

# Primjena strategijskog menadžmenta u funkciji logističkog odlučivanja

---

Kolar, Karmen

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:763790>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-05-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Transport and Traffic Sciences -  
Institutional Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

Karmen Kolar

**PRIMJENA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U FUNKCIJI**  
**LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2019.**

Zagreb, 2. travnja 2019.

Zavod: **Zavod za prometno planiranje**  
Predmet: **Menadžment u prometu**

## DIPLOMSKI ZADATAK br. 5178

Pristupnik: **Karmen Kolar (0135198692)**  
Studij: **Inteligentni transportni sustavi i logistika**  
Smjer: **Logistika**

Zadatak: **PRIMJENA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U FUNKCIJI LOGISTIČKOG  
ODLUČIVANJA**

### Opis zadatka:

U radu pod nazivom Primjena strategijskog menadžmenta u funkciji logističkog odlučivanja potrebno je objasniti značaj menadžmenta kroz zadaću poduzeća, razloge njegovog postojanja, te kao važnu i značajnu funkciju logističkog odlučivanja. Cilj ovog istraživanja je prikazati kako u poduzeću funkcionira menadžment u logističkom odlučivanju, kako se odabiru zadaci i ciljevi, optimalno koriste resursi, rukovode procesi i aktivnosti podređenih. Na koji način se delegiraju poslovi i odgovornosti za postizanje optimalnih rezultata, a pritom misleći na profitabilnost, efikasnost, rast, reputaciju, doprinos društvu, doprinos zaposlenima, vodstvo na tržištu i u tehnologiji. Važnost strateškog menadžmenta je optimalno korištenje u uvjetima ekonomske globalizacije u kojima se itekako mora odgovoriti na kontinuirano unapređivanje poslovanja, upravljanje znanjem, kvalitetom, brzinom, tehnologijom, kreativnošću, inovacijama i poduzetništvom, usmjeravajući akcije i ljude u organizaciji, smanjujući snagu konkurentima.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
diplomski ispit:

  
\_\_\_\_\_  
prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

**DIPLOMSKI RAD**

**PRIMJENA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U FUNKCIJI  
LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA  
THE APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE  
FUNCTION OF LOGISTICAL DECISION - MAKING**

Mentor: prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Studentica: Karmen Kolar, 0135198692

Zagreb, rujan 2019.

## SAŽETAK

Strateški menadžment je kontinuirani proces koji neprestano traje u poduzeću bez obzira što neke aktivnosti dolaze više a neke manje do izražaja u određenom trenutku. Menadžeri u procesu strateškog menadžmenta započinju s analizom okoline i nastavljaju postavljati organizacijska usmjerenja, formuliranje i implementaciju određene strategije kako njenu kontrolu tako i evaluaciju postojeće strategije. Značajke strateškog menadžmenta u diplomskom radu pojasnit će se, na način na koji se on kreira, ostvarujući izabrane ciljeve uz pomoć vizije i misije. Osim značajki strateškog menadžmenta, prikazane i analizirane su i temeljne funkcije menadžmenta, načini logističkog odlučivanja te mogućnosti primjene funkcija menadžmenta u logistici na primjeru prehrambene kompanije Atlantic Grupe d.d.

Analizirajući kompaniju Atlantic Grupa d.d. zaključeno je da kompanija precizno primjenjuje strateški menadžment u vlastitom poslovanju u funkciji logističkog odlučivanja na način pomnog isticanja vlastitih robnih marki, opsežnim aktivnostima, prvom inovacijom uvođenja robota u novoizgrađeni logistički centar, tehnologijama i nadasve optimalno korištenim resursima.

**KLJUČNE RIJEČI:** Strateški menadžment, menadžment, logističko odlučivanje

## SUMMARY

Strategic management is a continuous process in a company, with various activities being in focus in different time. In the strategic management process, managers start with environment analysis that is followed by organizational orientation, formulation and implementation of a specific strategy and finally its evaluation. In this master thesis, features of strategic management, and how it is created based on mission and vision, are going to be explained. Basic management functions, principles of decision-making in logistics and models of implementation of management functions in logistics in Atlantic Grupa are to be explained.

The analysis of Atlantic Grupa has led to the conclusion that the company is dedicated to implement the strategic management in the logistics decision-making function with precision, and does that by carefully asserting its products, with broad range of activities, introducing innovations such as a transport robot in newly built logistics center, technology and, above all, by optimal use of resources.

**KEY WORDS:** Strategic management, management, decision-making

## SADRŽAJ:

|  |    |
|--|----|
| <b>1. UVOD</b> .....   | 1  |
| <b>2. ZNAČAJKE STRATEŠKOG MENADŽMENTA</b> .....  | 3  |
| 2.1. Postavljanje organizacijskog usmjerenja .....   | 9  |
| 2.2. Formuliranje organizacijske strategije .....  | 10 |
| 2.3. Implementacija organizacijske strategije .....  | 10 |
| 2.4. Provedba strateške kontrole i evaluacija.....   | 10 |
| <b>3. TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA</b> .....  | 12 |
| 3.1. Planiranje .....  | 12 |
| 3.2. Organiziranje.....  | 13 |
| 3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....  | 14 |
| 3.4. Vođenje.....  | 14 |
| 3.5. Kontroliranje.....  | 15 |
| <b>4. NAČINI LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA</b> .....   | 16 |
| 4.1. Pojedinačno i skupno odlučivanje.....   | 17 |
| 4.1.1. Pojedinačno odlučivanje .....   | 17 |
| 4.1.2. Skupno odlučivanje.....   | 18 |
| 4.2. Programirano i neprogramirano odlučivanje .....   | 19 |
| 4.2.1. Programirano odlučivanje .....  | 19 |
| 4.2.2. Neprogramirano odlučivanje.....   | 20 |
| 4.2.3. Međusobni odnos programiranog i neprogramiranog odlučivanja .....                       | 21 |
| 4.3. Intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje..... | 21 |
| 4.3.1. Intuitivno odlučivanje .....  | 22 |
| 4.3.2. Racionalno odlučivanje.....   | 22 |
| 4.3.3. Odlučivanje na temelju prosuđivanja.....  | 23 |
| 4.4. Okolnosti u kojima se odlučuje.....   | 24 |
| 4.4.1. U uvjetima sigurnosti .....   | 24 |
| 4.4.2. U uvjetima rizika.....  | 25 |
| 4.4.3. U uvjetima nesigurnosti .....   | 26 |
| <b>5. MOGUĆNOSTI PRIMJENE FUNKCIJA MENADŽMENTA U LOGISTICI</b> .....                           | 27 |
| 5.1. Podaci o poduzeću .....   | 27 |
| 5.2. Funkcija menadžmenta Atlantic Grupe d.d. u logističkom odlučivanju .....                  | 28 |
| 5.3. Odabiranje zadataka i ciljeva poduzeća .....  | 29 |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 5.4.      | Optimalno korištenje resursa .....             | 30        |
| 5.5.      | Novi središnji logistički centar .....         | 31        |
| 5.6.      | Unapređivanje poslovanja kroz aktivnosti ..... | 32        |
| 5.7.      | Vodstvo na tržištu .....                       | 33        |
| 5.8.      | Kritički osvrt .....                           | 34        |
| <b>6.</b> | <b>ZAKLJUČAK .....</b>                         | <b>35</b> |
|           | <b>LITERATURA:.....</b>                        | <b>38</b> |
|           | <b>POPIS SLIKA:.....</b>                       | <b>39</b> |



## 1. UVOD

Strateški menadžment je kontinuirani, interaktivni proces koji neprestano traje u poduzeću bez obzira što neke aktivnosti dolaze više a neke manje do izražaja u određenom trenutku. Menadžeri u procesu strateškog menadžmenta započinju s analizom okoline i nastavljaju postavljati organizacijska usmjerenja, formuliranje i implementaciju određene strategije kako njenu kontrolu tako i evaluaciju postojeće strategije. U tom procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima bi ostvarili zadane ciljeve poduzeća pomoću određenih parametara. Kako bi mogao efektivno djelovati strateški menadžment mora osigurati organizaciju poduzeća na način da može odgovoriti na zahtjeve promjenjive okoline. Proces strateškog menadžmenta sastoji se od serije etapa koje se ciklično ponavljaju, što znači da je proces interaktivan, (započinje sa prvom etapom završava sa zadnjom i tada počinje ponovo sa prvom etapom). Definicija strateškog menadžmenta se na prvi pogled čini jasnom, jednostavnom, a u stvari je stvarna implementacija procesa strateškog menadžmenta u poduzećima vrlo komplicirana, što zahtjeva itekako temeljni pregled zadataka strateških menadžera.

Svrha istraživanja je ukazati na značaj menadžmenta kroz zadaću poduzeća, razloge njegovog postojanja, važnu i značajnu funkciju logističkog odlučivanja. Dat će se prikaz funkcije logističkog odlučivanja u primjeni strateškog menadžmenta .

Cilj ovog istraživanja je prikazati kako u poduzeću Atlantic Grupe d.d. funkcionira menadžment u logističkom odlučivanju, kako se odabiru zadatci i ciljevi, optimalno koriste resursi, rukovode procesi i aktivnosti podređenih. Na koji način se delegiraju poslovi i odgovornosti za postizanje optimalnih rezultata, a pritom misleći na profitabilnost, efikasnost, rast, reputaciju, doprinos društvu, doprinos zaposlenima, vodstvo na tržištu i u tehnologiji.

U ovom diplomskom radu pod nazivom „Primjena strategijskog menadžmenta u funkciji logističkog odlučivanja“pojasnit će se osnovne značajke strateškog menadžmenta na koji način se on kreira, pomoću vizije i misije ostvarujući izabrane ciljeve. Neizostavan dio je i planiranje kao čimbenik logističkog odlučivanja, između ostalog radi brzih i stalnih promjena turbulentne okoline te je spreman dati odbovarajuće odgovore na promjenjive okolnosti u kojima se pretpostavlja sposobnost vođenja i sudjelovanja u procesu odlučivanja. Važnost

strateškog menadžmenta je optimalno korištenje u uvjetima ekonomske globalizacije u kojima se itekako mora odgovoriti na kontinuirano unapređivanje poslovanja, upravljanje znanjem, kvalitetom, brzinom, tehnologijom, kreativnošću, inovacijama i poduzetništvom, usmjeravajući akcije i ljude u organizaciji, smanjujući snagu konkurentima.

Ovaj je rad podijeljen u šest dijelova: nakon uvoda slijedi poglavlje u kojemu se pojašnjavaju značajke strateškog menadžmenta. Potom se, u trećem dijelu, razmatraju temeljne funkcije menadžmenta te u četvrtom, načini logističkog odlučivanja. Peti dio posvećen je mogućnostima primjene funkcija menadžmenta u logistici, nakon čega slijedi zaključno razmatranje.

Nakon značajki i planiranja poslovnih aktivnosti odnosno potrebnih njihovih vještina, organizacijske sposobnosti, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja kao temeljnih funkcija menadžmenta, odredit će se načini logističkog odlučivanja ponajprije misleći na različite aspekte odlučivanja radi lakšeg postizanja optimalne logističke odluke, sagledavajući i poznavajući okolnosti u kojima se odlučuje. Podjela načina logističkog odlučivanja bit će prikazana s obzirom na probleme o kojima se odlučuje, s obzirom na to tko odlučuje, kako se odlučuje te okolnosti u kojima se odlučuje, s kojima se menadžeri svakodnevno susreću.

U petom poglavlju „Mogućnosti primjene funkcija menadžmenta u logistici“ na primjeru prehrambene kompanije Atlantic Grupe d.d. bit će opisani zadani elementi.

## 2. ZNAČAJKE STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Strateški menadžment je složen pojam koji predstavlja grupu ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvenu disciplinu [1]. Može se definirati kao umijeće vođenja ili kao upravljanje razvojem poduzeća. To je proces donošenja odluka i provođenja aktivnosti nastojeći uskladiti mogućnosti i sposobnosti poduzeća s prilikama iz okoline i tako ostvariti prednošću bolje rezultate. Strateški menadžeri identificiraju unutarnje i vanjske strateške faktore (elemente) koji su ključni za poslovanje jer određuju unutarnju i vanjsku okolinu i međudnosom oblikuju poslovno okruženje. Vrlo dobro poznavanje takvog okruženja i uspješno upravljanje svim faktorima mogu rezultirati uspješnim poslovanjem. Menadžeri obično mogu utjecati na oblikovanje unutarnjih faktora i poslovnu okolinu poduzeća, dok na okolinu i vanjske faktore uglavnom ne mogu [15]. Strateški menadžment odnosno grupa ljudi u poduzeću podrazumijeva one menadžere koji su odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka (strateški menadžeri). Strateški menadžment podrazumijeva kontinuirani, interaktivni proces koji je usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenljivoj okolini. U tom smislu odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu [1].

Visoko pozicionirani menadžeri u velikim poduzećima bave se strateškim menadžmentom, dok su srednji te niži uglavnom zaduženi za taktičke i operativne zadaće. Menadžeri mogu planiranjem, praćenjem, analiziranjem uočiti na vrijeme različite poslovne rizike i prijetnje te dobrim odlukama spriječiti ili ublažiti negativne događaje i trendove. Njihovo pravovremeno uočavanje i brzo reagiranje povećava im šanse za opstanak i bolju uspješnost poduzeća [15].

Izraz *Strategija* (izvedena iz grčke riječi *strategos* što znači “vojskovođa”) koristi se na različite načine [12]. Skovana je u Ateni od 508. do 507. godine prije Krista, gdje je deset strategija obuhvaćalo tadašnje atensko ratno vijeće koje je imalo vrlo veliku političku i vojnu moć. Etimološki gledano, *strategos* ili general izvodi se iz “*stratos*” (vojska) i “*agein*” (voditi) što u izvornom smislu strategija znači “umijeće vođenja vojske” [1]. Strategije i politike pomažu menadžerima usmjeravajući operativne odluke [12].

Okolina obuhvaća unutarnju, blisku poslovnu te opću okolinu. Osnovna obilježja unutarnje okoline poduzeća njegove su snage i slabosti misleći pritom na različite materijalne i nematerijalne resurse. Različita imovina kojom poduzeće raspolaže podrazumijeva stupanj

tehnološko-tehničke opremljenosti, likvidnost, zaduženost, tradiciju, kvalitetu, kadrove i znanje itd. Poslovno okruženje s druge strane podrazumijeva dobavljače, kreditore, kupce, dioničare, zaposlene, konkurente i dr., a opća okolina demografski, zemljopisni, kulturni, politički, ekonomski, zakonodavni, infrastrukturni i drugi okvir [15].

Analizom okoline menadžeri određuju (planiraju) i provode strategiju kojom namjeravaju ostvariti postavljene ciljeve. Zato je za definiranje i uspješnu provedbu strategije od prvorazredne važnosti kvalitetno strateško planiranje. Strategija predstavlja dugoročni plan za bolje iskorištavanje vlastitih resursa, za razliku od taktike koje je primarno usmjerena provedbi te strategije. Strategija je odluka što znači da je ostvarenje svake odluke podložno riziku neostvarenja. Menadžeri koji odabiru strategiju, kako bi minimizirali rizik trebaju vladati svim potrebnim znanjima i vještinama [15].

Važnost strateškog menadžmenta u uvjetima krize pogotovo kada je značajan negativan utjecaj okoline, potrebno je permanentno i pozornije pratiti promjene i trendove u okruženju, te preispitati, mijenjati i prilagođavati akcije svakoj novonastaloj situaciji. Rizik neostvarenja donesenih odluka u kriznim uvjetima se multiplicira, stoga odluke moraju biti promišljene te utemeljene na što boljim podlogama [15].

Da bi se mogao realizirati proces strateškog menadžmenta u poduzeću postoji potreba definiranja odgovarajućih organa kao nositelja tog procesa. Najviše se ističu odbor direktora, vrhovni menadžment i planska služba. Odbor direktora ima glavnu ulogu definiranja korporacijske misije, ciljeva i strategije, a CEO (predsjednik uprave) glavnu ulogu kompletnog procesa strateškog planiranja i odgovoran je za implementaciju definirane strategije [1].

U svojim razmatranjima kao rani pisci o strategiji Periklo i Ksenofob uključivali su pitanja efektivne strategije, principe uporabe trupa i šire strateške ciljeve. Tako je Periklo upozoravao na “potrebu da se ograniči rizik dok se (vojskovođa) čvrsto pridržava esencijalnih stajališta i principa” [1].

Prema Ksenofobu zapovjednik “mora biti ingeniozan, energičan, brižan, pun ustrajnosti i prisutnosti duha, pun ljubavi i žilav, pošten i lukav, budan i varav na oko, spreman staviti sve na kocku i željeti da ima sve, velikodušan i pohlepan, pun pouzdanjaj sumnjičav”. Esencijalni atribut težnje stratega je “znanje posla koji (oni) namjeravaju izvesti”. Od generala se nije očekivalo da samo planira bitku, već također i da sam vodi trupe u bitku [1].

Usporedno s razvojem strategije u Ateni, u Aziji Sun Tzu u knjizi Umijeće ratovanja, koja datira oko pet tisuća stoljeća prije Krista, naglašava minuciozno planiranje, ideal nadvladavanja neprijatelja indirektno, bez potrebe za borbom, kvalitetu efektivnih generala, savjete o vođenju trupa i glavne principe itaktike angažiranja s neprijateljem [1].

Izvorno nastala u vojnoj sferi, strategija se 1960-ih pomiče i u sferu poslovnog svijeta. Tadašnji vrhovni menadžeri multinacionalnih tvrtki kao što su Chester Barnard i AT&T-a (1938.) i Alfred Sloan iz General Motorsa (1963.) među prvima su upućivali na potrebu za strategijom unutar poslovnog konteksta. Drucker (1954.) upućuje na aktivan pristup menadžmenta koji povlači za sobom planiranje i akcije s namjerom da se oblikuje okolina tvrtke koja je bila pasivna u odnosu prema toj okolini.

Za kamen temeljac organizacije visokih performansi postojali su dobri razlozi za postavljanje efektivne strategije. Istraživanja su pokazala da je strategija tvrtke najvažnija odrednica njezinih performansi, industrijski kontekst je važan za performanse, ali ne tako važan kao strategija [1].

Alfred Chandler u knjizi Strategija i struktura (1962.) je istraživao velika poduzeća i njihovu prilagodbu svojih strategija strategiji rasta i time dao prvu temeljnu definiciju strategije. U tom radu je utvrdio da se "strategija može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća u usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva [1].

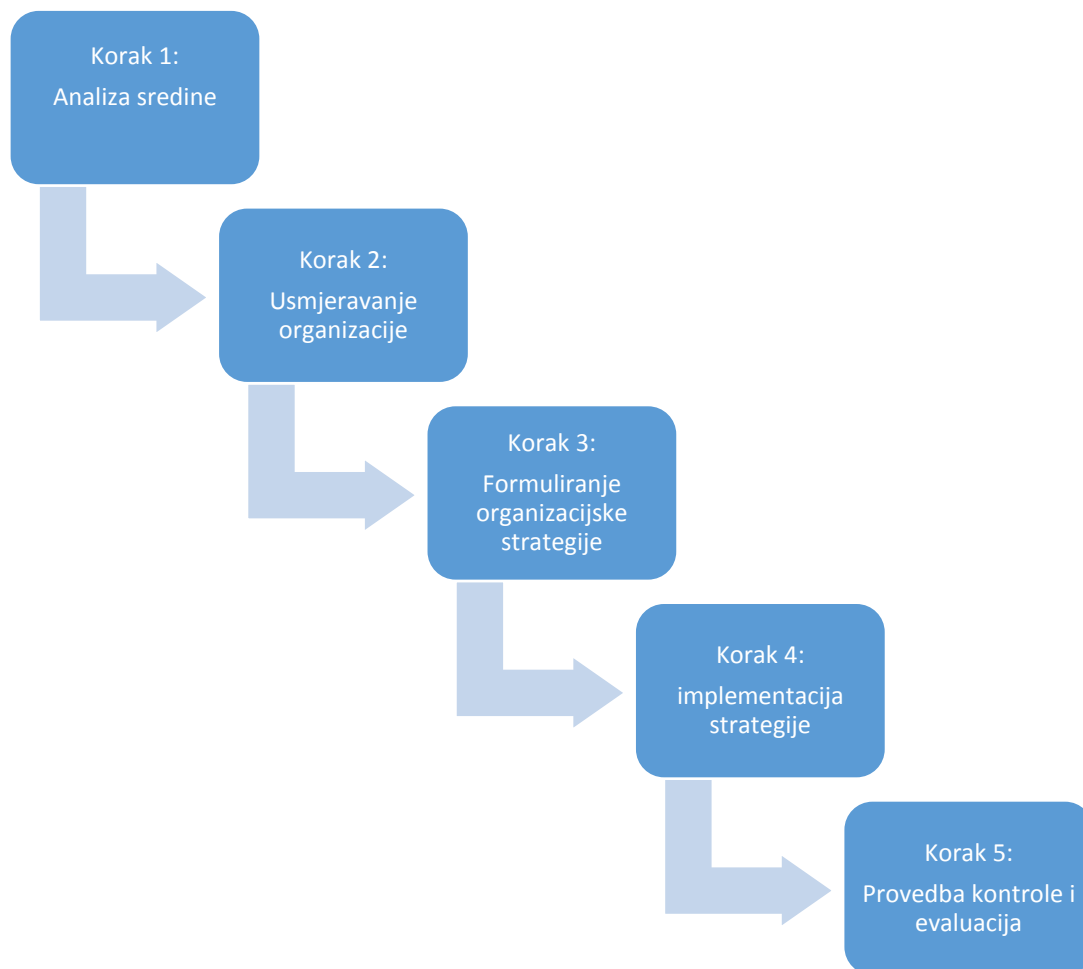
Menadžeri donose cijeli niz odluka te poduzimaju niz akcija kojima teže ostvarenju ciljeva poduzeća izraženih pomoću određenih performansi [1].

Kako bi strateški menadžment efektivno djelovao u ostvarenju ciljeva poduzeća, mora osigurati organizaciju u poduzeću na način, da može prikladno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline. Razvoj efektivnog i efikasnog sustava strateškog menadžmenta u poduzeću može biti itekako duga i teška zadaća koja zahtjeva održiv, koncentriran napor i veliko strpljenje. Definicija strateškog menadžmenta se na prvu čini jasnom i jednostavnom, stvarna implementacija samog procesa strateškog menadžmenta zna biti vrlo komplicirana i uključuje pregled temeljnih i detaljnih zadatka strateškim menadžerima. Uključuje cijeli niz kompleksnih aktivnosti ne samo menadžmenta već i svih zaposlenika. Oni su: utvrđivanje misije, formuliranje filozofije poduzeća, utvrđivanje politika poduzeća, postavljanje ciljeva, razvoj strategije, planiranje organizacijske strukture, osiguranje osoblja, utvrđivanje procedura, osiguranje opreme, osiguranje kapitala, postavljanje standarda, utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova, osiguranje kontrolnih informacija, i

aktiviranje-motiviranje ljudi. Zahtjeva promišljanje u smislu evolutivnih faza koje pomažu menadžerima procijeniti razvoj sustava strateškog menadžmenta u svom poduzeću, i da realno ocijene prikladnost procesa strateškog menadžmenta i razmisle o unapređenju te alternativama. Proces takvog menadžmenta je iterativan – započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom etapom i tada počinje ponovno s prvom etapom, što znači da se sastoji od serije etapa s cikličnim ponavljanjem [1].

Temeljne etape procesa strateškog menadžmenta su [1]:

1. Provedba analize okoline
2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja
3. Formuliranje organizacijske strategije
4. Implementacija organizacijske strategije
5. Provedba strateške kontrole i evaluacija



*Slika 1. Glavne etape strateškog menadžmenta*

*Izvor: Izradio i prilagodio autor*

## Provedba analize okoline

Poduzeća imaju karakteristike otvorenog dinamičkog sustava što znači da su itekako podložna utjecajima iz okoline s kojom su u stalnoj interakciji. Da bi se spriječila dominantnost utjecaja okoline, menadžment poduzeća neprestano nadzire tu okolinu kako bi identificiralo sadašnje i buduće prijetnje i prilike koje proizlaze iz vanjske okoline te snage i slabosti koje rezultiraju iz interne okoline [1].

Analiza utvrđuje način na koji socioekonomske snage u široj okolini stvaraju mogućnosti i nameću ograničenja poduzećima, utjecaj važnih interesnih grupa (posebice kupaca i dobavljača) i konkurenata na strategiju poduzeća te prednosti i slabosti internih resursa i sposobnosti poduzeća u donosu prema njegovoj konkurentnoj okolini. Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije trebalo bi se orijentirati na tri grupe ovih analiza, analizu opće ili socijalne okoline, analizu poslovne ili okoline zadatka i analizu interne okoline [2].

Analiza opće ili socijalne okoline provodi se pomoću *PEST* analize kojoj je zadaća utvrditi prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja političko pravne (P), ekonomske (E), socijalno kulturne (S) i tehnološke okoline (T). Pod prilikama podrazumijevaju se vanjski čimbenici i situacije koje pomažu poduzeću u ostvarivanju ciljeva, dok su prijetnje vanjski čimbenici i situacije koje mogu potpuno onemogućiti njegov opstanak i njegov razvitak [2].

Analiza poslovne okoline utvrđuje sve zahtjeve koje poduzeću postavlja specifični segment eksterne okoline u kojoj se posebno ističe industrijska okolina, a kojima ono mora udovoljiti na adekvatan način [2].

Poslovna okolina ili okolina zadatka sastoji se od devet ključnih dijelova. To su: dobavljači, kupci-potrošači, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije (zajednice) i strukovna udruženja [1].

Analiza interne okoline podrazumijeva usmjerenost na poduzeće i orijentiranost na korištenje unutarnjih potencijala poduzeća, te treba dati odgovore na pitanja kao što su: Proizvodi li poduzeće pravi proizvod?, Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna?, O kojim kritičnim faktorima ovisi uspješno ostvarenje ciljeva poduzeća te ima li poduzeće mogućnosti utjecati na te faktore?, Koja obilježja poduzeća podupiru ili priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju?, Što poduzeće može poboljšati? [1]. U tom smislu poduzeće mora sagledati i opasnosti i povoljne prilike te svoje slabosti i prednosti. Najpoznatija metoda koja to omogućuje je SWOT analiza [2].

SWOT analiza koristi se za ocjenu konkurentske pozicije poduzeća identificirajući svoje snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje. Ona je temeljni model procjene koji mjeri ono što poduzeće može i ne može učiniti. Pri korištenju SWOT analize, poduzeće mora biti realno u svojem ocjenjivanju. Treba voditi analizu specifičnim izbjegavanjem sive površine i analizom u odnosu na kontekste stvarnosti. Na primjer, kako se proizvodi i usluge poduzeća uspoređuju s konkurentima. SWOT analiza trebala bi biti kratka i jednostavna te bi trebala izbjegavati složenost i pretjeranu analizu jer je velik dio informacija subjektivan. Dakle, poduzeća bi ga trebale koristiti kao vodič, a ne na recept [7].

## SWOT analiza

### Strengths (jake strane)

(nešto u čemu je kompanija uspješna ili neko svojstvo koje pojačava njenu konkurentnost)

### Weaknesses (slabosti)

(nešto što kompaniji nedostaje ili nešto u čemu je neuspješna (u usporedbi s konkurentima), ili osobina koja uzrokuje nepovoljan položaj na tržištu)



### Opportunities (prilike)

(povoljan trend ili događaj u okruženju koji kompaniji otvara prostor za nove poslovne mogućnosti)

### Threats (prijetnje)

(nepovoljan trend ili događaj u okruženju koji može ugroziti poslovanje kompanije)

*Slika 2. Prikaz SWOT analize*

*Izvor: [16]*



## 2.1. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Druga etapa procesa strateškog menadžmenta jest postavljanje organizacijskog usmjerenja, što predstavlja definiranje vizije, misije i ciljeva organizacije [2]. Velika povezanost i međusobna ovisnost vizije, misije i ciljeva je osnovna karakteristika njihovih međusobnih odnosa. Pojedini autori promatraju viziju, misiju i ciljeve kao jednu cjelinu i definiraju je kao srce strategije. Kad se vizija i misija jednom definiraju i odredi njihov međusobni odnos i mogućnosti sinergijskih efekata, napravljena je podloga za utvrđivanje ciljeva poduzeća i razvijanje strategije [1].

*Vizija* (lat. *visio*, pojava, prikaz, misao) obično označava predodžbu odnosno zamisao nekoga budućeg željenog stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta označava predodžbu budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajući put energije zaposlenika u određenom smjeru. Vizija poduzeća potrebna je svim zaposlenicima kako bi ju mogli slijediti, oni time znaju smjer kojim treba ići bez obzira na sve zaobilazne putove koji onamo vode [2].

Menadžeri koji oblikuju uspješnu, snažnu i izazovnu viziju moraju proći čitav niz pitanja koja će im pomoći da bolje percipiraju budućnost. Od toga kako bi poduzeće trebalo izgledati u budućnosti, čime će se baviti i kakvu će imati konkurentsku poziciju [1].

Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo u određenoj okolini. Upravo taj razlog postojanja čini svrhu ili misiju poduzeća. Misija ili svrha označuje osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća, opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja, temelj je za izvođenje ciljeva, strategije i planova. Definira svrhu poduzeća po kojoj se ono razlikuje od svojih konkurenata i razlog je njegova postojanja [1].

Bez jasne misije, ciljeva i planova razvoj poduzeća neće ići u smjeru u kojemu ono treba ići te će njegov razvoj biti slučajan. Misija mora sadržavati razlog zbog kojega poduzeće postoji. Taj razlog može bit veoma različito koncipiran, čak i za istorodna poduzeća te može imati višenamjensku svrhu [2].

Ciljevi poduzeća su konačni rezultati planiranih aktivnosti, oni iskazuju ono što poduzeću treba, u kom opsegu i kada to treba ostvariti. Trebaju biti kvantificirani kad je god moguće jer samo takvi mogu realno mjeriti tok ostvarivanja. Ostvarenjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju. Neka od područja u kojima poduzeće može uspostaviti svoje ciljeve jesu:

profitabilnost (neto profit), efikasnost (niski troškovi, itd.), rast (rast ukupne aktive, prodaje, itd.), korištenje resursa, reputacija (smatrati se top tvrtkom), doprinos zaposlenima (sigurnost zaposlenja, plaće, različitosti), doprinos društvu (plaćanje poreza, sudjelovanje u dobrotvornim akcijama, osiguranje potrebnih proizvoda i usluga), vodstvo na tržištu i u tehnologiji itd [2].

## **2.2. Formuliranje organizacijske strategije**

Formuliranje strategije je faza procesa strateškog menadžmenta koja se provodi primjenom strateške analize i strateškog izbora. Podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti poput analize, planiranja, razmatranja mogućnosti i izbora kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Strateške opcije su pravci strateškog djelovanja koji su poduzeću na raspolaganju. Govori se o strategiji kontinuiteta, inačicama razvojnih strategija i inačicama strategija poduzeća u krizi. U fazi formuliranja strategije donose se korporacijske i poslovne strategije [1].

## **2.3. Implementacija organizacijske strategije**

Implementacija je proces aktiviranja unaprijed definiranog strateškog plana u kojem je vidljiva strateška promjena odnosno uspjeh poduzeća dobro odabranim i oblikovanim strategijama poslovanja. Uspješno oblikovane implementirane strategije dovode do povećanja izvrsnosti u svim fazama poslovanja poduzeća. U slučaju suprotne situacije poduzeće može imati štetne posljedice loše oblikovanom i loše implementiranom strategijom. Da bi se spriječile za poduzeće štetne posljedice, u fazi implementacije strategije usklađuju se korporacijske i/ili poslovne strategije s funkcijskim strategijama [1].

## **2.4. Provedba strateške kontrole i evaluacija**

Temeljni razlozi zbog kojih se provodi strateška kontrola su: promjena okoline, delegiranje, kompleksnost poduzeća i menadžerske pogreške. Poduzeće često nema utjecaj nad nekim faktorima okoline te je potrebna kontrola radi promatranja promjena u tim faktorima i poduzimanja korektivnih akcija kad se osjeti njihov utjecaj. Što se tiče delegiranja

ona mogu zadirati u efikasnost ljudskih resursa te je stoga kontrola neophodna radi ostvarenja ciljeva. Kompleksnost organizacijske strukture također može pridonositi štetnim utjecajima za ostvarenje ciljeva. To proizlazi iz uzročno – posljedične veze koju uvjetuje odnos strategija-struktura i koji se mora kontrolirati. Kao zadnji razlog su menadžerske pogreške. Kako na uspješnost ostvarenja ciljeva može djelovati iracionalno ljudsko ponašanje na tržištu tako može djelovati i na ponašanje menadžera. Te pogreške u mišljenju ili sistemskom odlučivanju mogu biti proizvod faza strateškog menadžmenta u analizi, planiranju ili implementaciji te je stoga kontrola izrazito neophodna za identifikaciju i korekciju tih pogrešaka. Pokazuje se da je strateška kontrola jedno od ključnih pitanja strateškog menadžmenta [1].

### 3. TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment je opisan kao društveni proces koji uključuje odgovornost za ekonomično i učinkovito planiranje i reguliranje rada poduzeća u ispunjavanju određenih ciljeva. To je dinamičan proces, sastavljen od različitih elemenata i aktivnosti. Ove aktivnosti se razlikuju od operativnih funkcija kao što su marketing, financije, kupnja itd. Sve te aktivnosti su zajedničke svakom menadžeru bez obzira na njegovu razinu ili status. Razni stručnjaci klasificiraju funkcije menadžmenta. Tako se navodi pet osnovnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola [9].



*Slika 3. Temeljne funkcije menadžmenta*

*Izvor: Izradio i prilagodio autor*

#### 3.1. Planiranje

Planiranje (*eng.planning*) kao funkcija menadžmenta ima veoma široko koncipiran sadržaj. U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje

tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Prema tome, ovdje se planiranje pojavljuje kao metoda između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći [9].

Sam proces planiranja najčešće započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje. Razine planiranja podrazumijevaju se strategijsko, taktičko i operativno planiranje [7].

Svaki menadžer mora planirati kako bi znao koje vrste organizacijskih odnosa i osobnih kvalifikacija su potrebne, kojim putem je potrebno voditi podređene kao i koju vrstu kontrole treba primijeniti. Sve menadžerske funkcije da bi bile učinkovite moraju biti planirane [12].

Strategijsko planiranje, orijentirano je eksterno što znači da provodi snimanje okoline. Zahtijeva definiranje vizije, misije, ciljeva i strategije. Sami ciljevi odnose se na opstanak te razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći računa o efikasnosti i efektivnosti. Utvrđuju se adekvatne strategije s definiranim skupom akcija kao i potrebnih resursa za ostvarenje ciljeva. Svrha strategijskog planiranja je maksimalno iskorištavanje prednosti poduzeća u odnosu na konkurenciju, te povoljne prilike pružene u eksternoj okolini [7].

Taktičko planiranje provodi strategijske ciljeve u ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća. Najčešće se takvo planiranje odnosi na funkcijske dijelove; marketing, prodaja, financije, istraživanje i razvoj, proizvodnja i sl. Da bi se ostvarili strategijski ciljevi definiraju se glavne aktivnosti svake od tih jedinica [7].

Operativno planiranje karakteristično je za najnižu razinu menadžmenta i tu se provode rutinski zadaci. Menadžer mora planirati kako bi znao koje vrste organizacijskih i osobnih kvalifikacija su potrebne, kojim putem je potrebno voditi podređene i koju vrstu kontrole je potrebno primijeniti [12].

### **3.2. Organiziranje**

Organiziranje (*eng.organizing*) je produžetak planiranja kad su određeni ciljevi koje treba dostići, strategije za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići. Nameće se potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva. U tom smislu menadžmentu se postavlja zadaća izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću. To je itekako složena zadaća, obzirom na to da izbor adekvatne organizacije ovisi o nizu činitelja [9]. Organizacijska struktura treba biti

oblikovana tako da razjasni tko će obavljati koje zadatke kako bi bio odgovoran za rezultate te kako bi mogao ukloniti prepreke i dovesti do odlučivanja koji odražavaju i podržavaju ciljeve poduzeća. Organiziranje za većinu menadžera podrazumijeva namjeravanu i formaliziranu strukturu uloga ili položaja. A sama organizacijska uloga da bi postojala i bila ljudima razumljiva mora sadržavati: provjerive ciljeve, jasnu predodžbu glavnih dužnosti ili uključenih aktivnosti, dogovoreno područje slobode odlučivanja ili ovlasti koje nositelju uloge definiraju što može činiti da bi postigao ciljeve [12].

### **3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima osigurava organizacijama konkurentsku i strategijsku prednost. Politika poduzeća i praksa upravljanja ljudskim potencijalima mora zadovoljavati ekonomske, socijalne, psihološke potrebe zaposlenih i znati balansirati te omogućiti jednako postizanje kako organizacijskih tako i individualnih ciljeva. Najbolji rezultati se postižu kada se pojedincu osigura ostvarenje svojih osobnih ciljeva ostvarujući istovremeno i organizacijske. Što više mogu zadovoljiti svoje raznolike potrebe u organizaciji to će njihova odanost i identifikacija organizacijom biti veća. Takva organizacijska kultura i radna okolina potiču zaposlenika na maksimalan razvoj, iskorištenje intelektualnih te kreativnih sposobnosti i znanja [7].

Najuspješnije organizacije su odavno shvatile da su izvor njihove konkurentnosti ljudi, te njihova znanja, a ulaganja u ljude ne promatraju kao trošak već kao dugoročno isplativu investiciju. Imaju kvalitetnu strategiju razvoja upravljanja ljudskim potencijalima jer su oni izvor njihove konkurentnosti koja vrlo jasno stavlja u prvi plan ljude i njihov razvoj te ju zajednički kreiraju zaposlenici i nadređeni tvoreći tako siguran sklad s poslovnom strategijom. Poduzeća s razvijenim odnosom ljudskih potencijala imaju bolje ekonomske i financijske rezultate [9].

### **3.4. Vođenje**

Vođenje (*eng. leading*) označuje fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. Kako se tu radi o ljudima nositeljima danih

uloga, to se vođenje pojavljuje kao Inter personalni aspekt menadžmenta. Problemi koji iz toga nastaju najsloženijeg su karaktera. Ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i provedu željene akcije, a to od menadžmenta zahtijeva da stvara vođe [9]. Najučinkovitiji menadžeri gotovo uvijek su i uspješni vođe. Kreiraju i održavaju okruženja u kojima će pojedinci zajedno raditi u skupinama na ostvarenju zajedničkih ciljeva. Naglašava prepoznavanje i važnost poznavanja iskorištavanja ljudskih i motivirajućih faktora [12]. Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo, od vođe se očekuje da nudi sredstva i načine zadovoljenja njihovih potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima [9]. Menadžeri su odgovorni za stvaranje okruženja koja vode ka ostvarenjima, oni su ti koji inspiriraju, vode i prenose viziju a pojedinci su odgovorni za samopromociju. Učinkovitom menadžeru zvijezdu vodilju čini nekoliko načela: načelo sklada ciljeva, načelo motivacije, vodstva, jasnoće komunikacije, integriteta komunikacije i načelo dopunjujuće uporabe neformalne organizacije [12].

### **3.5. Kontroliranje**

Kontroliranje (*eng.controlling*) označuje postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova. Stoga planovi, iako prethode kontroli, čine njezinu osnovicu, jer bez planova ne bi bilo moguće utvrđivati odstupanja ostvarenja od onoga što je zadano [9]. Planiranje i kontrola su usko povezane što podrazumijeva njihovu neodvojivost odnosno promatrane su kao lice i naličje iste medalje. Kontrola je zadaća svakog menadžera jer primarna odgovornost izvršenja kontrole leži na svakom menadžeru uključenom u realizaciju planova. Svi menadžeri odgovorni su za ostvarivanje planova i kontrola predstavlja bitnu funkciju bez obzira na njihovu menadžersku razinu. Treba biti prilagođena potrebama svakog pojedinog menadžera. Postoje prvenstveno da pomognu pojedinom menadžeru za uspješno izvršavanje svoje funkcije kontrole [12].

## 4. NAČINI LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA

Odlučivanje je svakodnevna ljudska aktivnost koja se očituje u gotovo svemu što radimo. Svaka naša odluka je podjela postojećeg stanja na dva dijela. Jedno, za koje se odlučujemo i idemo tim putem prateći posljedice naše odluke te drugi dio koji odbacujemo kao neodgovarajući u tom trenutku. Odlučivanje je procjenjivanje ponuđenih mogućnosti [13].

Vještina donošenja odluka rezultat je procesa odlučivanja, stoga je važno razumjeti kako donosimo odluke, kako bismo mogli biti svjesni, kako različiti čimbenici imaju utjecaj na različite odluke [2].

Poslovno odlučivanje zahtijeva sistematičnost za razliku od odlučivanja u privatnom životu zato što obuhvaća veći broj ljudi odnosno članova same organizacije. Odluke razlikujemo s obzirom na njihovu važnost, obzirom na razine odlučivanja s obzirom na nositelje odlučivanja. S obzirom na važnost odluka u organizaciji u kojoj se donose, dijele se na strateške, taktičke i operativne odluke [13].

Govoreći o načinima logističkog odlučivanja, misli se isključivo na različite aspekte odlučivanja. Aspekti mogu biti: s obzirom na problem u kojima se odlučuje; s obzirom na to tko odlučuje i s obzirom na okolnosti u kojima se odlučuje. S obzirom na subjekt odlučivanja, odnosno na to tko odlučuje, može se govoriti o pojedinačnom i skupnom odlučivanju. S obzirom na probleme o kojima se odlučuje, može se govoriti o programiranom i neprogramiranom odlučivanju. S obzirom na to kako se odlučuje, odlučivanje može biti intuitivno, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje.

Odlučivanje u organizaciji, te u područjima rada i života bez obzira na koji način se odluke donose zbiva se u različitim okolnostima. One mogu biti povoljne i nepovoljne [7]. Kada se sagledaju okolnosti u kojima se odlučuje, odlučivanje može biti u uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti. Donositelji odluke mora poznavati okolnosti u kojima se odlučuje kako bi odabrao odgovarajući način odlučivanja. Razlog je taj, što proces odlučivanja neće biti jednak u uvjetima sigurnosti, rizika ili nesigurnosti, te način odlučivanja mora biti odabran u skladu prirode problema o kojem se odlučuje [2].

Pojedini načini odlučivanja međusobno se ne isključuju, nego se istodobno i usporedno primjenjuju, što znači da se kombiniraju i nadopunjuju, pri rješavanju određenog problema. Točnije oni se vrše i primjenjuju istodobno. Kreativnost je važan individualni element i



dimenzija u procesu odlučivanja. U organizacijama, osobito prilikom donošenja odluka, na svim razinama odlučivanja i izvršenja (odvijanja radnih procesa), treba poticati i davati šanse zaposlenima da iskažu svoju kreativnost. Može se definirati kao proces razvoja originalnog i imaginarnog pogleda na situaciju. Za poticanje kreativnosti bitni su društveni čimbenici na makro razini (sklop političkih i zakonskih obilježja, stabilnosti pravne države, sloboda itd.) i mikrorazini (motivacija, obrazovanje, kvaliteta rukovođenja, poticanje stvaralačkog mišljenja itd.). Kada društvo dopušta i stimulira što veće razlike u mišljenju, direktno se potiče kreativnost [6].

#### **4.1. Pojedinačno i skupno odlučivanje**

U organizacijama se odlučuje na dva načina individualno i grupno, sukladno organizacijskim pravilima. Neke odluke racionalno je prepustiti da ih donese pojedinac, a druge, osobito zbog složenosti i važnosti, donose grupe. Zato je sučeljavanje pojedinačnog i grupnog odlučivanja upitno jer odgovor na to pitanje ovisi o više čimbenika kao što su vrsta odluke (strateška, taktička, operativna), znanje i iskustvo ljudi koji sudjeluju u procesu odlučivanja, složenost procedure, metoda i tehnika itd. U složenim pitanjima interdisciplinarnog karaktera, kod predviđanja razvoja i slično grupa je superiornija iz razloga što više ljudi svojim znanjem i iskustvom pridonosi različitim etapama procesa odlučivanja i “pokriva” problem, metode i sl. Ponekad sposobni, informirani, stručni i iskusni pojedinci donose bolje odluke od grupe. Poznato je da specijalne probleme, problem struke, odnosno operativne probleme brže rješavaju pojedinci, pa ih treba pustiti da to i čine [6].

##### **4.1.1. Pojedinačno odlučivanje**

Svako pojedinačno odlučivanje, baš kao i skupno ima kako svoje prednosti tako i nedostatke. Prednost pojedinačnog odlučivanja karakterizira brzina procesa odlučivanja činjenicom da je pojedinac brži od skupine. Druga prednost pojedinačnog odlučivanja jest preferiranje mišljenja jedne osobe koji je najmjerodavniji pri odlučivanju vezano za određeni problem. Također kao prednost se navodi i činjenica da su time izbjegnuti problemi skupnog odlučivanja, kao što je skupno mišljenje radi sprečavanja usporavanja i otežavanja procesa

odlučivanja. Individualno donošenje odluka prvenstveno štedi vrijeme, energiju i novac donoseći brže i logične odluke u kojima pojedinac koristi vlastite poglede i intuiciju. Klasičan primjer pojedinačne odluke su delegirane odluke ili one odluke koje se mogu delegirati onome tko ima dovoljno znanja kako bi donio dobru odluku, a istovremeno i preuzeo odgovornost za pogrešne odluke. Pojedinačno donošenje odluka, u nekim slučajevima, pokazalo se plodnijim i produktivnijim [4].

Slabost pojedinačnog odlučivanja je u tome što pojedinac posjeduje manji broj ideja i inačica za rješavanje problema nego skupina što podrazumijeva da skupina puno više zna nego sam pojedinac a samo odlučivanje može biti i sporije [2].

#### **4.1.2. Skupno odlučivanje**

Način skupnog odlučivanja je u tome što odluke donose skupine ljudi koje su strukturirane prema različitim osnovama a zahtijeva sistematičnost [2]. Grupa u odnosu na pojedinca prikuplja potpunije informacije, identificira i analizira situaciju i razvija opcije rješavanja prilikom donošenja odluka [4].

Koliko će grupa biti uspješna u odlučivanju ovisi itekako o ponašanju njezinih članova posebno vođe grupe koji mora znati kombinirati njihove pojedinačne snage za ostvarenje zajedničkog cilja. Rezultat grupnog odlučivanja također ovisi i o tipovima ljudi koji čine grupu s obzirom na to da li su slični karakterom, slični po načinu odlučivanja i načinu gledanja na problem [13].

Osnova formiranja skupine može biti različito kao na primjer: vlasništvo, menadžerske funkcije, zajednički rad na nekom poslu i slično. Kao skupno odlučivanje spominju se odluke u organizacijama kao što su skupštine dioničara, nadzornog odbora, upravnog odbora, uprave kompanije, projektnog tima kao i neke manje ili veće skupine menadžera te zaposlenih. Te skupine povezuju zajednički interesi te kao članovi skupine svojim znanjima, sposobnostima, osobnim značajkama i temperamentom itekako utječu na odlučivanje. Skupine formirane na temelju vlasništava su skupine formirane na temelju menadžerskih funkcija odnosno njihovog zajedničkog rada na nekom poslu [2].

## **4.2. Programirano i neprogramirano odlučivanje**

Programirano i neprogramirano odlučivanje u najužoj su vezi s programiranim i neprogramiranim odlukama. Programirano odlučivanje je način odlučivanja koji se koristi za rješavanje rutinskih problema u ponavljajućim situacijama. Karakterističan je za poznate procedure, postupke i korake u odlučivanju svakodnevnih, rutinskih problema [2].

Neprogramirano odlučivanje se primjenjuje u situacijama koje nisu redovne i koje se ne ponavljaju te nema poznatih postupaka i modela donošenja odluka [2].

U procesu donošenja odluka neusporedivo je teže donositi odluke, ali je to istovremeno i prilika da se mogu donositi odluke u kojima se traže nova rješenja. Zato je ta situacija motivacijski činitelj i konkretizacija uvjeta za stvaralaštvo, poticaj i kreativnost [6].

Odluke su većinom kombinacija obiju vrsta odluka kako programiranih tako i neprogramiranih [12].

### **4.2.1. Programirano odlučivanje**

Programirano odlučivanje je način odlučivanja koji se primjenjuje u rješavanju problema koji se ponavljaju. Poznati su parametri odlučivanja, jasna pravila, rutine, standardi i procedure odlučivanja. Takvo odlučivanje koristi se na svim razinama odlučivanja, s tom razlikom da menadžmenti više razine koriste se programiranim odlučivanjem u manjoj mjeri za razliku od nižih razina menadžmenta kod kojih je dominantno programirano odlučivanje i repetitivni rad. Programirano odlučivanje se u pravilu odvijau uvjetima sigurnosti, te je riječ o jednostavnijim problemima [2].

Programirano odlučivanje karakterizira:

- Dobro strukturirani problem kojeg treba riješiti.
- Jasni kriteriji provođenja procesa odlučivanja.
- Primjerena dostupnost informacija potrebnih za odlučivanje.
- Lako određivanje inačica za rješavanje problema.
- Postojanje relativne sigurnosti da će izabrana inačica biti uspješna [2].

#### **4.2.2. Neprogramirano odlučivanje**

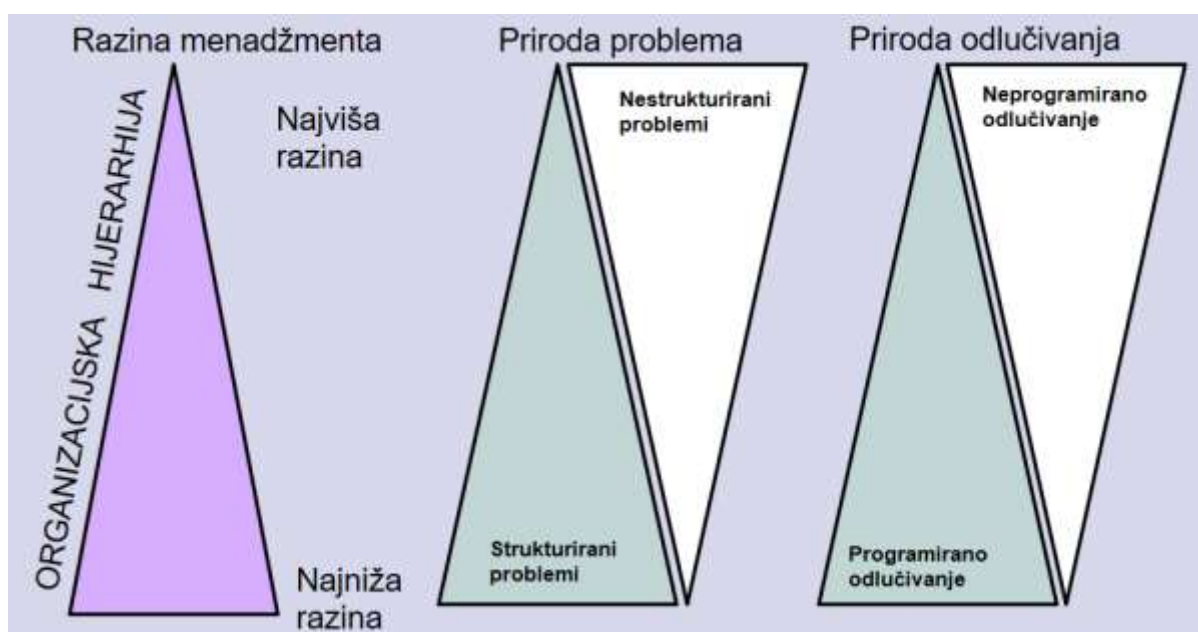
Neprogramirano odlučivanje se primjenjuje u situacijama koje su nove i nepoznate odnosno koje nisu redovne i koje se ne ponavljaju. Nema poznatih postupaka, procedura i modela odlučivanja. Takvo odlučivanje predstavlja najčešći oblik odlučivanja na višim razinama menadžmenta pogotovo na razini vrhovnog menadžmenta. Upotrebljava se za rješavanje neizvjesnih odnosno nesigurnih situacija te se temelji na intuiciji, iskustvu iznanju donositelja odluka [2]. Neprogramirane odluke su strateške odluke budući da iziskuju subjektivni sud [12].

Neprogramirano odlučivanje karakterizira [2]:

- Slabo definiranje problema o kojem se odlučuje.
- Primjena samo u izvanrednim situacijama.
- Primjena u novim situacijama koje se ne ponavljaju.
- Razvijanje malog broja inačica za rješavanje problema, a najčešće samo jedne

#### 4.2.3. Međusobni odnos programiranog i neprogramiranog odlučivanja

Programirano i neprogramirano odlučivanje osim što se razlikuju po vrstama odluka, pojavljuju se i kao dvije krajnosti u procesu odlučivanja. Razlika između programiranih i neprogramiranih odluka vidljiva je u tome, rješavaju li se strukturirani ili nestrukturirani problemi. Programirano odlučivanje primjenjuje se u rješavanju strukturiranih problema na nižim razinama menadžmenta a neprogramirano odlučivanje na razinama vrhovnog menadžmenta i u rješavanju nestrukturiranih problema. Donositelju odluka, u konkretnim situacijama odlučivanja, bit će lako prepoznati o kojim odlukama je riječ [2].



Slika 4. Programirano i neprogramirano odlučivanje

Izvor: [7]

#### 4.3. Intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje

S obzirom na to kako se odlučuje, odlučivanje može biti intuitivno, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje. Takav redosljed određenog načina odlučivanja je hijerarhijski jer bi se operativne odluke u principu trebale donositi na temelju intuicije, taktičke na temelju prosuđivanja a strateške na temelju racionalnog odlučivanja.

### **4.3.1. Intuitivno odlučivanje**

Intuicija je osjećaj, odnosno spoznaja koju nije moguće racionalno objasniti [2]. Intuitivno odlučivanje je odlučivanje temeljeno na osjećaju (intuiciji) donositelja odluke. Zato donositelji odluke često puta donesenu odluku na temelju intuicije ne mogu argumentirati [7]. Po zakonu vjerojatnosti, ako je manji broj alternative, veća je vjerojatnost da se može i intuicijom odabrati prava. Osnova takvog donošenja odluka često je tzv. „nagomilano iskustvo rukovoditelja“ te njegovim znanjima i vještinama [6].

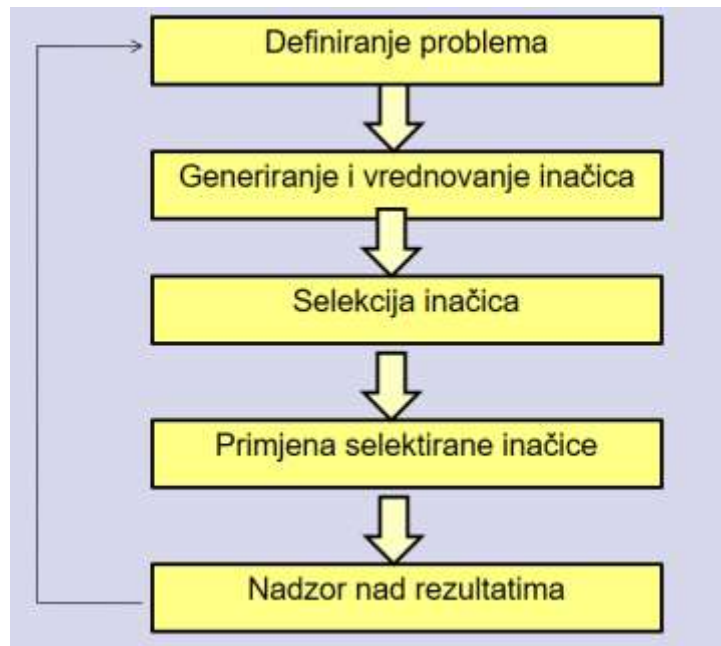
Koristi se u svim fazama poslovnog odlučivanja pogotovo u fazi identifikacije problema i fazi odlučivanja o načinu rješavanja problema [7]. Kad je to moguće takvo odlučivanje treba izbaciti, jer neki rukovoditelji često pogode prava rješenja, a neki skoro nikada. U praksi je dozvoljeno operativne odluke donositi intuicijom, zato što su te odluke dio situacije koja se često ponavlja te stručnjak zapravo vrlo rijetko i može pogriješiti [6]. Takvo odlučivanje je osnova donošenja rutinskih odluka na najnižim razinama menadžmenta [2].

### **4.3.2. Racionalno odlučivanje**

Strateške odluke kao najvažnije odluke, određuju strategiju i ciljeve. Racionalno odlučivanje naziva se i znanstveno odlučivanje radi izravne povezanosti sa znanstvenim metodama odlučivanja [2]. Ovakav način odlučivanja zahtjeva informiranost donositelja odluka te se temelji na analitičkom postupku koji se sastoji od određenih faza i koristi se u situacijama koje se ne ponavljaju. Zbog takvog postupka ovaj način odlučivanja je relativno spor, a ujedno iskup, jer se koristi u slučajevima kada su troškovi postupka odlučivanja niži od učinaka koje generira ovo odlučivanje. U ovakvom tipu odlučivanja preuzimamo više mogućih rješenja problema ili postizanja cilja, pa tako određujem i više alternative od kojih se odabire jedna kao najpovoljnija [7].

Sagledavanjem ljestvice odlučivanja, ovom načinu odlučivanja pripada najveća vrijednost. Racionalno razmišljanje označava misaoni proces u kojem pojedinac na temelju logističkog prosuđivanja donosi određene pretpostavke i zaključke [2]. Radi se uglavnom o strukturiranom procesu evaluacije raspoloživih alternative prema unaprijed zadanim kriterijima. Prosudba uporabe svake alternative temelji se na kvaliteti i kvantiteti čimbenika.

Kvalitetni čimbenici čine jedan aspekt u odlučivanju i mogu se izraziti brojkama. Kvantitativni čimbenici čine drugi aspekt vrednovanja u kojem se uzima u obzir političko stanje, stabilnost, resursi koje imamo na raspolaganju itd. On presudno utječe na izbor alternative i na konačnu odluku [6].



Slika 5. Faze racionalnog odlučivanja

Izvor: [7]

### 4.3.3. Odlučivanje na temelju prosuđivanja

Ovakav način odlučivanja jedan je od najčešćih načina odlučivanja menadžera, pogotovo na nižim razinama menadžmenta gdje se donose taktičke a osobito operativne i rutinske odluke. Odlučivanje na temelju prosuđivanja ograničenog je dometa te se odnosi samo na situacije koje se ponavljaju (programirano odlučivanje). Temelji se na prijašnjim iskustvima i znanjima stečenim u istim ili vrlo sličnim situacijama. Proces ovakvog odlučivanja je vrlo brz i jeftin, a nalazi se između intuitivnog i racionalnog odlučivanja [2].

#### **4.4. Okolnosti u kojima se odlučuje**

Okolnosti u kojima se odlučuje mogu biti povoljne i nepovoljne. Da li će biti riječi o povoljnim ili nepovoljnim okolnostima ovisi s kakvom pouzdanošću se može procijeniti očekivani rezultat. Kako bi menadžeri izabrali najpovoljniju inačicu rješenja problema, odnosno donijeli najbolju odluku, moraju dobro poznavati situaciju odnosno okolnosti u kojima se odlučuje. Obzirom na okolnosti odlučivanja govorimo o uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti. Ovisno o okolnostima u kojima se odlučuje ovisi i menadžerova vjera u odluku i njeno ostvarenje. Uvjerenost donositelja odluke u ispravnost odluke vrlo je visoka za odluke koje se donose u uvjetima sigurnosti, mnogo niža, odnosno manja za odluke koje se donose u uvjetima rizika, a najmanja, odnosno najniža za odluke koje se donose u uvjetima nesigurnosti [2]. Gotovo sve odluke se donose u okruženju gdje vlada barem neka nezvjesnost. Rizika ima u svakom odlučivanju, a stupanj sigurnosti varira od relativne sigurnosti do velike nesigurnosti [12].

##### **4.4.1. U uvjetima sigurnosti**

Za donositelje odluka najpoželjnije i najprihvatljivije su okolnosti potpune sigurnosti jer se točno može predvidjeti rezultat svake inačice rješenja problema. U uvjetima sigurnosti donosi se najmanji broj odluka te se one donose na najnižim razinama odlučivanja što znači da se radi o operativnim i rutinskim odlukama. Donositelj odluka u uvjetima sigurnosti ima sve što mu je potrebno za odlučivanje, tj. ima dovoljno informacija a poznate su mu i sve moguće inačice rješavanja problema i rezultati, odnosno posljedice, svake od njih [2].

Najmanje najvažnijih posebno strateških odluka se donosi u okolnostima sigurnost ili se uopće ne donose u takvim okolnostima. Paradoks u odlučivanju je u tome što se najvažnije odluke, o kojima ovisi budućnost organizacije, gotovo nikada ne donose u uvjetima sigurnosti. Udaljavajući se od operativnih, rutinskih odluka i približavajući se taktičkim i strateškim odlukama, uvjeti odlučivanja su sve rizičniji odnosno nesigurniji. Viša razina menadžmenta donosi veći broj odluka na tim razinama menadžmenta i to u okolnostima rizika i nesigurnosti jer im predstavlja dodatni izazov. Uspješnost odlučivanja itekako ovisi o njihovim znanjima, sposobnostima, iskustvu ali i intuiciji [2].



#### **4.4.2. U uvjetima rizika**

Rizik kao jedna od okolnosti odlučivanja ne shvaća se u smislu opasnosti nego više kao stupanj sigurnosti kojim se može predvidjeti rezultat. Odlučivanje u uvjetima rizika, menadžeru kao donositelju odluka su poznate moguće inačice rješavanja problema, ali mu nisu poznate posljedice svake od inačica. On na temelju raspoloživih informacija procjenjuje vjerojatnost svake od mogućih inačica. Odlučivanje u uvjetima rizika pogotovo u brojnim situacijama je teško, s nemogućnošću eliminiranja i potrebno ga je smanjiti različitim načinima [2].

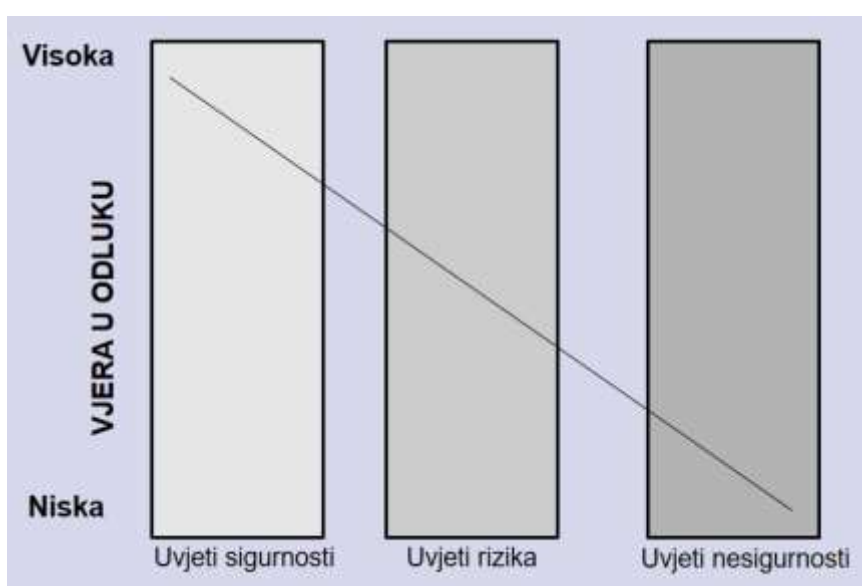
Suvremena teorija odlučivanja temelji se na distrakciji da se rizik može okarakterizirati kao stanje u kojem donositelj odluke ima samo nesavršeno znanje i nepotpune informacije, ali još je uvijek u stanju dodijeliti procjene vjerojatnosti mogućim ishodima odluke. Procjene mogu biti subjektivne prosudbe ili se matematički mogu izvesti iz razdiobe vjerojatnosti.

Rizik je objektivna, nesigurnost je subjektivna, rizik se može mjeriti ili kvantificirati, nesigurnost ne [8].

Svi donositelji odluka žele znati veličinu i prirodu rizika u koji se upuštaju odabiranjem određenog pravca akcije. Lansiranje novog proizvoda može ovisiti o nekim presudnim varijablama: troškovima uvođenja proizvoda, troškovima njegove proizvodnje, potrebnim kapitalnim ulaganjima, cijeni koju se može zaračunati za proizvod, veličini potencijalnog tržišta kao i u udjelu koji će imati na ukupnom tržištu [12].

#### 4.4.3. U uvjetima nesigurnosti

Nesigurnost je stanje u kojem donositelj odluke nema čak ni informacije za subjektivnu procjenu vjerojatnosti. Vrlo je često, a nažalost najmanje poželjno, odlučivanje u uvjetima nesigurnosti. Spada u jedno od najtežih situacija odlučivanja kojom se suočavaju menadžeri u posljednje vrijeme. Radi dramatičnih promjena u okolini, organizacije dovodi do sve veće nesigurnosti u odlučivanju. Promjene su brže, nestabilnost okoline veća, a informacije za odlučivanje u tim okolnostima sve rjeđe [2].



Slika 6. Okolnosti donošenja odluka

Izvor: [7]

## **5. MOGUĆNOSTI PRIMJENE FUNKCIJA MENADŽMENTA U LOGISTICI**

Menadžment kao funkcija te jedan od najvažnijih dijelova organizacijske strukture svakog poduzeća povezuje sve komponente organizacije, kako vertikalno tako i horizontalno. On je pokretač svih ostalih elemenata organizacijske strukture. Itekako je potreban svima u cijelosti od malih do velikih organizacija, profitnih i neprofitnih organizacija, javnog sektora itd.

### **5.1. Podaci o poduzeću**

Atlantic Grupa d.d. je hrvatska multinacionalna kompanija jedna je od vodećih prehrambenih kompanija u regiji s poznatim regionalnim robnim markama uz asortiman vanjskih partnera, podržava vlastiti sustav regionalne distribucije te u svojem poslovanju objedinjuje osim proizvodnje i razvoj, prodaju te distribuciju robe široke potrošnje. S tvrtkama te predstavništvima u 12 zemalja svoje proizvode izvozi na više od 40 tržišta diljem svijeta. Nakon Hrvatske najvažnija tržišta su Njemačka, Velika Britanija, Italija, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora, Makedonija te Kanada i SAD. Na tržištima na kojima nije prisutna s vlastitim operativnim kompanijama, Atlantic Grupa je razvila partnerske odnose sa regionalnim i nacionalnim distributerima [10].

Proizvodi Atlantic Grupe imaju značajnu prisutnost u Rusiji, zemljama ZND-a i zapadne Europe a asortimanom sportske prehrane Atlantic je vodeća europska kompanija takvog segmenta [10].

Sjedište kompanije nalazi se u Zagrebu, u Miramarskoj 23, gdje se nalazi Uprava kompanije, te ukupno zapošljava 5300 ljudi [10].

Proizvodni pogoni osim u Hrvatskoj nalaze se u Sloveniji, BiH, Srbiji, Makedoniji, Njemačkoj i u SAD-u [14].

Skladištenje i distribucija vlastitih robnih marki odvija se preko Atlanticovih distributivnih centara koji se nalaze u šest gradova – Zagrebu, Varaždinu, Rijeci, Splitu, Osijeku i Velikoj Gorici.

Samo u Hrvatskoj zapošljava 1800 ljudi, u ukupno 11 operativnih kompanija. Proizvodnja na ovom tržištu se odvija u šest proizvodnih pogona – Cedevida, Neva, Montana i Fidifarm koji se nalaze u Zagrebu te Izvori Kalnika u Apatovcu i Multipower u Novoj Gradišci [10].

## **5.2. Funkcija menadžmenta Atlantic Grupe d.d. u logističkom odlučivanju**

Struktura korporativnog upravljanja Atlantic Grupe temelji se na dualističkom sustavu, sastavljenom od Nadzornog odbora i Uprave Društva. Uprava Grupe sastoji se od tri člana i čine ju Predsjednik Uprave, Potpredsjednik za Korporativne aktivnosti i potpredsjednik za Financije. Uz Upravu, formirano je Strateško poslovno vijeće koje predstavlja multifunkcijsko tijelo koje raspravlja o vitalnim strateškim i operativnim korporativnim pitanjima. Organizacijska struktura temelji se na divizijskom principu. Značajna karakteristika divizijske organizacije je povezivanje poslova u zasebne poslovne jedinice vezane uz pojedine vrste proizvoda i usluga kojom upravlja menadžment svake zasebne poslovne jedinice u poslovanju Atlantic Grupe [10].

Model poslovanja Atlantic Grupe organiziran je kroz šest strateških poslovnih područja – SPP Pića, SPP Kava, SPP Slatko i Slano, SPP Delikatesni namazi, SPP Sportska i aktivna prehrana, SPP Zdravlje i njega te na dva Poslovna područja (PP) Dječja hrana i PP Gourmet.

Strateško poslovno vijeće odgovorno je za strateške i operativne probleme. Radi efikasnijeg upravljanja pojedinačnim strateškim poslovnim i strateškim distributivnim područjima, nova organizacijska područja ujedinjavaju zajedno slične poslovne aktivnosti ili proizvode, zajednička tržišta ili kanale prodaje. Strateško poslovno vijeće također prati poslovne rezultate segmenta pogotovo u svrhu donošenja odluka o alokaciji resursa i ocjeni poslovanja [14].

Strateške korporativne funkcije su podijeljene na Korporativne aktivnosti i Financije, te su centralno organizirane kao strateške korporativne funkcije podrška ukupnom poslovanju. Na razini Grupe u sklopu operativnog poslovanja organizirane funkcije Centralne nabave, Centralnog marketinga i Korporativnog upravljanja kvalitetom. Njihova zasebna strateška područja su Transformacija i informacijska tehnologija te Poslovni razvoj i strategija [10].

Unutarnje operativno poslovanje dijeli se na Poslovna područja i na Distribucijska područja.

Poslovi distribucije dijele se na dvije glavne zone –Zonu Istok i Zonu Zapad. Zona Istok je organizirana kroz sedam zasebnih zona a Zona Zapad kroz četiri zasebne zone. Organizirani su na način da pokriju pet najvećih tržišta i dodatno je osnovan odjel za globalno upravljanje mrežom distributera. Strateška distribucijska područja i distribucija područja posjeduju visokorazvijeni “*Know-How*” iz područja distribucije, upravljanja ključnim kupcima, upravljanja kategorijama proizvoda, upravljanja lancem nabave, trade marketinga i unapređenja prodaje koji se kontinuirano usklađuje s trendovima na tržištu.

Atlantic grupa u funkciji menadžmenta po pitanju logističkog odlučivanja usmjerena je na razvijanje jakih, tržišno prepoznatljivih robnih marki kojima reducira rizike konkurencije. Njihova glavna komparativna menadžerska prednost proizvodnog i/ili distributivnog portfelja je isticanje prepoznatljivosti branda koje proizvodi i/ili distribuira s visokim tržišnim udjelima koje drži. Obzirom da u segmentu industrije robe široke potrošnje obuhvaća prehrambene proizvode s dodanom vrijednošću sukladno tome i koristi aktivnosti kao što su ulaganja u istraživanje i razvoj, ulaganja u tehnologiju te pomno praćenje tržišnih trendova i preferencija potrošača sve kako bi zadržala visoke tržišne udjele u navedenom segmentu. Radi takvog poslovanja uključuje širok spektar brandova s vodećim tržišnim pozicijama na regionalnim tržištima. Neki od tih segmenata su značajno izloženi konkurentskim pritiscima od strane kako lokalnih tako i multinacionalnih kompanija.[10]

### **5.3. Odabiranje zadataka i ciljeva poduzeća**

Na određene segmente kao što su segmenti proizvoda namijenjenih prehrani utječu faktori koje kompanije ne mogu kontrolirati kao što su promjenjive cijene sirovina (kava, šećer, kakaovac itd.) na svjetskim tržištima, na uspješnost turističke sezone kao i na utjecaj vremenskih (ne)prilika. Obzirom da je kompaniji vrijednosno najznačajnija pojedinačna sirovina (sirova kava), planiranju nabave sirovine kave pridaje se posebna pažnja kao i praćenje trendova na svjetskim tržištima [14].

Kako bi ostvarili zadane ciljeve poduzeće djeluje u smjeru vrhunskog iskustva korisnika, kreiranju sadržaja podupirući svaki proizvod koji rade, svaku uslugu koju nude. Važna

podrška im je i razvoj tehnoloških rješenja, prepoznajući te ulažući u digitalne platforme, razvijajući analitičke alate, softverska i hardverska rješenja. Također stvaraju posebno okruženje za nove ideje, poslovne iskorake, pogotovo razvoj ljudskih potencijala unutar sustava Grupe ne zanemarujući ljude čija tehnologija ima primarnu ljudsku svrhu. Razvijaju te povećavaju osjećaj zadovoljstva, optimizma i radosti stvaranja unutar samog poduzeća u kojima nastavljaju razvojem programa posvećenog zaposlenicima [14].

#### **5.4. Optimalno korištenje resursa**

Atlantic Grupa kao trend optimalnog korištenja resursa osigurala si je priliku za rast i razvoj stvarajući trajnu dobit kako kompanije tako i svojih zaposlenika.

U Grupi su sredinom 2014.godine pokrenuli sveobuhvatan projekt “*Employer branding*” radnog naziva “*Imagen Atlantic*” usmjeren na ciljanu i strukturiranu izgradnju imidža Grupe kao poslodavca i kao poslovnog subjekta u zemljama u kojima su aktivni. Proveli su fazu prikupljanja informacija o tome kako vidimo sebe i kako nas drugi vide te je prema rezultatima istraživanja definirana kao inspirativna kompanija, koja okuplja osobe koje posluju i vole raditi u takvom društvu. Time su svojim postojećim i novim kolegama, partnerima ili investitorima dali do znanja da nude razvoj cjelokupnih aktivnosti posebno iz područja upravljanja ljudskih potencijala. Na temelju istraživanja o angažiranost zaposlenika polučene su pozitivne promjene. Indeks angažiranosti služi i kao sastavni dio godišnje procjene učinka menadžera koji je pokazatelj uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima. Ovakva istraživanja su se počela provoditi radi praćenja rezultata ciljanih akcija kako bi se osiguralo da svi zaposlenici daju svoj osvrt na rad u kompaniji [10]

Upravljanje talentima predstavlja oblik upravljanja ljudskim kapitalom kojemu je cilj uvođenje strukturiranog procesa identifikacije, odabira, razvoja i zadržavanja talenata za sadašnje i buduće potrebe kompanije. Uspostavom takvog modela očekuje se osiguranje visoko fleksibilne i okretne organizacije kao održivog kadra na svim razinama [10].

Sustavom upravljanja okolišem Atlantic Grupe doživjela je osvježenje 2017.godine oslanjajući se na standard ISO 14001. Te godine su nadogradili postojeći sustav upravljanja okolišem sustavom upravljanja energijom te je time energetska efikasnost dospjela u središte pažnje. Poboljšali su energetska učinkovitost i očuvanje okoliša certifikatom po zahtjevima standarda ISO 50001. Sistemski pristup upravljanja energijom obuhvaća proizvodne i distribucijske lokacije integracijom u postojeće sustave.

Minimalizacijom utjecaja korištenja energije na okoliš, energetska politika Grupe odnosi se na povećanje učinkovitosti potrošnje električne energije i ostalih energenata na svim lokacijama AG, optimalnom rješenju dizajna proizvoda i ambalaže u fazi razvoja proizvoda, nabavu energetske učinkovitih tehnologija, prenošenje internih praksi za poboljšanje energetske učinkovitosti između kompanije Grupe te poštivanje zakonskih zahtjeva korištenja i potrošnje energije i njenu efikasnost [14].

Na području upravljanja energijom pored uobičajenih aktivnosti zamjene postojeće rasvjete sa LED rasvjetom, ulaganja u moderne ekološki prihvatljive, naprednije i energetske efikasnije tehnologije, unapređenje mjerne oprema proizvodnog programa nekoliko strateških poslovnih područja, investicijom energetske informacijskog sustava i renovaciju nadzornog sustava SCADA/HMI kao i sustava izvješćivanja i GSM alarmiranja [14].

Brigom za ekološki prijateljske proizvode veliku pažnju posvećuju u samom projektiranju, planiranju i izradi novih proizvoda kao i izboru sirovina i ambalažnih materijala smanjujući time negativne utjecaje na okoliš tijekom cjelokupnog životnog ciklusa proizvoda. Kod izbora materijala za pakiranje razmatraju mogućnost smanjenja količine ambalaže, uporabu recikliranih i djelomično recikliranih materijala, korištenje povratne ambalaže i dizajniranja ambalaže s mogućnošću lakšeg odvajanja ambalažnog otpada nakon upotrebe proizvoda [14].

Gospodarenje otpadom jedna od bitnih fokusa Grupe u kojima osim podizanja svijesti zaposlenika u svrhu razdvajanja i recikliranja otpada ulažu u odgovarajuću infrastrukturu s namjenom smanjenja količine komunalnog otpada i poboljšanje uvjeta za odvojeno sakupljanje otpada [14].

Brigom o otpadnim vodama napravili su pregled sustava za pročišćavanje otpadne vode od strane vanjskih konzultanata te ulaganjem u neutralizaciju postigli optimizaciju rada biološkog sustava za pročišćavanje otpadnih voda [14].

## **5.5. Novi središnji logistički centar**

Suvremeno opremljeni logistički centar u kojem se objedinjuju ukupni skladišni kapaciteti Atlantic Grupe na području Zagreba koji je ujedno i središnji logistički centar za hrvatsko tržište. Ima mogućnost modularnog širenja u skladu s poslovnim potrebama time osiguravajući dugoročnu održivost i podršku daljnjem razvoju distribucijske djelatnosti.

Jedan od stupova strategije rasta i razvoja Grupe je i sami razvoj distribucijskog poslovanja njegova strateška usredotočenost na potrošača koja je svakako potpomognuta suvremenim rješenjima nudi sveobuhvatnog procesa digitalizacije poslovanja. Logistički centar ima suvremeni softverski paket koji će upravljati ulazom robe i vozila u skladištu kroz optimalnu organizaciju robe takozvanu “virtualizaciju” kojom se stvaraju logički razdvojeni skladišni prostori unutar jednog fizičkog prostora te otpremom robe kupcima kroz potpuno digitalizirani kanal dostave bez papira.

Njihov novi logističko distribucijski centar je posebno zanimljiv radi procesa digitalizacije skladišnog poslovanja potpomognut novim tehnologijama koje su već ugrađene ili su u procesu implementacije.

Atlantic Grupa ulazi u projekt testiranja prvog samostalnog logističkog robota koji će biti namijenjen za samostalnu vožnju i kapaciteta prijenosa tereta do 800 kg. Ovakav robot dizajniran je za sigurno kretanje među ljudima, opremom te među drugim logističkim vozilima. Opremljen je autonomnim sustavom baziranim na vizualnoj percepciji koji kombinira metode dubokog učenja sa stetoskopskim kamerama time kreirajući novu generaciju robotskog vida pouzdanijeg i jeftinijeg od postojećih sustava, koji se danas koriste, koriste bogate baze podataka [11].



*Slika 7. Logistički centar Atlantic grupe*

*Izvor: [17]*

## **5.6. Unapređivanje poslovanja kroz aktivnosti**

Kako bi i dalje zadržali vodeću poziciju jedne od prehrambenih kompanija u regiji važnost strateškog menadžmenta i njegova primjena u funkciji logističkog odlučivanja jedna



je od ključnih elemenata ovog poduzeća. Za postizanje optimalnih rezultata kroz dugotrajno zalaganje i unapređivanje poslovanja kontinuirano se usmjeravaju nadograđivanjem kroz razne potpore i aktivnosti, zalaganja, smanjujući tako i snagu konkurenata jačanjem vlastite pozicije.

Društveno odgovorno poslovanje kroz različita sponzorstva i donacije promovira vrijednosti Grupe dijeleći ju kroz svoja društvena okruženja struču, odgovornošću i rastom. Grupa je 2018.godine kroz razne aktivnosti i potpore poduprla razne udruge, organizacije te akcije.

Prepoznatljiva je po promoviranju košarke kroz vlastiti košarkaški Klub KK Cedevita i košarkašku akademiju provodeći ju u 24 zagrebačkim osnovnim školama, te ljetnog košarkaškog kampa na Malom Lošinju, a istovremeno podupirući i ostale sportove kao što su stolnitenis, vaterpolo, skijanje...

Humanitarnim aktivnostima Dan vrijednosti (*eng. Value Day*) pomažu lokalnoj zajednici uređenjem radnih lokacija, okoliša, sadnju biljaka, bojanje i čišćenje te davanje krvi. Donacijama i volontiranjem pomažu onima kojima je najpotrebnije.

I dalje podržavaju Sarajevo Film festival kao i okupljanje mladih na LEAP konferenciji karijernih prilika i sponzorirajući forum Mladih lidera Srbije.

Interno organiziraju odvojeno sakupljanje plastičnih čepova od PET-A i tetrapak ambalaže radi pomoći oboljelima od leukemije i limfoma. Već petu godinu zaredom sudjeluju u projektu pružanja prilike ostvarenja stručne prakse osobama s invaliditetom i osobama slabijem imovinskog stanja kao i pomoć potrebitim studentima. Podupiru aktivnost hrvatskog Crvenog križa.

## **5.7. Vodstvo na tržištu**

Atlantic Grupa d.d. poznata po trendu koji predvodi ulaganjem napora u širenje poslovanja na regionalnim tržištima JI Europe, u ljekarničkom segmentu osiguravaju si konkurentsku prednost pred postojećim konkurentima upravo kontinuiranim širenjem ljekarničkog segmenta. Otvaraju specijalizirane prodavaonice u kojima razvijaju i nadograđuju ljekarničku djelatnost, te dodatnom edukacijom i razvojem kompetentnog ljekarničkog kadra sve s ciljem pružanja što kvalitetnije ljekarničke usluge. U 2018.godini

ostvarili su značajan rast profitabilnosti dobivajući prvu nagradu Zagrebačke burze za odnose s investorima, te nagradu za najveći rast dionice potvrđujući time visoke kriterije u korporativnom upravljanju i transparentnosti organizacije, poslovanja i komunikacije s investicijskom javnosti.

## **5.8. Kritički osvrt**

Tijekom izrade ovog rada a na osnovi različitih godišnjih financijskih izvješća Atlantic Grupe d.d zamijetila sam njihov streloviti rast u svim segmentima poslovanja, prvenstveno poslovanja koje raste putem kompanijinih inicijativa i aktivnosti, a zadnjih godina takav vid poslovanja postao je vrlo trendovski. Kako raste njihov poslovni uspjeh da se naslutiti i njihov pomak ka društveno odgovornom poslovanju te svesrdna pomoć i briga za društveno zanemarene skupine.

Proučavajući godišnja izvješća Atlantic Grupe zaključuje se kako uspješno koriste koncept društveno odgovornog poslovanja te ga u velikoj mjeri unapređuju, pokušavajući na taj način zadovoljiti potrebe i aspiracije širokog kruga potrošača. Posljednjih nekoliko godina pozornost privlači ljekarnička djelatnost, koja se ogleda u širenju mreže ljekarni Farmacia, što daje naslutiti daljnju ozbiljnu orijentaciju prema segmentu farmacije i pripravaka za unaprjeđenje zdravlja, koja se nastavlja na tradiciju proizvodnje vitaminskih pripravaka i dodataka prehrani, odnosno brendova poput Dietpharma i Multivite.

U tom kontekstu, smatram kako za Atlantic Grupu u budućnosti ima prostora za razvoj u segmentu unaprjeđenja zdravih prehrambenih navika djece, putem edukacija i širenja palete proizvoda.

Budući da se niz godina Atlantic Grupa usmjerila podupiranju vrhunskoga profesionalnog sporta, jedan od mogućih smjerova razvoja jest i orijentacija na razvoj ženskog sporta, kao doprinos ostvarenju rodne ravnopravnosti i jednakih šansi za žene i muškarce. Također, već postojeće aktivnosti usmjerene širenju amaterskog i školskog sporta trebalo bi regionalno disperzirati budući da su sada usmjerene uglavnom na veće urbane sredine.

Na kraju, u literaturi vezanoj za strateški menadžment i dinamiku poslovanja, trendova, hiperkonkurencije, promjena..., logično se nameće pitanje uvjeta u kojima djeluju menadžeri (stres)odnosno uvjeta u kojima se odvija donošenje strateških odluka. Naime, svako menadžersko „natjecanje“ na tržištu i potreba za izvršavanjem poslovnih ciljeva rezultiraju

narušenim zdravljem i pojavom znanom kao „menadžerska bolest“. Kad je riječ o strateškom menadžmentu i ulaganju u razvoj poslovanja, vrhunske kompanije su adresirale problem i ulaganjem u različite tehnike „well-beinga“ nastoje ublažiti ili koliko je to moguće otkloniti njegove štetne posljedice.

## **6. ZAKLJUČAK**

Svaka organizacija treba posjedovati strategiju. Stratejski menadžment kao dinamičan proces sastavljen od različitih odluka, elemenata i aktivnosti pomoću vizije, misije i ciljeva postavlja te iste dugoročno zacrtane ciljeve usmjeravajući svaku organizaciju. Strategija je proces koji neprestano traje i stoga je djelovanje poduzeća potrebno organizirati na način da se može odgovoriti na zahtjeve promjenjive okoline. Stratejski menadžment povlači za sobom temeljito planiranje što podrazumijeva razvoj efektivne i efikasne strategije. Kao što sam već opisala temeljne etape procesa svakog uspješnog strateškog menadžmenta su provedba analize okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje organizacijske strategije, implementacija organizacijske strategije te na kraju provedba strateške kontrole i evaluacije. Poduzeća su podložna utjecajima okoline i radi toga menadžment poduzeća neprestano nadzire tu okolinu kako bi na vrijeme moglo uočiti prijetnje i prilike vanjske okoline te snage i slabosti interne vlastite okoline. Nakon identifikacije okoline postavljaju organizacijsko usmjerenje koje predstavlja definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća razvijajući strategiju. Kako bi poduzeće ispunilo određene ciljeve menadžment poduzeća odgovoran je za ekonomično, učinkovito planiranje i reguliranje rada poduzeća u ispunjavaju određenih ciljeva. Sam proces je sastavljen od različitih elemenata i aktivnosti.

Ciljevi poduzeća su konačni rezultati planiranih aktivnosti, oni iskazuju ono što poduzeću treba, u kom opsegu i kada to treba ostvariti. Trebaju biti kvantificirani kad je god moguće jer samo takvi mogu realno mjeriti tok ostvarivanja. Ostvarenjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju. Neka od područja u kojima poduzeće može a i uspostavlja svoje ciljeve jesu: profitabilnost (neto profit), efikasnost (niski troškovi, itd.), rast (rast ukupne aktive, prodaja, itd.), korištenje resursa, reputacija (smatrati se top tvrtkom), doprinos zaposlenima (sigurnost zaposlenja, plaće, različitosti), doprinos društvu (plaćanje poreza, sudjelovanje u

dobrotvornim akcijama, osiguranje potrebnih proizvoda i usluga), vodstvo na tržištu i u tehnologiji itd.

Donošenje odluka rezultira procesom odlučivanja. Misli se na različite aspekte odlučivanja, obzirom na problem u kojima se odlučuje, s obzirom na to tko odlučuje i s obzirom na okolnosti u kojima se odlučuje. S obzirom na subjekt odlučivanja, tko odlučuje govori se isključivo o pojedinačnom i skupnom odlučivanju. S obzirom na probleme o kojima se odlučuje govori se o programiranom i neprogramiranom odlučivanju. S obzirom na to kako se odlučuje, odlučivanje može biti intuitivno, na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje. Sagledavanjem okolnosti odlučivanje može biti u uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti, a s obzirom na okolnosti ono može biti povoljno i nepovoljno odlučivanje. Odluke se itekako razlikuju s obzirom na važnost, s obzirom na razine odlučivanja te s obzirom na nositelje odlučivanja.

Analizirajući poslovne funkcije menadžmenta Atlantic Grupe d.d. u funkciji logističkog odlučivanja prikazane kroz organizacije menadžmenta i ostalih funkcija koje su nužne za poslovanje i uspješnost kompanije prikazujemsmišljeno dugotrajno i kontinuirano unapređivanje poslovanja. Menadžeri kompanije Atlantic Grupe d.d. osim dugotrajnog pomnog planiranja, organiziranja, vođenja, kontroliranja i upravljanja ljudskim potencijalima imaju vrlo opsežne aktivnosti kako bi poboljšali i unaprijedili poslovanje. Njihova zadaća osim isticanja prepoznatljivosti robnih marki koje proizvode ili distribuiraju između ostalog su i različite aktivnosti vezane za istraživanje i razvoj, ulaganje u tehnologije, pomno praćenje tržišnih trendova i preferencija potrošača.

Kako bi i dalje ostali u središtu pažnje vodećih tržišnih pozicija ne podupiru samo proizvod koji proizvode već i usluge koje nude, ulažu u digitalne platforme, optimalno koriste resurse, imaju razrađen sustav upravljanja okolišem, misleći pritom na ekološka optimalna rješenja dizajna proizvoda i ambalaže u samoj fazi proizvoda, gospodarenje otpadom, brigom za otpadne vode. Prvi uvode u novoizgrađeni logistički centar, samostalnog logističkog robota koji je osposobljen za samostalnu vožnju i prijenos tereta. Imaju iskorake u razvoju vlastiti ljudskih potencijala podržavajući ideje i rast zaposlenika, promoviraju se kroz razne sportske aktivnosti, radne akcije, različita sponzorstva, donacije, volontiranja. Podržavaju film festival Sarajevo, pružaju pomoć oboljelima od leukemije i limfoma, nude stručnu praksu osobama s invaliditetom te studentima sa slabijim imovinskim stanjem.

Strateški menadžment da bi zadržao i dalje prednjačio u vođenju na tržištu sve ponuđene okolnosti znaju prepoznati i iskoristiti u svoju korist. Logističko odlučivanje je ključna menadžerska odgovornost koju su u Atlanticu već odavno prepoznali. Vrlo pomno prate i fokusirani su na postizanje optimalnih rezultata misleći svakako na profitabilnost, efikasnost, rast, reputaciju, doprinos društvu, doprinos zaposlenima, vodstvo kako na tržištu tako i u tehnologiji. Uspješnost strateškog menadžmenta Atlantic Grupe dokazana je prvom nagradom Zagrebačke burze u 2018.godini.

## LITERATURA:

- [1] Buble M; Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb 2015.
- [2] Poslovno odlučivanje, Pere Sikavica, Hunjak, Ređep, Hernaus, Školska knjiga 2014.,
- [4] <https://smallbusiness.chron.com/group-vs-individual-decision-making-business-448.htm>, (pristupano 10.05.2019.)
- [6] Jurina M, (2011.): Organizacija i menadžment, Zaprešić, Intergrafika d.o.o.
- [7] Jurčević, M.: Načini logističkog odlučivanja, materijali sa predavanja kolegija “Teorija logističkog odlučivanja”, Fakultet prometnih znanosti, Sveučilište u Zagrebu
- [8] Rekhi, S.: Managerial Decision – Making Under Risk and Uncertainty, URL: [http://www.iaeng.org/IJCS/issues\\_v32/issue\\_4/IJCS\\_32\\_4\\_12.pdf](http://www.iaeng.org/IJCS/issues_v32/issue_4/IJCS_32_4_12.pdf), (pristupano, 05.05.2019.)
- [9] Buble, M.: Osnove menadžmenta; sinergija nakladništvo d.o.o.; Zagreb; 2006.
- [10] Atlantic grupa, godišnje izvešće, 2015., URL: <https://www.zse.hr/userdocsimages/financ/ATGR-fin2015-1Y-REV-K-HR.pdf>, (pristupano 13.06.2019.)
- [11] <https://www.kronikevg.com/atlantic-grupa-otvorila-distribucijski-centar-vukovinskom-polju/>, (pristupano 20.06.2019.)
- [12] Weihrich, H., Koontz, H.: Management, deseto izdanje, Zagreb, Mate, 1994.,
- [13] Saša P., Babogredac Lj., Pametna odluka, Školska knjiga, Zagreb, 2013. ISBN 978-953-0-61995-1
- [14] [https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-2018/Godisnje izvješće Atlantic Grupe 2018. godine.pdf](https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-2018/Godisnje%20izvjesce%20Atlantic%20Grupe%202018.%20godine.pdf), (pristupano 20.06.2019.)
- [15] <https://www.teb.hr/novosti/2014/strateski-menadzment/>, (pristupano 25.06.2019.)
- [16] <https://plaviured.hr/swot-analiza>, (pristupano 03.07.2019.)
- [17] <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/atlantic-grupa-otvorila-distribucijski-centar-u-kojem-ce-testirati-autonomne-robote-20190326>, (pristupano 06.07.2019.)

## **POPIS SLIKA:**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Glavne etape strateškog menadžmenta .....       | 6  |
| Slika 2. Prikaz SWOT analize.....                        | 8  |
| Slika 3. Temeljne funkcije menadžmenta .....             | 12 |
| Slika 4. Programirano i neprogramirano odlučivanje ..... | 21 |
| Slika 5. Faze racionalnog odlučivanja .....              | 23 |
| Slika 6. Okolnosti donošenja odluka.....                 | 26 |
| Slika 7. Logistički centar Atlantic grupe .....          | 32 |