....	25
4.4.5. Organizacija vremenskog rasporeda aktivnosti na primjeru procesa zaprimanja narudžbe	27
4.5. Dimenzije organizacijske strukture na primjeru Atlantic Grupa d. d.....	28
<b>5. Rasprava.....</b>	<b>29</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>31</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>32</b>
<b>Popis slika i tablica .....</b>	<b>35</b>



## 1. Uvod

Pojam organizacije kakav je poznat danas, njegov utjecaj i značenje, istraživano je u povijesti menadžmenta od početka dvadesetog stoljeća. Znanstvenici poput Petera Druckera, Henrya Mintzberga i drugih, proučavanjem različitih teorija menadžmenta, utvrdili su na koje sve načine organizacija može biti strukturirana i oblikovana. Ovisno o djelatnosti, stupnju hijerarhije i heterarhije, kao i unutarnjim i vanjskim činiteljima koji utječu na samu organizaciju, znanstvenici su došli do podjele u kojoj se razlikuju klasične i suvremene organizacijske strukture.

Klasičnim se organizacijskim strukturama nazivaju one koje imaju visok stupanj hijerarhije, duboku podjelu i specijalizaciju rada te veliki broj hijerarhijskih razina. S druge strane, suvremenim organizacijskim strukturama nazivaju se one koje imaju visok stupanj heterarhije, tj. mali broj hijerarhijskih razina i visoku razinu autonomnosti u donošenju odluka na nižim organizacijskim jedinicama. Na organizacijama je da primijene odgovarajuću vrstu strukture koja im donosi najviše prednosti i omogućuje nesmetan rast i razvoj jer ne postoji točno određen i specifičan način identificiranja ispravne organizacijske strukture. U radu se obrađuje jedna od vrsta klasičnih organizacijskih struktura – mješovita ili konglomeratska struktura, koju primjenjuje poduzeće Atlantic Grupa d. d.

Cilj je rada teorijskom podlogom i prethodnim istraživanjima definirati strukturu, njezine dimenzije, elemente i obilježja. Zatim, analizom poduzeća Atlantic Grupe d. d. utvrdit će se njezini elementi, dimenzije i način na koji je poduzeće ustrojeno te uvidjeti prednosti i nedostaci takvog načina organiziranja na danom primjeru poduzeća. Raspravom se utvrđuju prednosti i nedostaci strukture koju organizacija primjenjuje te se razlažu potencijalne ostale strukture koje bi organizacija mogla usvojiti i njihove prednosti i nedostaci. Zaključno, pomoću vizualnog alata dan je pregled i pojednostavljen nacrt organizacijske strukture poduzeća te se sumiraju i uspoređuju prethodna teorijska istraživanja s odgovarajućim primjerom.

## **2. Metodologija rada**

Predmet je završnog rada analiza strukture poduzeća Atlantic Grupe d. d. Istraživanjem specifičnog polja ekonomije, područja organizacijskog oblikovanja, dan je pregled prethodnih istraživanja znanstvenika na ovom području te analiza strukture na primjeru poduzeća. U radu su korištene sljedeće znanstvenoistraživačke metode.

Povijesnom metodom istraživano je kako su znanstvenici i stručnjaci ovog područja došli do zaključka i teza o organizacijskoj strukturi općenito te kako je uspostavljena mješovita organizacijska struktura. Previđanja za budućnost, koja su dana u djelu rada pod naslovom Rasprava , također su napravljena na temelju ove metode.

Metodom klasifikacija, korištena je kako bi se mješovita organizacijska struktura izdvojila u skupinu klasičnih organizacijskih struktura.

Metodom deskripcije, opisan je pojam strukture, njezina obilježja i svi elementi organizacijske strukture, kao i njene dimenzije.

Metodom analize, organizacijska je struktura izvedena i rastavljena na svoje dijelove te je svaki posebni element , kao i dimenzija analiziran na način kako je ostvaren na primjeru poduzeća Atlantic Grupe d. d.

Komparativnom metodom, uspoređeni su podaci i teorijska istraživanja s danim primjerom poduzeća i podataka koje je poduzeće prezentiralo na svojim web stranicama.

Metodom kompilacije, dani su prijedlozi unapređenja strukture te je metodom sinteze, dan cjelovit pregled organizacijske strukture poduzeća.

Grafičkom metodom prikazan je organizacijski ustroj poduzeća Atlantic Grupe d. d.

### 3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Teorija menadžmenta, prema Obolenskom (2014) započinje svoj značajnu evoluciju prelaskom organizacija s mehanicističkog pristupa na deterministički pristup koji organizaciju podrazumijeva kao živi, fluidni organizam koji je podložan brojnim promjenama i neizvjesnostima koje proizlaze iz okoline. Pojam strukture, Sikavica (2011) opisuje stoga kao sveukupnost veza i odnosa među svim dijelovima, kao i svakog pojedinačnog elementa organizacije. Struktura se definira kao dinamičan element organizacije prema novijim teoretičarima ovog područja, za razliku od prethodnih mišljenja teoretičara koji su strukturu u organizaciji promatrali kao statičan i nepromjenjiv element organizacije. „Organizacijska struktura određuje razmještaj formalne moći u organizaciji“ (Kotter, 1979:106, navedeno u Fabac, 2017:19). Brojni unutarnji i vanjski činitelji oblikuju organizaciju te ako se ona nalazi u okruženju koje je turbulentno i nestabilno, tada će ju organizacija biti primorana mijenjati i prilagođavati. Grupiranje aktivnosti i zaposlenika u dijelove organizacije može se provesti na više načina u organizaciji, a slijede neki od primjera koje navode Cingula i dr. (2004). Jedan od načina je prema broja zaposlenika u poduzeću, zatim prema vremenskoj dimenziji obavljanja zadataka organizacije, prema funkciji poduzeća ili prema teritoriju na kojem je poduzeće posluje. Nadalje prema vrsti kupaca i procesa proizvodnje ili opreme neophodne za proizvodnju. „No, ne postoji jedan određen najbolji način organiziranja, o raznim čimbenicima u danoj situaciji ovisi koji će obrazac biti najprikladniji“ (Cingula, Šehanović, Žugaj, 2004:220). Među tim čimbenicima jesu:

- vrsta posla koji se obavlja,
- način na koji ga se mora obaviti,
- vrste uključenih ljudi,
- tehnologija,
- ljudi koji se opslužuju,
- unutarnje i vanjske okolnosti.

Organizacijska struktura, ukoliko je adekvatno posložena i uspješno implementirana omogućava organizaciji brzu implementaciju, testiranje i poboljšanje novog poslovnog modela. Za poslovni model ključne stavke su struktura, dizajn i menadžment koji koordinira sve dijelove, no i fleksibilnost same organizacije koja joj omogućava ili uskraćuje rast i razvoj organizacije te njezino daljnje širenje (Teece, 2018:9). Fabac (2017) strukturu opisuje kao sustav u kojem je glavni fokus na odnosu među ljudima, a njegov krajni cilj je izvršavanje

organizacijskih zadataka. Tako Sikavica (2011) govori da čimbenici koji utječu na samu organizaciju, bilo oni vanjski ili unutarnji, ne mogu se promatrati izolirano jedni bez drugih, jer je struktura u svojoj srži vrlo kompleksna, kao i brojni čimbenici koji utječu na nju. Među najvažnijim čimbenicima koji utječu na organizacijsku strukturu svrstavaju se vizija, misija i ciljevi organizacije, koji se ubrajaju u unutarnje čimbenike, a određene su međusobnim hijerarhijskim odnosom. Vizijom se organizacija usmjeruje prema budućnosti, dok ciljeve definira kako bi se kretala prema željenom stanju. Teoretičari ovog područja smatraju kako osoba koja vodi tim ili organizaciju, u skladu s vizijom i misijom poduzeća, treba tvoriti organizacijski dizajn i strukturu. Takav način formiranja vizije i ciljeva organizacije pridonosi privrženosti i lojalnosti zaposlenika samoj organizaciji, ali i dugoročnoj motiviranosti i produktivnosti i inovativnosti djelatnika, a time i inovativnosti poduzeća koja je ključna za opstanak na tržištu. Rezultati nedavno provedenog istraživanja pokazuju da je „približno 78% zaposlenika hrvatskih organizacija uključeno i upoznato s misijom i vizijom svoje organizacije“ (Dobrinić, Fabac, 2021:137). „Stari način vođenja naredbom, kontrolom, usmjeravanjem i karizmom kroz superiorno znanje i osobnost više se zapravo ne slaže jer sve bolje obrazovani zaposlenici znaju u datom trenutku brže od vođa što se događa i što treba učiniti“ (Obolensky, 2014:46).

- Organizacijska struktura može se svesti na sljedeće najvažnije ciljeve i svrhe njezinog postojanja u organizacijama (Cameron, Green, 2004: 96, navedeno u Fabac, 2017:19).
- ona određuje formalne odnose u samom poduzeću, a to uključuje broj hijerarhijskih razina te raspon kontrole među njima;
- identificira grupiranje zaposlenika u poduzeću u organizacijske jedinice i spaja međusobne odjele u ukupnu organizaciju;
- uključuje dizajn sustava kroz efektivnu komunikaciju, koordinaciju i integraciju rada u svim organizacijskim jedinicama.

Posjedovanje odgovarajuće organizacijske strukture, organizaciji donosi veliku korist. Prema PM Study Cycle (2022) navedene su sljedeće prednosti:

- dobro odabrana organizacijska struktura organizaciji omogućuje rast i razvoj;
- proces donošenja odluka čini efikasnijim, učinkovitijim i jednostavnijim;
- identificira jasne uloge i odgovornosti zaposlenika, usmjerava ih prema zajedničkom cilju i postizanju strateških ciljeva organizacije timskim radom;

- uspostavlja pravilan sustav izvješćivanja, bolju kontrolu menadžmenta i efikasniji način korištenja resursa organizacije.

„Organizacijski dizajn širi je koncept koji u sebi uključuje pojam organizacijske strukture“ (Fabac, 2017:20). Prema autoru dizajn uključuje i ostale elemente, ne samo sustav i uređenje unutarnjih odnosa u poduzeću. Grafički prikaz organizacijskog ustrojenja teoretičari nazivaju organogram, a njegov je glavni zadatak vizualno i pojednostavljeno prikazati organizacijske dijelove i međusobne odnose, način na koji su svi dijelovi međusobno razdvojeni, no isto tako i povezani u jednu cjelinu te na koji je način odnos ovlasti i položaja svih zaposlenika ustrojen u poduzeću. Osim same strukture i dizajna, potrebno je utvrditi i način na koji poslovni model poduzeća utječe na organizacijsku strukturu.

Poslovni model prema Teece (2018) opisuje se kao način da na koji poduzeće stvara i isporučuje vrijednost kupcima te umnožava i stvara mehanizam očuvanja tih vrijednosti kako bi zadržala svoj rast i razvoj. Struktura i poslovni model su u uskoj vezi te model na sljedeći način doprinosi uspostavljanju organizacijske strukture (Teece, 2018:48) :

- Dobar dizajn poslovnog modela zahtjeva duboko poznavanje potreba kupaca te tehnoloških i organizacijskih resursa koji bi mogli zadovoljiti te potrebe;
- Dobar dizajn poslovnog modela ovisi o fleksibilnosti i intuiciji vodstva, koliko i o znanosti i analizi;
- Strategija upravlja dizajnom poslovnog modela (na način da određuje na koji način se organizacija pojavljuje na tržištu), no i u određenoj mjeri ona je oblikovana njime;
- Uvođenje novog poslovnog modela u postojeću organizaciju uvijek je teško i može zahtijevati uvođenje posebne organizacijske jedinice.

### **3.1. Elementi organizacijske strukture**

Struktura bilo koje organizacije, ustrojena na klasičan ili suvremen način, sastoji se od njezinih elemenata. Razlikuje se pet elemenata koji čine organizacijsku strukturu (Sikavica, 2011) :

- organizacija materijalnih resursa,
- organizacija ljudskih resursa,
- organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka,
- organizacija upravljanja i menadžmenta,
- organizacija vremenskog redoslijeda poslova.

Prvi od elemenata, organizacija materijalnih resursa, prema Sikavici (2011) uključuje sve komponente koji su na bilo koji način uključeni u proces proizvodnje, a to su najčešće sljedeće komponente: oprema, sirovine i materijali te prostorni uvjeti. Kako bi bili dobro i optimalno organizirani, svi elementi moraju biti međusobno u koheziji te biti u skladu s obzirom na djelatnost kojom se organizacija bavi, kao i njezinom veličinom. Izbor sirovina i materijala prema Sikavici (2011), određeni su proizvodom koji organizacija proizvodi te oni određuju standard, kvalitetu i cijenu samog proizvoda. Za robu s kratkotrajnim rokom uporabe, kao što su prehrambeni proizvodi koje poduzeće Atlantic Grupa d. d. distribuira i proizvodi, prema Milinkoviću i dr. (2020) zalihe treba osigurati na način da omogućavaju neometani tijek proizvodnje te upravo zbog njihove važnosti predstavljaju bitnu stavku u bilanci poduzeća. Potražnja za proizvodima prema Wildu (2017) proizlazi iz promjene na tržištu, a količina i način na koje se zalihe prate u poduzeću variraju u skladu s tržišnim promjenama. Praćenje zaliha dinamičan je i kompleksan proces u organizacijama, a ključna je aktivnost za uspješnost poslovanja organizacije. Ukoliko one ometaju proces proizvodnje jer ih ima previše, tada se govori o „imobiliziranom novcu“ i velikom trošku za poduzeće prema Milinkoviću i dr. (2020). Teoretičari ovu vrstu procesa nazivaju „just in time“ menadžment, a on prema Sikavica (2011) podrazumijeva proces u kojem dinamike nabave prati dinamiku prodaje. Cilj je ove metode proizvodnju učiniti maksimalno efikasnom i troškove držanja zaliha svesti na minimum, na način da se smanjuje iznos "novca" u zalihama sirovina, materijala i gotovih proizvoda, a povećava kurentnost zaliha (Vidučić, 2006).

Element koji najviše doprinosi uspješnosti poduzeća na tržištu je organizacija ljudskih resursa. Ljudi su živi organizam u organizaciji te donose konkurentsku prednost na tržištu. Znanje pojedinca predstavlja znanje organizacije, na temelju kojeg ona ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu te intelektualni kapital postaje strukturni kapital organizacije. U organizaciji je, stoga, bitno definirati i proći sljedeće korake na području organizacije ljudskih resursa (Sikavica, 2011) :

- oblikovanje posla – definirati prirodu i analizu posla;
- provesti procese planiranja, regrutiranja, selekcije i odabira zaposlenika;
- zaposlenicima na radnim mjestima pružiti izobrazbu, obuku i razvoj karijere unutar same organizacije;
- provesti ocjenjivanje radne uspješnosti i nagrađivanje.

Prema Obolenskom (2014) današnje suvremene organizacije suočavaju se sa izazovom da se promijenio kontekst unutar kojeg se vodi brže nego što zaposlenici mogu promijeniti svoje pretpostavke o tome što je vodstvo. Čimbenik koji najviše doprinosi promjeni organizacije ljudskih resursa jest tehnologija. Velik doprinos tehnologija u područja oblikovanja posla je donijela time što omogućava da pronađemo prave informacije koje nam potrebne za pronalazak pravog zaposlenika u pravo vrijeme. Ona također oblikuje i prirodu i način vršenja zadataka zaposlenika na radnom mjestu (Cascio, Montealegre, 2016). Proces planiranja uvelike je olakšan jer tehnologija „omogućava digitalni inventar talenata“ (Cascio, Montealegre, 2016:366) tj., dostupni su i zaposlenici koji se ne nalaze na području na kojem poduzeće posluje, nego su te granice mnogo šire i prelaze sve prepreke, a poduzeće uspijeva privući i zadržati kvalitetnu radnu snagu. Uvjeti u kojima danas organizacije posluju daleko su složeniji, brže se mijenjaju i neizvjesniji su nego ikad prije. Ljudi imaju sve veća očekivanja i brži pristup onome što se događa oko njih, te se nerijetko događa da zaposlenici su sposobniji i kompetentniji nego vodstvo (ukoliko ne ulažu napore u daljnje obrazovanje) jer znanje i vještine imaju kraći vijek trajanja nego prije (Obolensky, 2014). Pomoću računalnih uređaja na području nagrađivanja, materijalnog i nematerijalnog, moguće je procjenu obujma posla, izvješća i analitiku te na temelju toga se smanjuje osjećaj nepravедnosti među zaposlenicima (Cascio, Montealegre, 2016).

Kako bi materijalni i ljudski resursi mogli neometano funkcionirati i biti povezani, nadovezuje se sljedeći element organizacijske strukture, organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka. Worren (2012) i drugi autori ukupni zadatak pojedine organizacije dijeli na pojedinačne i posebne zadatke. Pojedinačni zadatci predstavljaju onu vrstu zadataka koja se dodjeljuje radnicima na nižim organizacijskim mjestima i kao takvi predstavljaju donju granicu raščlanjivanja zadataka. S druge strane, gornju granicu raščlanjivanja zadataka predstavlja poseban zadatak tj. zadatak koji proizlazi iz obnašanja određene poslovne funkcije. Faktori koji utječu na broj organizacijskih razina prema Sikavici (2011) ovisi o veličini i složenosti same organizacije, a koordinacija i kohezija organizacijske strukture, postiže se u organizacijama upravo ovim elementom. Također, Sikavica (2011:551) navodi kako je struktura „ rezultat procesa raščlanjivanja i grupiranja zadataka počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj organizacijskoj razini, tj. na najvišoj razini grupiranja zadataka u organizaciji. Sljedeći element koji utječe na strukturu organizacija definira se kao organizacija upravljanja i menadžmenta. Svaka organizacija u bilo kojoj fazi životnog ciklusa suočena je s donošenjem bilo strateških, taktičkih ili operativnih odluka. Za svaku pojedinu odluku ili

strategiju, kao i za preuzimanje posljedica donošenja određene odluke, ali i njezine implementacije, stoji odgovorna osoba. U organizaciji stoga je bitno znati na koji način i s kojim ovlastima osoba donosi odluke. Odluke se mogu donositi iz dvije vrste autoriteta, a to su vlasništvo i menadžment. „Funkcija upravljanja proizlazi iz funkcije vlasništva, a menadžment je funkcija koja proizlazi iz položaja u procesu rada“ (Sikavica, 2011:607). U velikim organizacijama osim menadžera i vlasnika, veliki autoritet u odlučivanju mogu imati i upravni ili nadzorni odbori, a takav oblik čest je za poduzeća koja su formirana kao dioničarska društva, tj. korporacije. Takav oblik osnivanja, najsloženiji je i najzahtjevniji, upravo zbog oblika upravljanja u samoj organizaciji. Prema Sikavici (2011) korporativni model upravljanja, model je u kojem dolazi do spajanja funkcije upravljanja i funkcije menadžmenta, no ne isključivo jedino njih. U spomenuti model dolazi do integriranja grupe tj. interesno- utjecajne skupine koja može posjedovati različite vrste interesa i moći, te mogu utjecati na samu organizaciju. Zadatak je menadžmenta ovisno o razinama moći i interesa voditi brigu o odnosima sa skupinom. Specifičan oblik korporativnog upravljanja jest dualistički model koji prema Gonanu Bošcu (2008) se dijeli na dva sloja. Prvi sloj, odnosno nadzorni odbor sastavljen je od neizvršnih nadzornih direktora (*non-executive directors*) i vanjskih direktora (najčešće se govori o dioničarima, vladinim savjetnicima ili investitorima). Drugi sloj predstavlja uprava koju čine izvršni upravni direktori (*executive directors*). Primjenom ovog modela u organizacijama razlikuju se izvršne od nadzornih funkcija. U organizaciji unutarnji odnosi ostvaruju se kroz povezanošću donošenja odluka, a menadžment je dio koji se zaslužan za koordinaciju operativnih procesa organizacije. Kohezija se postiže spajanjem vertikalnih i horizontalnih komponenti poduzeća. Uspjeh organizacije ovisi o „sposobnosti poduzeća da u isto vrijeme može upravljati paradoksom postojanja poligarhije unutar oligarhije“ (Obolensky,2014).

Zadnji, no ne i nevažni element koji utječe na organizacijsku strukturu organizacija jest organizacija vremenskog redoslijeda poslova. Prema Sikavici (2011) ovaj element najužom vezom povezan je s trećim elementom oblikovanja organizacije, organizacijom raščlanjivanja i grupiranja zadataka. Svakom raščlanjenom zadatku, bilo pojedinačnom ili posebnom, potrebno je odrediti vremenski redoslijed i vrijeme odrađivanja poslova. U velikim poduzećima, vrlo je kompleksno odrediti redoslijed poslova, no oni isto tako ovise u velikom djelu o vrsti aktivnosti kojom se poduzeće bavi. Općenito, prema podjeli Michaela Portera a navedenoj u Fabac (2017:23) procesi se dijele na sljedeći način :



- jezgreni ili primarni procesi – ključna, tj. osnovna djelatnost kojom se organizacija bavi tj. “ stvaranje vrijednosti organizacije za proizvodnju dobara ili usluga“ ;
- podupirući ili sekundarni procesi – procesi podrške kako bi se primarni procesi nesmetano obavljali;
- upravljački ili tercijarni procesi – procesi upravljanja i koordiniranja primarnih i sekundarnih procesa.

### **3.2. Dimenzije organizacijske strukture**

Osim elemenata koji utječu na organizacijsku strukturu, veliku važnost i posvećenost pridodaje se i dimenzijama organizacijske strukture. Sikavica (2011) navodi kako postoje tri ključne dimenzije koje oblikuju organizacijsku strukturu, a to jesu: centralizacija, formalizacija i složenost. Fabac (2017) smatra kako prvi izazov s kojim se poduzeće susreće pri formiranju dimenzija organizacijske strukture jest diferencijacija, tj. način na koji će poduzeće svoje resurse, kao i potrebne ljude i aktivnosti organizirati da se u poduzeću postigne organizacijski cilj s maksimalnom efikasnošću i efektivnosti. Brojni teoretičari slažu se podjelom na horizontalnu i vertikalnu diferencijaciju , odnosno načinom organiziranja ovlasti i autoriteta u organizaciji te s druge strane organiziranjem podjele rade i razinom specijalizacije u organizaciji. Pod pojmom složenosti organizacije tako objedinjuje dvije razine diferencijacije te označava broj razina horizontalne i vertikalne diferencijacije u poduzeću. Centralizaciju u poduzeću Fabac (2017) opisuje ukoliko je u organizaciji takav način odlučivanja da isključivo razina *top managmenta* odgovorna za sve odluke. Nekoliko je prednosti takvog načina organiziranja koje brojni teoretičari zalažu, a najviše se ističe sposobnost najefikasnijeg raspoređivanja resursa te kontrola svih jedinica. Ukoliko se govori o načinu organiziranja da menadžeri nižih razina mogu samostalno donositi odluke , kao i snositi odgovornost za iste, govori se o uređenju koje se naziva decentralizacija. Decentralizirane organizacije, s druge strane svoju prednost nalaze u brzini donošenja odluka, a time doprinose se i spremnosti na promjene koje su u poslovnom okruženju neizostavne te se na taj način brže i lakše prilagođavaju tržištu i potrebama potrošača.

Formalizacija neke organizacije definira se kao „stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, pravila i procedura kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije“ (Sikavica, 2011:159). Prema autoru najveća prednost visoke razine formalizacije u poduzeću jest određivanje specifičnog kruga rada na pojedinim radnim

mjestima koje omogućava fokusiranost i jasnoću kod zaposlenika, no isto tako i grupiranje svakog radnog mjesta i zaposlenika u određenu organizacijsku jedinicu što doprinosi jasnom komuniciranju razine autoriteta i ovlasti među zaposlenicima poduzeća. Visoko formalizirane organizacije manje su sklone promjenama i fleksibilnosti dok nisku razinu formalizacije posjeduju organizacije koje su prilagodljivije i proaktivno reagiraju na podražaje koji dolaze iz vanjske okoline. Visok stupanj formaliziranosti, centraliziranosti i složenosti posjeduju klasične organizacijske strukture u kojima se nalazi i mješovita organizacijska struktura dok, s druge strane, suvremene organizacijske strukture posjeduju nizak stupanj prethodno navedenih dimenzija organizacijske strukture. Također, autori (2011) navode kako je utvrđen proporcionalan odnos između pojedinih dimenzija.

Kultura u organizaciji također je važan dio koji utječe na strukturu organizacije. Prema Hatch (2018) svi teoretičari smatraju kako top menadžeri su moćni članovi koji tvore organizacijsku kulturu, jer njihovo ponašanje bitno utječe i daje primjer ostalim zaposlenicima poduzeća. Vrijednosti, norme, statovi koje zastupa vodstvo poduzeća trebalo bi prenositi na svoje zaposlenike kako bi se stvorila u organizaciji grupna kohezija, a nastavljajući na istraživanje Dobrinić, Fabac (2021) prethodno spomenuto u poglavlju definiranja pojma organizacijske strukture, vidno je da se teorije poklapaju i da organizacijska kultura doprinosi ostvarivanju unutarnjih odnosa, tj. trećem elementu uspostavljanja organizacijske strukture.

### **3.3. Definicija i obilježje mješovite organizacijske strukture**

Mješovitom ili konglomeratskom organizacijskom strukturom Sikavica (2011) naziva poduzeća u kojima postoji dvije ili više vrsta divizijskih organizacijskih jedinica na jednoj razini. Najčešće nastaje kombiniranjem funkcijske organizacijske strukture s jednom od divizijskih ili kombinacijom dviju divizijskih organizacijskih struktura, a svrstava se u skupinu klasičnih organizacijskih struktura. Za klasične organizacijske strukture karakteristični su dugački zapovjedni lanci, kao i lanci kontrole, izražena hijerarhija u odlučivanju i visoko specijalizirana radna mjesta. Iako mješovita organizacijska struktura se svrstava u klasični skup, ona posjeduje i neka obilježja suvremenog načina ustroja organizacije.

Prvotni oblik klasičnog organiziranja struktura naziva se funkcijska organizacijska struktura. Fabac (2017:84) smatra kako je ova vrsta strukture, način organiziranja prema načelu „zajedničke ekspertize tj. zajedničkog korištenja resursa“. Poslovna funkcija prema autoru Sikavici (2011) , definira se kao specifičan oblik posebnog zadatka u kojem se ne obavljaju

samo jedan zadatak, već može i sadržavati sve vrste poslova koji se obavljaju pod tom jedinicom, kako bi se cilj poduzeća ispunio. Jedinicu autor predstavlja kao malu skupinu zaposlenika koji sudjeluju u proizvodnom ili poslovnom procesu te je odgovorna za isporučivanje proizvodnog ili poslovnog rezultata nadležnoj osobi koja upravlja tom jedinicom. Idika Awa (2016) smatra kako je ovakva vrsta strukture savršeno rješenje za poduzeća organizirala svoje aktivnosti oko uskih područja specijalizacija uključujući standardne procese s način donošenja odluka na samom vrhu poduzeća.

Prema PM Study Cycle (2022) navedene su prednosti funkcijske strukture:

- zaposlenici su grupirani prema znanju i vještinama, što omogućuje da organizacija postiže visok stupanj kvalitete;
- zaposleničke su uloge i odgovornosti fiksirane;
- hijerarhija je jasna i transparenta; time se smanjuje broj komunikacijskih kanala;
- komunikacija je unutar pojedinih odjela nesmetana;
- nema dupliranja poslova jer svi odjeli imaju točno definirane odgovornosti;
- zaposlenici se osjećaju sigurno; rade dobro bez straha ili neizvjesnosti, a time su i lojalniji samoj organizaciji;
- zaposlenicima je omogućen jasan put razvoja karijere;

Također, navode se i nedostaci strukture:

- zbog posla koji se ponavlja, monotonost uzrokuje gubitak entuzijazma;
- komunikacija među odjelima je slaba; to uzrokuje lošu koordinaciju među odjelima, što utječe na fleksibilnost i inovativnost;
- nedostatak timskog rada između različitih odjela usporava inovacije;
- kruta funkcijska struktura otežava i usporava prilagodbu promjenama te je donošenje odluka vrlo usporeno zbog izražene birokratske hijerarhije;
- funkcionalni odjeli mogu biti više predani ciljevima odjela nego organizacijskim ciljevima.

Mnoge današnje suvremene organizacije prema Obolenskom (2014) se nalaze između dvije krajnosti, u kojima nema uvjeta za rast i napredak organizacije. Vrlo česti slučaj je da menadžeri top razine ne znaju odgovore na sve probleme s kojima se suočava organizacija, ali osjećaju se odgovornima da bi trebali znati te nastupaju s pretpostavkom da znaju što rade i tako nažalost, guše potencijal za rast organizacije. S druge pak strane, zaposlenici vrlo često

znaju odgovore na pitanja koje vodstvo muči, no zbog velikog stupnja hijerarhije nemaju mogućnosti svoja znanja i kompetencije predstaviti organizaciji te također ne dolazi do rasta organizacije. Ovakvi nedostaci česti su slučaj funkcijske organizacijske strukture.

Divizijska organizacijska struktura dijeli se na još tri podvrste, a u nastavku opisane su one koje je poduzeće Atlantic Grupa d.d. primijenilo u svom organizacijskom ustroju. Proizvodna ili predmetna divizijska organizacijska struktura „odgovara na pitanje koordiniranja divizija s funkcijama potpore kao što su istraživanje i razvoj, marketing i prodaja te računovodstvo. Jedna je mogućnost da se navedene potporne funkcije pozicioniraju pri vrhu korporacije obavljajući pritom usluge potpore i koordiniranja različitih proizvodnih divizija“ (Fabac, 2017:86). U ovoj strukturi prema Sikavici (2011), formiranje nižih organizacijskih jedinica sastavlja se prema načelu da je broj proizvoda jednak broju organizacijskih jedinica. Organizacijske su jedinice autonomne, samodostatne i tržišno usmjerene organizacijske jedinice, koje najčešće predstavljaju tehnološko-ekonomski zaokružene cjeline sa sposobnošću samostalnog razvoja. Autor navodi kako takav način organiziranja može se nazivati „organizacije u malom“. Autori Kuznetsova, Karpenko (2018) rješenje za ostvarivanje prihoda u poduzeću s divizijskom organizacijskom strukturom navode u uvođenju indikatora koji bi isključili pokazatelje koji uključuju ostvarene prihode u zemlji primarnog poslovanja, dok uređenje odnosa između dijelova unutar poduzeća u takvoj vrsti strukture predlažu uporabu pokazatelja transferne cijene da bi analize poslovanja bile što uspješnije.

Teritorijalna divizijska organizacijska struktura „ostvaruje prednost glede pridržavanja pažnje na lokalnim tržištima, u iskorištavanju ekonomije racionalnosti lokalnih operacija, u razvijanju odnosa u različitim zemljopisnim područjima, u ostvarivanju dobrih uvjeta za uvježbavanje menadžera. Nedostaci su vezani za povećavanje problema kontrole glavnih menadžera, ali i umnoženih zahtjeva za kompetencijama lokalnih menadžera“ (Fabac, 2017:88). U ovoj organizacijskoj strukturi Sikavica (2011) primjenjuje načelo kojim je broj područja jednak broju organizacijskih jedinica te svaka organizacijska jedinica obavlja na svom području sve djelatnosti.

„Poduzeća se prilikom oblikovanja organizacijske strukture fokusiraju i na izbor one organizacijske strukture koja će najviše doprinijeti povećanju profitabilnosti, produktivnosti, ekonomičnosti i efikasnosti poslovanja. Od navedenih, efikasnost je važna za poduzeća koja konkuriraju ili moraju konkurirati temeljem troškovne kompetitivnosti, kao što je primjerice prehrambena industrija“ (Dulčić i dr., 2018:17).

„Za primjenu divizionalne organizacijske strukture presudan je utjecaj stupnja diverzifikacije proizvodnje, odnosno usluga ili pak njihova dislociranost. Ona se javlja kao posljedica rasta i razvoja poduzeća, a može se izgraditi prema proizvodima, teritoriju ili kupcima“ (Cingula i dr., 2004:225). „Podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova i formiranje nižih organizacijskih jedinica u divizijskoj organizacijskoj strukturi obavlja se prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca (Sikavica, 2011:132).

Stoga se mješovita struktura primjenjuje u velikim organizacijama s velikim tržišnim udjelom i velikim brojem zaposlenika te ju obilježavaju visoka razina formalizacije i složenosti, dok je razina odlučivanja, odnosno pojam centralizacije u ovoj organizacijskoj strukturi bliži suvremenim nego klasičnim organizacijskim strukturama. Iako ima neka obilježja suvremenih struktura, mješovita organizacijska struktura ima visok stupanj hijerarhije, a ona se definira kao „klasifikacija ljudi prema autoritetu ili rangu u organizaciji“ (Fabac, 2017:30).

## **4. Organizacijska struktura na primjeru Atlantic Grupa d. d.**

Početak 1991. godine Atlantic Grupa započinje svoj rast na tržištu strategijom organskog rasta i brojnim preuzimanjem organizacija. “Akvizicija organizacija čest je oblik međuorganizacijskih odnosa pri kojoj jedna ili više organizacija pripaja se drugoj organizaciji, tj. nadzire ju ili ima svoj udio u drugoj organizaciji“ ( Sikavica, 2011:305). Nakon preuzimanja najveće akvizicije za Grupu, Droge Kolinske, grupa osim distributivno-logističkih djelatnosti postaje i proizvodno poduzeće preuzimanjem Cedevida d.o.o. Daljnjim razvitkom poduzeće je do danas akviziralo 50-ak poduzeća različitih veličina, a u nastavku su navedene neke od najvažnijih za organizaciju:

- akvizicija Cedevida 2001. godine;
- prelazak poduzeća iz Atlantic Trade u Atlantic Grupu 2002. godine;
- akvizicija Neve, lidera na području kozmetike u Hrvatskoj 2003. godine;
- akvizicija Haleka, današnjeg Multipowera 2005. godine;
- akvizicija Multivite, lidera na srpskom tržištu za instant vitaminske napitke 2007. godine;
- akvizicija Diepharma, lidera na područje proizvodnje vitamina i dodataka u prehrani na hrvatskom tržištu 2007. godine;
- akvizicija Farmacie 2008. godine te osnivanje i vođenje privatnog ljekarničkog lanca u Hrvatskoj;
- otvoren najveći logističko distribucijski centar Atlantic Grupe 2019. godine.

### **4.1. Atlantic Grupa d. d.**

Atlantic Grupa prema svom Izvješću (2021) svoje poduzeće definira kao poduzeće koje posluje kao vertikalna integralna multinacionalna kompanija u kojoj su primarne poslovne aktivnosti vlastita proizvodnja i distribucija roba široke potrošnje na tržištu jugoistočne Europe. Također poduzeće je prisutno i na tržištima zapadne Europe (Austrija) i državama istočne Europe (Makedonija, Rusija). Cilj je poduzeća daljnjim razvojem i istraživanjem, distribuciju prošiti i na ostala tržišta Europe. Nadalje, procesom sveobuhvatne integracije i primjenom centraliziranog sustava nabave, redizajnom IT servisa i tehnološke platforme, Atlantic Grupa postala je ne samo snažni i jaki distributer na području jugoistočne Europe, već i snažni proizvođač.

Tako danas na tržištu posluje sa sljedećim rezultatima prema Godišnjem izvješću 2022.:

- ostvaruje prihod od prodaje od 6.373 milijuna kuna;
- posjeduje 13 modernih pogona u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini te Sjevernoj Makedoniji;
- ostvaruje razvijenu regionalnu distribuciju, visoku prepoznatljivost i visok tržišni udio;
- „Atlantic Grupa je tijekom prvih devet mjeseci 2022. godine zabilježila prihod od prodaje u iznosu od 4,7 milijardi kuna, što u odnosu na isti period lani predstavlja rast od 10,8 posto“ (Poslovni.hr, 2022).

Poduzeće svoju viziju definira pod sloganom „Stvaramo okuse koje volite“ dok su vrijednosti koje organizacija vrednuje i smatra ključnima za osiguravanje jedinstvene korporativne strategije sljedeće:

- briga – stvarajući bolju okolinu na način da „mari za jedne o drugima, pazi na dobrobit kolega, njeguje poslovne odnose i vodi brigu o tome kakav svijet ostavlja budućim generacijama;
- otvorenost – “prihvaća raznolikost pristupa i različita mišljenja znajući da će ih dovesti do boljih rješenja svakodnevnih zadataka i izazova“ ;
- strast – stvarajući entuzijazam „strast kojom oplemenjuju rad čini razliku i pomaže u ostvarivanju boljih rezultata“ ;
- rast – stvarajući novu vrijednost, konstantnom težnjom prema napretku, nikad ne gubi apetit za stalnim i stabilnim rastom. „Izlazi iz svoje zone ugone, uvijek gladni novih izazova, stremi rastu brendova, tržišta i profita te razvitku potencijala zaposlenika“.

Prema Godišnjem izvješću 2022. poduzeće je u cijelosti organizirana u dva osnovna segmenta, a to su operativno poslovanje i korporativna funkcija podrške. Nadalje, u radu opisani su detaljno načini ustroja poduzeća i njihovih organizacijskih jedinica. Operativno poslovanje organizacija dijeli na strateško poslovno područje i strateško distributivno područje.

#### **4.2. Korporativne funkcije podrške**

Zbog veličine same organizacije, vrlo je teško osigurati primjenu svih standarda koje proizvodi koji se distribuiraju ili proizvode trebaju zadovoljavati. Isto tako, transparentnost i efikasnost na cijeloj razini poduzeća, kao i svakog brenda pojedinačno teško je osigurati bez centraliziranog načina organizacije. Prema poduzeću (2022) korporativne funkcije podrške

stoga imaju funkciju pružanja podrške cjelovitom poslovanju , praćenju i daljnjem olakšanom razvoju organizacije.

Prema Izvješću (2022) organizacijske jedinice organizirane su na sljedeći način:

- korporativne aktivnosti,
- financije, nabava i investicije,
- korporativna strategija i razvoj,
- transformacija i informacijska tehnologija.

U segmentu korporativnih aktivnosti, organizacija obuhvaća sljedeće organizacijske jedinice: generalno tajništvo, odjel ljudskih potencijala i kulture, odjel korporativnih komunikacija, odjel korporativnih pravnih poslova, upravljanje kvalitetom i upravljanje imovinom te odjel korporativnih servisa.

U segmentu financija, nabave i investicije, organizacijske jedinice organizirane su na sljedeći način: korporativno izvještavanje i konsolidacije, centralna nabava, investicija i izvrsnosti operativnog poslovanja, centralne financije i korporativni kontroling, korporativni porezi, korporativne riznice i odnosi s investitorima.

Sljedeća strateška korporativna funkcija, korporativna strategija i razvoj, uspostavljena je na sljedeći način te se razlikuju: područje strateških inicijativa, provođenje dugoročne razvojne strategije i korporativnog razvoja. Jednim dijelom ova organizacijska jedinica ima fokus na spajanja, akvizicije i strateška partnerstva te drugim dijelom fokusirana je na novi rast detekcijom novih područja i kategorijom za razvoj poslovanja i razvoj novih brendova.

Zadnja strateška korporativna funkcija, transformacije i informacijske tehnologije, razlikuje područja za upravljanje informacijsko-komunikacijskom tehnologijom (koja je potrebna za održavanje i unapređenje poslovanja, razinu usluga i konkurentnosti Atlantic Grupe).

Uz prethodno navedena područja, organizacija funkciju interne revizije organizira na način neovisne organizacijske jedinice u poduzeću koja za svoj rad odgovara nadzornom odboru društva.



### 4.3. Operativno poslovanje

Operativno poslovanje poduzeće je podijelilo na dvije kategorije : Strateška poslovna područja i Strateška distributivna područja. Strateška poslovna područja poduzeća Atlantic Grupe d. d., podijelilo je na šest kategorija , a to su :

- Strateško poslovno područje Kava,
- Strateško poslovno područje Piće,
- Strateško poslovno područje Slatko i Slano,
- Strateško poslovno područje Delikatesni namazi,
- Strateško poslovno područje Ljekarničko poslovanje,
- Poslovno područje Donat.

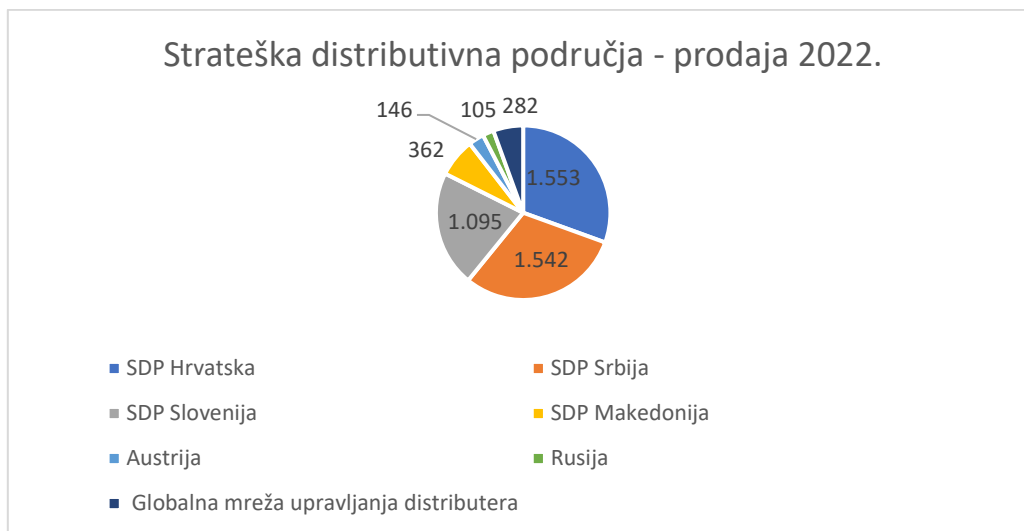
S druge strane, Strateška distributivna područja čine sljedeće:

- Strateško distributivno područje Hrvatska,
- Strateško distributivno područje Slovenija,
- Strateško distributivno područje Srbija,
- Distributivno područje Makedonija,
- Distributivno područje Austrija,
- Distributivno područje Rusija,
- Globalno upravljanje mrežom distributera.

Područje koje se najviše ističe jest Strateško poslovno područje Kava. Naime prema podacima Godišnjeg izvješća Atlantic Grupe (2022) , poduzeće je lider na području regije s brendovima poput Barcaffè, Grand kava i Bonito u kategoriji svježe pržene mljevene kave na domaćem tržištu te Strateškim distributivnim područjima Slovenije, Srbije te Bosne i Hercegovine. Tako prema podacima poduzeća (2021) najveću prodaju ostvaruje u Srbiji (čak 44.6 %). Strateško područje Delikatesni namazi , potrošačima je poznat po brendovima poput riblje i mesne paštete Argete. Poduzeće u Godišnjem izvješću (2022) prenosi kako je prema Nielsovim podacima upravo Argeta ocjenjena kao pašteta broj jedan u Europi, što govori o samoj kvaliteti i prepoznatljivosti brenda. Još jedno područje koje prema izvješću ostvaruje sve veći rast i prepoznatljivost, što na domaćem , što na regionalnom tržištu, jest Strateško područje Slano i Slatko, s najpoznatijim brendom Smoki. Strateško područje Piće, s brendovima poput Cedevite, Kale, Kalničke i Cockte, poduzeće posjeduje i vlastitu proizvodnju, i to u Hrvatskoj na dvije lokacije te po jednoj u Srbiji i Sloveniji. Prema podacima iz izvješća 2021., prihod od prodaje na ovom SPP području premašuje 536 milijuna kuna, od čega je postotak od 61,9% , u

kategoriji vitaminskih instant napitaka, brend Cedevisa. Strateško poslovno područje (SPP) Pharma okuplja ljekarničke jedinice i specijalizirane prodavaonice medicinskih proizvoda pod brendom Farmacia te proizvodnju dječje prehrane za brend Bebi. Poslovno područje Novi rast, kao što i samo ime kaže, za poduzeće je izvor rasta kompanije i poslovanja orijentiranog prema budućnosti. Isto tako, definirajući u Izvješću (2022) poduzeće je svjesno mijenjanja potrošačkih navika i potreba, stoga je bitna inovativnost i proširenja proizvodnoga programa. Cilj je ovog područja tržištu ponuditi okuse izvan tradicionalnih kategorija te razviti vlastite brendove. Neki od brendova koje se nalaze u ovoj kategoriji su: Jimmy Fantastic i Boom Box.

Strateška distributivna područja u radu su opisana kroz grafički prikaz koji prema prodaji iz Godišnjeg izvješća 2022. godine najbolje daje sliku o svakom SDP- u posebno.



*Grafički prikaz 1: Strateška distributivna područja*

*Izvor: izrada autora prema Atlantic Grupa (2023)*

Strateško distributivno područje Hrvatska tako ostvaruje najveći udio u prodaji proizvoda s 1.553 milijuna kuna. Slijede ju područja SDP Srbija i Slovenija, s nešto manjim udjelima, a najmanji prihod od prodaje ostvaruje DP Rusija. Posjedovanjem dva velika distribucijska centra u Srbiji ( Čačak i Šumanovci) moguće je ostvariti visok udio prodaje na ovom tržištu. Logistička povezanost i optimalizacija centara, zbog manjih troškova i konkurencije na području Srbije, cijela organizacija posjeduje visok uspjeh. S druge strane, to nije slučaj na području Slovenije, no u usporedbi s brendovima i tržištima koji konkuriraju na tom području, kompanija je ostvarila ostvaruje visok tržišni dio. Ovo područje važno je jer otvara „vrata Europe“.

Nadalje, tabličnim prikazom opisana su područja s brojem distribucijskih centara, brojem zaposlenih i predstavništvima u zemljama.

*Tablica 1: Strateška distributivna područja*

Strateško distributivno područje	SDP Hrvatska	SDP Srbija	SDP Slovenija	SDP Bosna i Hercegovina	DP Sjeverna Makedonija	DP Austrija	Crna Gora
Broj distribucijskih centara	4	4	1	5	1	1	1
Broj zaposlenih	716	603	189	422	213	25	89
Predstavništva i uredi	Uredi i tvornica	Uredi i tvornica	Uredi i tvornica	Uredi i tvornica	Uredi i tvornica	Ured	Ured

*Izvor: izrada autora prema Atlantic Grupa (2023)*

#### **4.4. Analiza mješovite organizacijske strukture poduzeća Atlantic Grupe d. d.**

Mješovita je organizacijska struktura koju primjenjuje poduzeće Atlantic Grupa spoj dviju već dviju prethodno spomenutih struktura: funkcijske strukture i divizijskih struktura: proizvodne (predmetne) i teritorijalne organizacijske strukture.

Atlantic Grupa (2021) navodi da zahvaljujući produbljivanju proizvodnog i distribucijskog programa je postigla značajni rast na tržištu i danas joj je omogućeno redovno poslovanje koje ne ovisi ni o jednom proizvodu ni distribucijskom partneru. Rezultat je dugogodišnje uspješne korporativne strategije koje poduzeće primjenjuje. U proizvodnom segmentu najznačajnije kategorije koje poduzeću donose većinu prihoda svrstavaju se u segment Kave, segment Pića, segment Delikatesnih namaza i segment Slatko i Slano. No, ni u jednom segmentu poduzeće ne ostvaruje više od četvrtine ukupnih prihoda pojedinačno. Kako bi poduzeće smanjilo svoju ovisnost o jednom proizvodu, djelu tržišta ili poslovnom distribucijskom partneru, Atlantic Grupa d. d. odlučila se za strategiju akvizicija. Ova strategija pruža joj ne samo neovisnost i veće mogućnosti zauzimanja tržišta, kao i manju neizvjesnost i nesigurnost, već i priliku za rast u inovativnosti i kreiranje širokog plasmana i različitosti koje može ponuditi tržištu.

Tijekom prethodnih godina poslovanja, poduzeće je ostvarilo kvalitetnu suradnju, kako s domaćim tako i inozemnim proizvođačima robnih marki, koji se nalaze u portfelju distribucije. Velika širina portfelja omogućuje poduzeću brzu prilagodbu na prijetnje iz vanjske okoline i konkurencije. Kao glavne kupce Atlantic Grupa (2023) navodi većinu trgovačkih lanaca iz regije i tako smanjuje pojedinačnu ovisnost o samo jednom kupcu ili jednom kanalu distribucije. Stoga je razvijen „alternativan kanal distribucije“ koji omogućuje kontinuirano ulaganje u prodajna mjesta s tehničkom robom, zatim u segmente ugostiteljstva kroz HoReCa kanal te segment farmaceutске industrije.

Daljnjom analizom utvrđuju se pojedini elementi strukture.

#### **4.4.1. Organizacija materijalnih resursa**

Poduzeće svoje poslovne aktivnosti razlaže u dva segmenta, proizvodnja i distribucija, te je time još više otežana i kompleksna i nabava, ali i efikasna i pravovremena alokacija svih resursa organizacije. Kako bi organizacija postigla visoku efikasnost i efektivnost u poslovanju, optimalizacija svih poslovnih procesa je nužna. Kako poduzeće u navodi u Izvješću (2022) sirovine koje su joj potrebne za proizvode, ambalažu, strojevi za proizvodnju i završnu doradu, ostalu opremu i tehničke uređaje, poduzeće nabavlja od velikog broja dobavljača. Njih ukupno četiri stotine s kojima poduzeće posluje, različitog su profila djelatnosti kojima se bavi, no isto tako i različite veličine, pa poduzeće tako ostvaruje poslovne odnose i s globalnim poduzećima, kao i malim lokalnim dobavljačima na hrvatskom tržištu. Lanac opskrbe u poduzeću je vrlo kompleksan i zahtjevan, jer kako definiraju u Izvješću (2022) sa svakim dobavljačem poduzeće pokušava ostvariti visoko kvalitetan odnos. Na taj način se ostvaruje dodatna generirana vrijednost, što za poduzeće, ali i same dobavljače. Atlantic Grupa svoj neprekidni rast i razvoj, želi ostvariti kroz poslovnu suradnju s njezinim dobavljačima, smatrajući tako dobavljače izvorom brojnih prilika i mogućnosti, kao i kreativnosti i inovativnosti koji su nužni za opstanak na tako velikom tržištu na kojem poduzeće posluje. Jedan od primjera novih tehnoloških inovacija i razvoja unutar poduzeća je u nastavku opisan. „Atlantic Grupa i Gideon Brothers pokrenuli su projekt razvoja inteligentne modularne platforme za upravljanje procesima u logistici, uključujući i posebno rješenje za integraciju autonomnih mobilnih robota u sustav za upravljanje skladištem (WMS). Središnji dio ovog istraživačko-razvojnog projekta su napredni roboti Gideon Brothersa koji će biti izravno povezani s WMS sustavom Atlantic Grupe u logističko-distributivnom centru u Velikoj Gorici te će poslužiti kao poligon za razvoj i testiranje novog proizvoda“ (Poslovni.hr, 2022).

#### 4.4.2. Organizacija ljudskih resursa

Spomenutu strategiju poduzeće prema podacima iz Izvješća (2021) ostvaruje kroz motiviranje zaposlenika kroz : fleksibilno radno vrijeme, zaštite na radu , fleksibilnog mjesta rada za ona mjesta za koje je to moguće ostvariti, poticanjem zaposlenika na sudjelovanje u brojnim sportskih događanjima u kojima poduzeće sudjeluje na način da promovira svoje brendove, a zaposlenicima omogućava socijalizaciju s ostalim zaposlenicima i bavljenje zdravim načinom života. Nadalje programom „ sabbatical“ te za zaposlenike s djecom i obitelji , pogodnosti koje im omogućavaju balansiranje između privatnog i poslovnog života. Pri privlačenju , a kasnije dakako i zadržavanju i razvijanju kvalitetnih i motiviranih radnika , koji su razvijaju određenu razinu privrženosti i lojalnosti prema organizaciji, poduzeće se odlučilo za strategiju prepoznavanja talenata i sposobnosti , ali ne samo u fazi regrutiranja zaposlenika, nego je taj proces učestalan. Stoga, veliki fokus poduzeće stavlja na obučavanje i razvijanje pojedinačnog djelatnika na njegovom radnom mjestu. Prema podacima Godišnjeg izvješća edukacija djelatnika i obučavanje za radno mjesto, istraživanjem je izmjereno, a dobiveni su sljedeći podatci:

*Tablica 2: Prosječan broj obuke godišnje po zaposleniku*

Zaposlenici na organizacijskoj razini	Prosječan broj obuke godišnje po zaposleniku			
	2018.	2019.	2020.	2021.
Viši menadžment	85	90	41	13
Srednji menadžment	57	70	37	21
Ostali	10	12	11	15
Ukupno	11	13	12	15

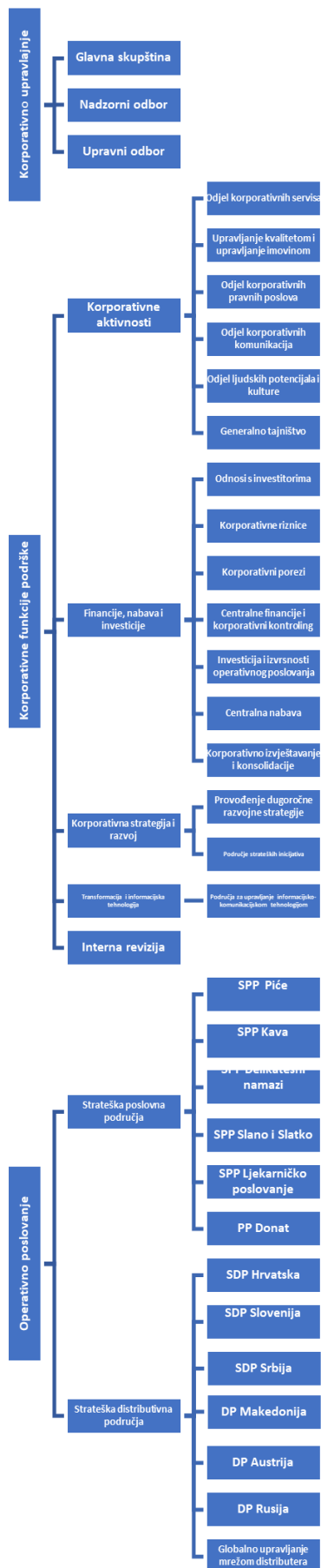
*Izvor: izrada autora prema Godišnjem izvješću 2021.*

Prema podacima o prosječnom broju obuke godišnje po zaposleniku, zaključuje se kako se ulaže veliki trud u zaposlenike i njihove vještine i znanja. No, za 2021. godinu ipak prednjači obuka srednjeg menadžmenta ljudi, koji su ključni dio kako bi širok zapovjedni lanac kontrole vršio svoju svrhu i na efikasan način doprinosa organizaciji.

#### **4.4.3. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka**

Element koji najviše utječe na samu strukturu organizacije, njezinu veličinu, dubinu i širinu je organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka. Atlantic Grupa tako svoje poslovanje, tj. ukupni zadatak organizacije dijeli na korporativne funkcije podrške, koje predstavljaju funkcionalnu strukturu te operativno poslovanje, koje predstavlja divizijsku predmetnu i teritorijalnu strukturu. Posebni zadatci u području korporativnih funkcija podrške, kojih u organizaciji ima četiri, dijele se na pojedinačne zadatke od kojih je najviše raščlanjena organizacijska jedinica „Korporativne aktivnosti“. Ona se sastoji od sedam posebnih zadataka organizacije u kojima su objedinjene poslovne funkcije upravljanja ljudskim resursima i funkcija istraživanja i razvoja. Nadalje, u organizacijskoj jedinici „Financije, nabava i investicije“ spojene su poslovne funkcije računovodstva i nabave dok u organizacijskoj jedinici „Korporativna strategija i razvoj“ razvojna je funkcija raščlanjena na dva manja segmenta. Završno, organizacijska jedinica „Transformacija i informacijska tehnologija“ raščlanjena je na način da pruža svim ostalim dijelovima podršku za nesmetano provođenje aktivnosti. Ovaj oblik organiziranja, nije klasični tip funkcijske strukture, no sadržava sve njezine elemente kohezijom više poslovnih funkcija u jednu organizacijsku jedinicu. S druge strane, posebni zadatci u sklopu operativnog poslovanja poduzeća, divizijskom teritorijalnom i predmetnom strukturom podijeljeni su tako da za svako specifično organizirano područje, tj. organizacijsku jedinicu postoji na pojedinačnoj razini zadatka točno definirano i odvojeno područje poslovanja koje se onda nadopunjuje i povezuje s korporacijskim aktivnostima organizacije. U poslovnom području naglasak je stavljen na odvojene poslovne funkcije financija i računovodstva te organizacijsku jedinicu marketinga dok u distributivnom području, organizacijske jedinice imaju odvojenu jedinicu distribuciju te funkcije nabave i prodaje. Ovim načinom strukturiranja poduzeće ostvaruje koheziju među svim organizacijskim dijelovima, a istodobno i visok stupanj specifikacije i složenosti kao i hijerarhije u samom poslovanju. Primarni procesi u poduzeću svrstaju se u dvije vrste poslovnih aktivnosti, a to su proizvodne i distributivne. Proizvodne aktivnosti zahtijevaju svoju pojedinačnu organizaciju. Proizvodne hale Atlantic Grupa posjeduju na četiri lokacije, kao što je prethodno navedeno u organizaciji materijalnih resursa.

Distribucijske aktivnosti brojnim lancima opskrbe također su opisane u prethodno spomenutom poglavlju. Sekundarni procesi Atlantic Grupe d. d. razvrstavaju se na više vrsta aktivnosti, a jedno od njih nalazi se u funkcijskom djelu organizacijskog ustroja, a to je centraliziran sustav nabave. U ovoj kategoriji važne su i aktivnosti logistike, kao i IT sustava podrške koji omogućava procese kontrole, što proizvodnje, što distribucije. Logistički sustav poduzeće ostvaruje najviše kroz lanac opskrbe HoReCa, karakterističan za hotele i ugostiteljske objekte, u kojima je poduzeće također prisutno s distribucijom svojih brendova. Sustav koji omogućava praćenje svih aktivnosti i koheziju svih dijelova organizacije je SAP sustav. Tercijarni procesi u poduzeću predstavljaju upravljanje samom organizacijom, a način na koji je organizacija uredila svoje unutarnje odnose prethodno je opisano u poglavlju organizacije unutarnjih odnosa. Prethodno spomenute akvizicije koje je poduzeće kupilo u organizaciji ustrojene su na način da svako pojedino poduzeće kupovinom organizacije svoju je organizacijsku strukturu inkorporiralo u strukturu Atlantic Grupe, bilo u segmentu poslovnog ili distributivnog područja. Specifičnost je samo za jednu organizaciju, poduzeće Cedevida d.o.o. da i dalje svoje dvije organizacijske jedinice, proizvodnju i marketing djelomično je neovisno o ostalim organizacijskim jedinicama Atlantica. Također, akvizicije Multipowera, Neve i ostalih velikih poduzeća, poduzeće je tijekom godina poslovanja prodalo te više nisu u njezinom vlasništvu, kao i dio organizacijskog ustroja. Pojednostavljeni prikaz organizacijske strukture poduzeća Atlantic Grupe d. d. prikazan je na sljedeći način:



Slika 1: Prikaz organograma Atlantic Grupe d. d.

Izrada autora prema podacima Atlantic Grupe d. d. (2023.)



#### 4.4.4. Organizacija upravljanja i unutarnjih odnosa

Brojne su promjene u organizaciji unutarnjih odnosa tijekom godine te je u nastavku dan pregled nekih od najvažnijih za sam organizacijski ustroj. Odlukom Glavne skupštine 2006. godine, poduzeće je iz društva s ograničenom odgovornošću transformirano u dioničko društvo prema Vujsiću Sardeliću (2006). Nakon akviziranja najvećeg poduzeća za organizaciju, Droge Kolinske, Atlantic Grupa s ciljem smanjivanja troškova i stvaranjem rasta započinje prve promjene u organizacijskoj strukturi. Podjelom na 11 strateških poslovnih područja, poduzeće širi svoj divizijski način ustroja te unosi promjene u samu upravu poduzeća, sastavljajući tako upravu koja broji četiri člana 2012. godine kako navodi Bičak (2012). Uz upravni odbor, poduzeće osniva i Odbor strateškog menadžmenta s petnaest članova u nadležnosti za poslovna područja organizacije i korporativne funkcije koje u 2012. godine su organizirane samo u dvije organizacijske jedinice (Bičak, 2012). Reorganizacija poduzeća prema podatcima Izvješća 2015. godine označava podjelu distribucijskog poslovanja na dvije zone, istok i zapad. Istovremeno, poslovna područja s globalnim potencijalom izdvajaju se kao zasebna cjelina, a nisu više sastavni dio strateškog poslovnog područja Delikatesni namazi (Godišnje izvješće, 2015). Korporativne funkcije podrške u 2015. godini dijele se na samo dvije organizacijske jedinice, financije i korporativne aktivnosti (Godišnje izvješće, 2015). Proces daljnje reorganizacije 2017. godine odnosio se na cjelokupno distribucijsko poslovanje osnivanjem područja koje pokriva 6 najvećih tržišta – Hrvatsku, Srbiju, Sloveniju, Makedoniju, Austriju te HoReCa segment, dodajući zasebnu cjelinu odjela Globalnog upravljanja mrežom distributera (Godišnje izvješće, 2017). U međuvremenu, korporativne aktivnosti proširuju se na još dodatne dvije organizacijske jedinice: korporativna strategija i razvoj te transformacija i informacijska tehnologija. Zadnje promjene u organizacijskom ustroju, poduzeće 2022. godine ostvaruje na području organizacije uprave, proširujući tako svoj tadašnji sastav s šest na sedam članova (Lider, 2022). Današnji ustroj unutarnjih odnosa, opisan je u nastavku. Prethodno spomenuti dualistički model korporativnog upravljanja koje primjenjuje poduzeće podrazumijeva da je glavna skupština organ u kojem dioničari ostvaruju svoja prava. Nadalje, nadzorni odbor broji u 2022. godini devet članova koji djeluju kroz tri komisije koje podržavaju rad odbora, a dijele se na sljedeći način: Komisija za društvenu odgovornost i korporativno upravljanje, Komisija za razvoj vodstva i nagrađivanje te Komisija za reviziju (Godišnje izvješće, 2022). Uprava Atlantic Grupe broji sedam članova, koju redom čine: predsjednik, potpredsjednik Grupe za korporativne aktivnosti, potpredsjednik grupe za financije, nabavu i investicije, potpredsjednica grupe za korporativnu strategiju i razvoj, potpredsjednik grupe za distribuciju te potpredsjednik grupe za delikatesne namaze, Donat i internacionalizaciju te potpredsjednik grupe za kavu i

slatko i slano (Godišnje izvješće, 2022). Organizaciju unutarnjih odnosa, kao i utvrđene razine i odgovornosti menadžmenta, u poduzeću se organizirane na način koji prikazuje tablica. Razlikuju se pet razina upravljanja, a to su redom: uprava, viši rukovodeći kadar bez uprave, upravljanje drugima, para-profesionalna razina i profesionalna razina. Brojni su faktori koji utječu na broj razina upravljanja u organizaciji, a na primjeru poduzeća Atlantic Grupe d. d. veličina i specijalizacija su faktori koji najviše doprinose ovakvom načinu organiziranja elementa unutarnjih odnosa. Strateške ciljeve, u organizaciji, postavlja uprava, viši rukovodeći kadar bez uprave predstavlja tako zvani „middle“ ili srednji menadžment koji je u poduzeću zadužen za provedbu taktičkih ciljeva i strategija, dok operativnu razinu menadžmenta u organizaciji izvršava sloj definiran kao upravljanje drugima. Profesionalna razina i para-profesionalna razina u organizaciji predstavljaju stručnjake vezane za neko područje, a pomoću njihovih saznanja menadžeri u organizaciji donose odluke. Daljnjim tabličnim prikazom, opisan je ustroj unutarnjih odnosa te su dani podatci o broju ljudi na pojedinoj razini, kao i njihovoj dobi i zastupljenosti u organizaciji.

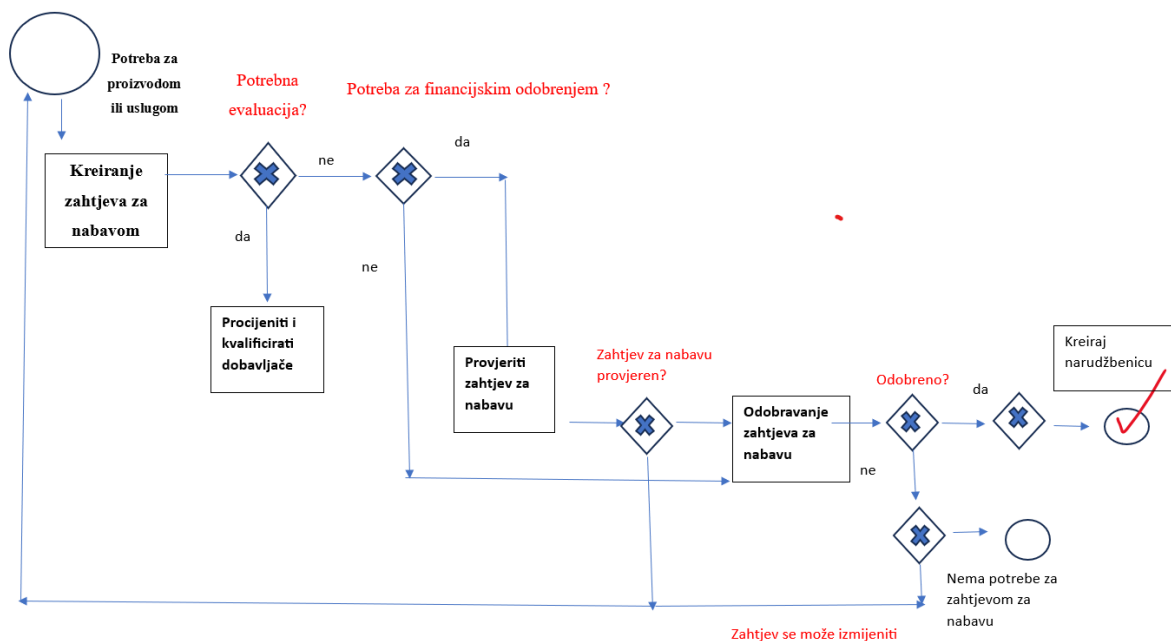
*Tablica 3: Raznolikost upravljačkih tijela i zaposlenih*

Kategorija zaposlenika prema razini	Broj zaposlenika	Postotak %	Muško %	Žensko %	Dobna skupina u %		
					<30	30-50	>50
Uprava	6	0.12	83.33	16.67	0.00	33.33	66.67
Viši rukovodeći kadar bez uprave	18	0.35	66.67	33.33	0.00	55.56	44.44
Upravljaču drugima	629	12.08	46.42	53.58	3.50	68.68	27.82
Para-profesionalni	3576	68.70	52.49	47.51	18.32	59.09	22.60
Profesionalni	976	18.75	36.07	63.93	15.57	66.09	18.34
Ukupno	5205	100	48.76	51.24	15.93	61.62	22.56

*Izvor: izrada autora prema Godišnjem izvješću 2021.*

Iz tabličnog prikaza, zaključuje se kako je najviše zaposlenika na para-profesionalnoj razini, njih čak 3576, što čini postotak od 68.70% , od kojih je većina muškog spola (52.49%) u dobi od 30 do 50 godina. S druge strane, na upravljačkoj razini najviše je operativnih menadžera, njih 629, što čini postotak od 12.8% , no u ovoj kategoriji blagu većinu čine žene u dobi od 30 do 50 godina.

**4.4.5. Organizacija vremenskog rasporeda aktivnosti na primjeru procesa zaprimanja narudžbe**  
 Zbog visoke složenosti i visoke specijalizacije poslova u organizaciji, što proizvodnih, što distribucijskih aktivnosti , za poduzeće vrlo je važno redovito pratiti i kontrolirati aktivnosti te vremenski ih uskladiti i izvršavati jer u velikoj većini one ovise jedne o drugoj. Mrežnim dijagramom prikazan je proces zaprimanja narudžbe u segmentu distribucijskih aktivnosti na temelju razgovora s zaposlenicima Atlantic Grupe d.d. Proces započinje kreiranjem zahtjeva za narudžbu te predstavljeni rombovi u prikazu su područja donošenja odluke, dok krugovi prikazuju proces početka i završetka aktivnosti. Procesi prikazani dijagramom isti su na svim strateškim distribucijskim područjima što govori o visokoj razini centralizacije i formalizacije u poduzeću, o čemu će biti više opisano u sljedećem poglavlju.



Slika 2: Proces zaprimanja narudžbe

Izrada autora prema podacima Atlantic Grupe d. d. (2023.)

#### **4.5. Dimenzije organizacijske strukture na primjeru Atlantic Grupa d. d.**

Nakon prethodno navedenih i raščlanjenih elemenata organizacije, dimenzije poduzeća mogu se definirati kao sljedeće.

Organizacija se smatra visoko složenom, visoko formaliziranom i u većoj mjeri centraliziranom. Izuzetno širok i dugačak zapovjedni lanac i lanac kontrole, visok udio višeg, srednjeg i operativnog menadžmenta u organizacijskoj strukturi, definiraju njezinu visoku formalizaciju i centralizaciju.

Zbog velikog broja zaposlenika, različitih procesa nabave i distribucije na velik broj distributivnih područja, kao i organizacija prodaje, predstavništva i ureda u gotovo svim zemljama na koje poduzeće distribuira svoje proizvode, govori se o visokom stupnju formalizacije organizacije. Ovakva vrsta strukture upravo zbog svoje veličine zahtjeva ovu visoku složenost poduzeća.

Centraliziranost organizacije, unatoč brojnim uredima i tvornicama koje su dislocirane od područja Hrvatske, zauzima visok udio jer se glavne i strateške, kao i korporativne odluke donose samo na razini visokog menadžmenta i uprave sa sjedištem u Hrvatskoj.

## 5. Rasprava

Mješovita ili konglomeratska struktura složeni je oblik strukture koji je primjenjiv u srednje velikim i velikim organizacijama poput poduzeća Atlantic Grupa d. d. Proizvodnjom i distribucijom velikog broja proizvoda iz širokog spektra djelatnosti unutar pretežito prehrambene industrije, divizijska struktura, proizvodna i teritorijalna, nadmeće se kao rješenje za organizaciju. Dislociranošću proizvodnje i distribucijskih centara, kao i dislociranošću prodajnih mjesta unutar regija, stvara se potreba za posebnim koordiniranjem i odvajanjem poslovnih funkcija radi lakše kontrole. Također, svako je tržište drukčije i specifično te se na ovaj način može jedinstvenom strategijom pristupiti tržištu i bolje zadovoljiti specifične potrebe tog djela tržišta, kao i posebnim preferencijama potrošača na tržištu. Iako Atlantic Grupa posluje na užem regijskom tržištu s relativnom sličnim potrošačkim preferencijama, iz podataka o prodaji zaključuje se kako postoje razlike među tržištima. Ovaj način strukturiranja donosi velike prednosti organizaciji. Iako postoje dupliciranja i povećani su troškovi, organizaciji ovaj način donosi više koristi nego troškova jer joj omogućuje rast i razvoj. Kako bi divizije neometano funkcionirale i mogle poslovati na efikasan način, dodatkom funkcijske strukture unutar divizijskih, omogućuje se povezanost svih dijelova organizacije. U velikim poduzećima poput ove, potrebna je visoka razina hijerarhije i kontrole, specijalizacije i formalizacije. Funkcijskom strukturom smanjuju se troškovi organizacije jer svaka divizija i organizacija nema svaku poslovnu funkciju ili organizacijsku jedinicu dupliciranu, no potrebni su brojni naponi da se sve aktivnosti objedine u jednu cjelinu. Divizijskim načinom strukturiranja u organizaciju unosi se i dio fleksibilnosti i decentralizacije u odlučivanju, što smanjuje potrebno vrijeme odlučivanja u klasičnoj funkcijskoj strukturi. Miješanjem ovih vrsta struktura, organizacija uspijeva pomiriti sve prednosti i nedostatke struktura te na taj način ostvaruje prednosti i koristi od prethodno spomenutih struktura.

Faktor koji najviše utječu na samu organizacijsku strukturu, osim navedene veličine kao unutarnjeg činitelja, naziva se životni ciklus organizacije. U fazi zrelosti organizacije, ova vrsta strukture pogoduje na način da joj omogućuje stabilnost jer je visok stupanj birokracije, razvijeni su unutarnji sustav, a timskim načinom rada omogućuje se kohezija svih dijelova strukture. Nadalje, tehnologija u organizaciji pogoduje tako da u prehrambenoj industriji i masovnim načinom proizvodnje, za koju je specifičan visok stupanj specijaliziranosti, mala dubina i mali obuhvat radnih mjesta, zahtijeva od organizacije visoku složenost, formalizaciju i centralizaciju same organizacije. Čimbenici koji utječu na rast i razvitak organizacije, ne nalaze se u samoj organizacijskoj strukturi, već joj omogućavaju stabilnost u uvjetima krize i

tržišnim rizicima. Komparativnu prednost na tržištu u odnosu na inozemnu konkurenciju, Atlantic Grupa d. d. ostvaruje tako što zadovoljava potrebe potrošača koji pokazuju privrženost tradiciji u odnosu na organizacije koje imaju puno veći stupanj tehnološke infrastrukture, veći stupanj ulaganja u istraživanje i razvoj, financijske snage, veličinu marketinškog budžeta te globalnu prepoznatljivost proizvoda.

Dvojakim strategijskim razvojem, tj. nastupanjem na regionalnom tržištu s prepoznatljivim tradicionalnim brendovima te razvijanjem novih vlastitih brendova Atlantic Grupa d. d. na tržištu uspješno ostvaruje svoj ukupan organizacijski cilj.

Ovim načinom, organizaciji se omogućuje centralizirani pristup koji joj je potreban za nadgledanje i praćenje svih aktivnosti. Visoka formalizacija omogućuje daljnji razvitak i jednako unapređenje pojedinih divizija te visok stupanj složenosti i hijerarhije, visoku kontrolu menadžmenta i uprave za ostvarivanje ciljeva i strategija poduzeća. Smanjivanjem broja razina menadžmenta ili smanjivanjem broja zaposlenih pri reorganizaciji organizacije, doprinijelo bi se prelaskom na suvremeni način organiziranja. Matričnom strukturom, moguće bi također bilo utvrditi strukturu organizacije, no dvojaka odgovornost bila bi prepreka ostvarivanju organizacijskih ciljeva jer bi se narušila unutarnja stabilnost organizacije kao i divizijski način organiziranja, koje omogućuje specifično zadovoljenje potreba na točno definiranom tržištu.

Stoga, mješovita organizacijska struktura, koju se svrstava u klasični skup organizacijskih struktura, doprinosi na efikasan način poduzeću. Suvremeni načini organiziranja nisu pogodni ni industriji kojom se poduzeće bavi, ni veličinom jer nije moguće fleksibilno reagirati na potrebe tržišta te usvojiti heterarhijski odnos među zaposlenicima. Ukoliko organizacija u daljnjem razvoju ostvari zasebne organizacije unutar pojedinih divizija, utoliko bi suvremeni pristup organiziranja poduzeću donosio prednost i smanjenje troškova kao i konkurentsku prednost na tržištu.

## 6. Zaključak

Zaključno, u radu je detaljno obrađena i analizirana organizacijska struktura poduzeća Atlantic Grupe d. d. Teorijskom podlogom i prethodnim istraživanjima znanstvenika koji su proučavali organizacijsko oblikovanje te razvitkom brojnih organizacijskih struktura i načina organizacijskog dizajna, utvrđena je struktura organizacije. Detaljnom analizom svih njezinih elemenata, dimenzija i složenosti, organizaciju se klasificira u skup klasičnih organizacijskih struktura. Preciznije, strukturu koju primjenjuje poduzeće naziva se mješovita ili konglomeratska struktura, a predstavlja spoj funkcijske organizacijske strukture i divizijske organizacijske strukture. Unutar organizacije divizijska organizacijska struktura podijeljena je na način da je razgranata na teritorijalnu diviziju, koja je usmjerena zadovoljavanjem potreba na različitim tržištima, što je kod organizacije podjela prema strateškim distributivnim područjima, dok predmetnu ili proizvodnu diviziju, organizacija je podijelila na strateška poslovna područja.

Miješanjem ovih vrsta struktura, organizacija uspijeva pomiriti sve prednosti i nedostatke struktura te na taj način ostvaruje prednosti i koristi od prethodno spomenutih struktura. Ova vrsta strukture pogodna je za velika poduzeća poput Atlantic Grupe d. d. Poduzeće je svrstano u visoko centraliziranu, složenu i formaliziranu organizaciju koja prati obilježja klasičnih struktura.

Završno, usvojeni organizacijski dizajn i struktura, omogućuje poduzeću uspješno poslovanje na tržištu i efikasan način korištenja svih resursa kao i imovine organizacije. Daljnjim rastom i razvitkom, kako na regionalnom, tako i na inozemnom tržištu organizacija će morati sukladno brzini i obujmu rasta, mijenjati ili rekonstruirati organizacijsku strukturu kada joj više ne bude prikladna, odnosno kada joj troškovi takvog načina organiziranja rada i radnih jedinica ne budu više isplativi.

## Literatura

1. Atlantic Grupa (2023). Distribucija. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/proizvodi-i-distribucija/distribucija/o-distribuciji/>. [pristupljeno: 13. veljače 2023].
2. Atlantic Grupa (2015). Godišnje izvješće 2015. godine. [https://suppliers.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/GODISNJE%20IZVJESCE\\_2015\\_HR.pdf](https://suppliers.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/GODISNJE%20IZVJESCE_2015_HR.pdf) . [pristupljeno: 21. travnja 2023].
3. Atlantic Grupa (2017). Godišnje izvješće 2017. godine. [https://suppliers.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-2017/18-05-10\\_AG\\_GODISNJE-IZVJESCE\\_2017.pdf](https://suppliers.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-2017/18-05-10_AG_GODISNJE-IZVJESCE_2017.pdf) . [pristupljeno: 21. travnja 2023].
4. Atlantic Grupa (2021). Godišnje izvješće 2021. godine. [https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/fcc9a45e753d4cdcef654ff5c260e95c/Godi%C5%A1nje\\_izvje%C5%A1%C4%87e\\_za\\_2021.\\_godinu.pdf](https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/fcc9a45e753d4cdcef654ff5c260e95c/Godi%C5%A1nje_izvje%C5%A1%C4%87e_za_2021._godinu.pdf). [pristupljeno: 21. listopada 2022].
5. Atlantic Grupa (2021). Godišnje izvješće 2022. godine. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/>. [pristupljeno: 19. travnja 2023].
6. Atlantic Grupa (2022). Organizacija i poslovanje. <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/organizacija/poslovanje/>. [pristupljeno: 21. listopada 2022].
7. Awa, I. K. (2016). Functional structure and operational issues: An examination of core challenges and remedies. *Journal of Business and Management* 18,1-4. Raspoloživo na: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue1/Version3/A018130104.pdf> [pristupljeno: 21. listopada 2022].
8. Bičak, D. (2012.) Smanjivanjem Uprave Atlantic grupa prilagođava se globalnim trendovima. <https://www.poslovni.hr/domace/smanjivanjem-uprave-atlantic-grupa-prilagoava-se-globalnim-trendovima-194242>. [pristupljeno: 21. listopada 2022].
9. Cascio, W.F., Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375. Raspoloživo na: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352> . [pristupljeno: 21. listopada 2022].
10. Cingula, M., Šehanović, J., Žugaj M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.



11. Dulčić, Ž., Mateljak, Ž., Ljolčić, Z. (2018). Utjecaj primjenjivih tipova organizacijskih struktura na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 16(1), str. 77-95. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/297661> . [pristupljeno: 21. listopada 2022].
12. Dobrinić, D., Fabac, R. (2021). Familiarity with Mission and Vision: Impact on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Business Systems Research* 12, 124-143. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/bsr/article/view/17341/9331> . [pristupljeno: 21. listopada 2022].
13. Fabac, R. (2017). *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama*. Zagreb: Naklada Slap.
14. Gonan Božac, M. (2008). Swot analiza monističkog i dualističkog sustava korporacijskog upravljanja i konvergencija. *Ekonomski pregled*, 59 (7-8), 370-393. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/25694>. [pristupljeno: 21. travnja 2023].
15. Hatch, M.J. (2018). *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
16. Kuznetsova, I., Karpenko, Y. (2018). The technology of budgeting enterprises with the divisional structure. *Innovative technologies and scientific solutions for industries* , Vol 1(3), 96-102. Raspoloživo na: <https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/2522-9818.2018.3.096> . [pristupljeno: 21. travnja 2023].
17. Lidermedia.hr (2022). Atlantic Grupa proširila Upravu: Štetić imenovan novim članom. <https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/atlantic-grupa-prosirila-upravu-stetic-imenovan-novim-clanom-147135> . [pristupljeno: 19. travnja 2023].
18. Milinković, M., Nakić, S., Vinšalek Stipić, V. (2020). Upravljanje zalihama kao čimbenik uspješnog poslovanja hrvatskih poduzeća. *Glasilo Future*, 17-33. Raspoloživo na: <https://doi.org/10.32779/gf.3.3.2>. [pristupljeno: 21. travnja 2023].
19. Novak, M., Sikavica, P. (1999). *Organizacija poslovanja*. Zagreb: Informator.
20. Obolensky, N. (2014). *Complex Adaptive Leadership, Embracing Paradox and Uncertainty*. United Kingdom: Routledge.
21. Poslovni.hr (2022). Veliki projekt Atlantic Grupe i Gideon Brothersa za razvoj i testiranje novih proizvoda. <https://www.poslovni.hr/kompanije/veliki-projekt-atlantic->

[grupe-i-gideon-brothersa-za-razvoj-i-testiranje-novih-proizvoda-4278921](#).

[pristupljeno: 13.veljače 2023].

22. Poslovni.hr (2022.) Značajan rast prihoda Atlantic Grupe, isplaćena povijesno najviša dividenda. <https://www.poslovni.hr/kompanije/znacajan-rast-prihoda-atlantic-grupe-isplacena-povijesno-najvisa-dividenda-4360646> . [pristupljeno: 19.travnja 2023].
23. PM Study Cycle (2023). *What is Functional Organizational Structure?* <https://pmstudycircle.com/what-is-a-functional-organization-structure/>. [pristupljeno: 19.travnja 2023].
24. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
25. Teece, David J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning* 51, 40-49. Raspoloživo na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868> . [pristupljeno: 21.travnja 2023].
26. Vidučić, Lj. (2006). *Financijski menadžment*. Zagreb. RRIF – plus.
27. Vujsić Sardelić, S. (2006). Atlantic grupa transformirana u dioničarsko društvo. <https://www.poslovni.hr/burze/atlantic-grupa-tranformirana-u-dionicko-drustvo-12367>. [pristupljeno: 21.travnja 2023].
28. Wild, T. (2018). *Best Practice in Inventory Management*. United Kingdom: Routledge.
29. Worren, N. (2012). *Organisation Design: Re-defining complex systems*. London: Pearson, Harlow.

## **Popis slika i tablica**

Tablica 1: Strateška distributivna područja .....	19
Tablica 2: Prosječan broj obuke godišnje po zaposleniku .....	21
Tablica 3: Raznolikost upravljačkih tijela i zaposlenih.....	26
Grafički prikaz 1: Strateška distributivna područja.....	18
Slika 1: Prikaz organograma Atlantic Grupe d.d. ....	24
Slika 2: Proces zaprimanja narudžbe .....	24