

## 1. UVOD

Svaka izvrsna poslovna priča obiluje zanimljivostima, iskakanjem iz rutine i uhodanih klišeja. U većini slučajeva uspjeh poduzeća se objašnjava vizionarskim pogledima osnivača. Tako je i s Atlantic Grupom. Do prije dvadesetak godina malo obiteljsko poduzeće, postalo je u međuvremenu snažni regionalni lider u proizvodnji, prodaji i distribuciji robe široke potrošnje. Da bi se jasnije mogao sagledati kontinuirani napredak i današnji tržišni položaj Atlantic Grupe, najprikladnijom se pokazuje analiza unutarnjeg lanca vrijednosti koju obrađuje ova studija slučaja.

## 2. PROFIL PODUZEĆA

Otkako je većinski vlasnik Emil Tedeschi 1991. osnovao Atlantic Trade, poduzeće je organskim rastom, strateškim partnerstvima i preuzimanjima izraslo u jednog od uzornih internacionalnih poslovnih sustava koji od 2002. posluje pod nazivom Atlantic Grupa. Posebice su fokusirani na vitaminske napitke i dodatke prehrani, proizvode za zdravlje i njegu, sportsku i funkcionalnu prehranu te VMS i OTC lijekove. Težnja za sustavnim i kontinuiranim rastom potvrđuje se 2007. kada Atlantic izlazi na burzu što je predstavljalo najveću inicijalnu javnu ponudu (IPO) dionica nekog privatnog domaćeg poduzeća.

**Vizija** Atlantic Grupe je biti moderna, inovativna i učinkovita međunarodna tvrtka koja proizvodi i distribuira visokokvalitetnu robu široke potrošnje te doprinosi kvaliteti života potrošača.

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

Slika 1. Ključni pokazatelji poslovanja Atlantic Grupe u 2011.

Pokazatelj poslovanja	Vrijednost
Ukupna prodaja	4,7 milijardi kuna
Neto dobit	54,9 milijuna kuna
Neto dug	2,4 milijarde kuna
Udio prodaje na stranim tržištima	71,8 %
Udio vlastitih brandova u prihodima	71,6 %
Planirani rast prihoda u 2012.	+ 9 %

Izvor: Bačelić, M., str. 24-25

Preuzimanjem Droga Kolinske krajem 2010. (za iznos od 382 milijuna eura, umanjenog za zatečeni neto dug), poduzeća koje u svom poslovanju objedinjuje sedam segmenata proizvodnje: kava, voda i bezalkoholna pića, delikatesni namazi, čokoladni, slani i slatki program te dječja hrana, Atlantic Grupa je postala jedna od najvećih prehrambenih kompanija u regiji II Europe (slika 1.).

<sup>1</sup> Ovu studiju slučaja je prof. dr.sc. Davor Perkov kreirao i dovršio u rujnu 2012. više kao temelj za raspravu na predavanju, a ne kao eksplicitni primjer učinkovitog ili neučinkovitog rješavanja stvarne poslovne situacije. Copyright © 2012. Perkov savjetovanje d.o.o. Ne smije se upotrebljavati ni umnožavati bez prethodnog pisanog odobrenja autora.

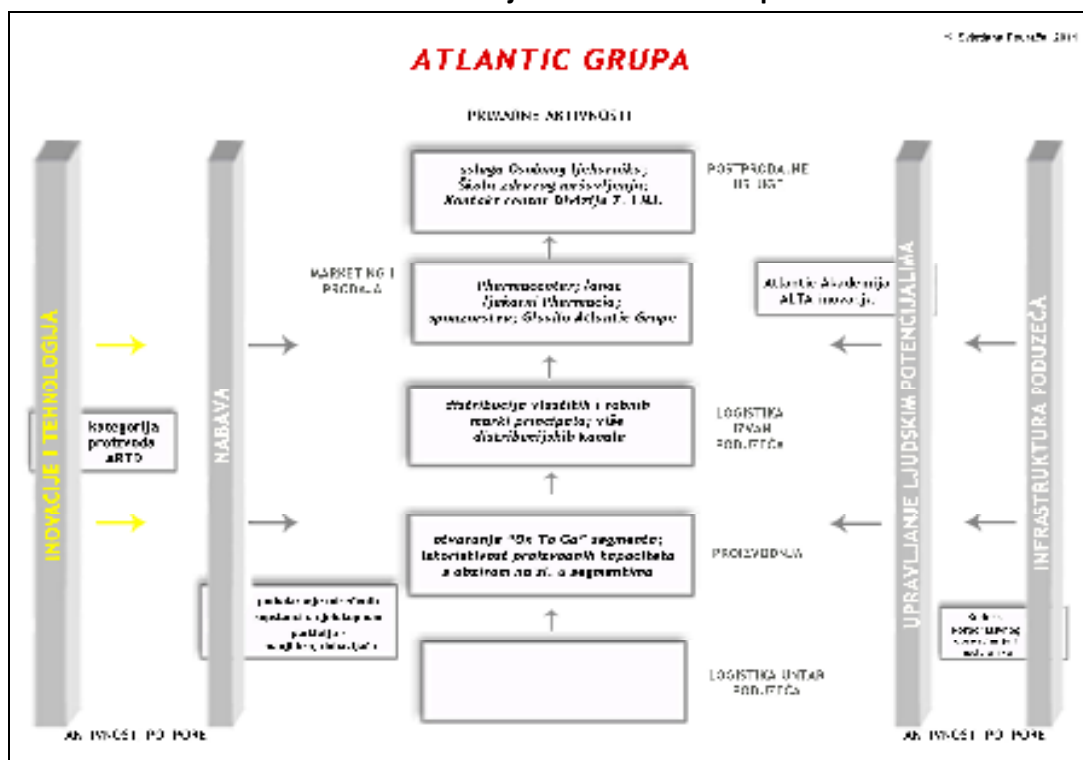
U organizacijskoj strukturi početkom 2012. uvedeno je šest strateških poslovnih područja – Kava, Pića, Sportska i aktivna prehrana, Zdravlje i njega, Delikatesni namazi te Slatko i slano.

### 3. PRIMARNE AKTIVNOSTI U LANCU VRIJEDNOSTI

Atlantic Grupa svojom korporativnom strategijom pokazuje kako sinergijom svih odjela i proizvodnih pogona značajno utječe na vrijednost svoga lanca vrijednosti. Primjerice, u 2011. su ukupne sinergijske uštede iznosile 5,9 milijuna eura, ponajviše u segmentu distribucije i logistike.

Shvaćajući važnost ekonomije obujma, menadžment Atlantic Grupe potrebne sirovine i supstance nabavlja odjednom za svoju cjelokupnu proizvodnju, utječući tako na samu cijenu nabave. Vrijednost aktivnosti **proizvodnje** iskazuje se kroz mogućnosti korištenja istih supstanci za pojedine proizvode unutar portfelja, primjerice Cede vite i Multivite kao vitaminskih napitaka ili čajeva Cede vita i Naturavita (slika 2.).

Slika 2. Lanac vrijednosti Atlantic Grupe



Izvor: Peurača S., str. 70

S obzirom na sličnost u segmentima proizvodnje, određeni dio procesa se može realocirati. Tako se dio proizvodnje Neve odvija u sestrinskom poduzeću Cede vite, a novosagrađena tvornica kozmetičkih proizvoda u Rakitju smještena je uz tvornicu Fidifarma. Time se postigao sinergijski učinak jer je objedinjavanje lokacije Neve i Fidifarma u jednu cjelinu omogućilo upravljanje zajedničkim sadržajima i razvojnim potencijalom. Sinergijski potencijal pokazuje i zajednički nastup proizvodnog asortimana Atlantica, Kalničkih voda i Droge Kolinske. Mogućnosti se odnose na, primjerice, punjenje hladnjaka, inicijalno namjenjenih Cede vite Go, Cocktom, Donat Mg vodom i Bionaturom te prisutnošću u HoReCa distribucijskom kanalu. Preuzimanjem tvrtke Kalničke vode Bionatura, punjenje Cede vite Go! izvorskom vodom sada se odvija u vlastitim postrojenjima što rezultira smanjenjem troškova i repozicioniranjem voda Kala, Kalnička i Donat Mg.

Aktivnost proizvodnje pokazuje svoju osobitost i kroz otvaranje sasvim novog segmenta konzumacije u pokretu tj. „almost-ready-to-drink“ (ARTD) tržišta koje se javlja zbog ubrzanog tempa

svakodnevnog života potrošača. U skladu s postulatima suvremenog poslovanja, Atlantic Grupa se ističe visokim standardima i normama sustava osiguranja kvalitete: HACCP, GPM, ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 i IFS.<sup>2</sup> Uz to nastoje biti društveno odgovorni te kontinuirano ulažu u osuvremenjivanje proizvodnih procesa.

**Distribucija** je jedna od ključnih aktivnosti u lancu vrijednosti. Prema novoj podjeli pet je strateških distribucijskih područja: Hrvatska, Slovenija-Srbija-Makedonija, HoReCa, Internacionalna tržišta i Rusija. Osim što je ekskluzivni distributer svjetski renomiranih proizvođača na područjima JI Europe (Nutella, Kinder, Ferrero, Wrigley, Duracell, Durex, Johnson&Johnson i dr.) distribuiraju i vlastite robne marke (Cedevita, Plidenta, Melem, Dietpharm, Barcaffa, Cockta i dr.).



Prisutnost u različitim distribucijskim kanalima (fitness klubovi, dućani sportske opreme, benzinske crpke, ljekarne, HoReCa kanal i sl.), zasigurno pridonosi daljnjoj diverzifikaciji distribucijskog spleta.

Osobitost u aktivnostima **prodaje** ogleda se u akviziciji Fidifarma/Dietpharma čime Atlantic ulazi u segment nutraceutike. Tijekom 2008. godine pokreću maloprodajnu mrežu ljekarni Farmacia kako bi svoje farmaceutske preparate, vitaminske proizvode i dodatke prehrani izravno približili krajnjim potrošačima i stvorili dodanu vrijednost u smislu poboljšanja kvalitete zdravlja i života. Proširili su se i na online trgovinu pod nazivom *Atlantic Online Shop* u čijoj su ponudi Multipower, Melem, Durex, Scholl i Energy Oat Snack.

Osim klasičnih **marketinških aktivnosti** koje su usmjerene na promociju vlastitih i robnih marki principala, Atlantic u svom nastojanju ističe promoviranje pravih vrijednosti i svjesnosti vlastitog utjecaja na unapređenje općih društvenih uvjeta. Tako se aktivnosti marketinga ogledaju i u raznim donacijskim projektima, organizaciji humanitarnih akcija, pomoći organizacijama i udruženjima za zaštitu ugroženih socijalnih skupina, te sponzorskoj djelatnosti (npr. košarkaški klub Cedevita od 2005. godine). Jedan od značajnijih projekata je MedILS (engl. Mediterranean Institute For Life Sciences), edukacija mladih i kreativnih znanstvenika.

**Poslijeprodajne usluge** najviše su došle do izražaja stvaranjem ljekarničkog lanca Farmacia. Osobitost je pronađena 2010. kreiranjem nove usluge „Osobnog ljekarnika“. Ideja je proširenje i stvaranje osobnije komunikacije s potrošačima koje ljekarnici savjetuju o samoliječenju, prestanku pušenja, regulaciji tjelesne težine, pravilnom izboru dermokozmetike te o praktičnoj primjeni lijekova i terapiji propisane od liječnika. U okviru pružanja ljekarničke skrbi nudi se i „Škola zdravog mršavljenja“. Ljekarnici će kreirati poželjan zdrav jelovnik te planirati tjelesnu aktivnost u ugovorenim fitness centrima u kojima polaznici ostvaruju popust na predložen program. Naravno, u izradi jelovnika ključnu ulogu imaju i preparati Multipowera kao podrška programu. Na objedinjenom besplatnom telefonskom broju kontakt-centra, potrošači mogu dobiti informacije vezane za proizvode, usluge, promotivne akcije i novitete te prijaviti reklamaciju, pritužbu ili upit.

#### 4. AKTIVNOSTI POTPORE

Kontinuirano unapređivanje poslovanja usmjereno je na povećanje specifičnih znanja i ulaganja u istraživanje i razvoj, te pravodobnog reagiranja na trendove u potrošnji i praćenjem tehnologija.

---

<sup>2</sup> Hazard Analysis Critical Control Point HACCP– analiza i kontrola kritičnih točki rizika u pripremanju prehrambenih proizvoda; Good Manufacturing Practice GMP – upravljanje i analiza rizika u farmaceutskoj industriji; International Food Standard IFS - osmislili njemački i francuski trgovački lanci uz potporu ostalih kako bi osigurali zdravstvenu ispravnost i sigurnost prehrambenih proizvoda kroz čitav opskrbni lanac, od polja do trgovinskih polica

Vrijednost **aktivnosti tehnologije i inovacija** proizlazi ponajprije iz definiranog sustava upravljanja kvalitetom kojemu je cilj osigurati najvišu razinu poslovnih procesa. Sve faze nastajanja proizvoda prolaze kroz analizu rizika (engl. *risk assesment*). Zapažena je inovacija stručnjaka Neve koja je razvila probiotičku zubnu pastu Plidenta Pro-t-action, prvu na svijetu koja sadrži prirodnu bakteriju izdvojenu iz mliječne kiseline. Iz Pharme je proizašao jedinstveni proizvod na hrvatskom tržištu pod nazivom Fidiprofen, inovacija u šumećim tabletama koje sadrže ibuprofen zbog čega je pojačani učinak lijeka protiv bolova.

Postupak stvaranja proizvoda u Atlanticu koji slijedi logiku uočavanja problema kupca, te identificiranje novih prilika na tržištu i pronalaženja novih kupaca, rezultiralo je inovativnim proizvodom Cedevisa Go!. Riječ je o dosad najvećem investicijskom projektu u segmentu proizvodnje, vrijednom 75 milijuna kuna na kojem su Atlanticovi stručnjaci radili više od šest godina. Razvijeno i patentirano inovativno proizvodno rješenje ogleda se u revolucionarnoj mogućnosti konzumacije svježeg vitaminskog napitka u pokretu, tj. tehničkim karakteristikama patentiranog čepa koji sadrži granule Cedevisite. Njegovim okretanjem se granule otpuštaju u bočicu s vodom i rastapaju čime je sačuvana stabilnost vitamina.



U sklopu programa *ALTA – Inovacija* se putem Intraneta ili obrasca poslanog poštom prikupljaju, evaluiraju i nagrađuju prijedlozi inovacija vezanih za poboljšanje proizvoda, poslovnih procesa, te organizacijsku ili marketinško-prodajnu funkciju.

Shvaćajući važnost ekonomije obujma, menadžment potrebne sirovine i supstance **nabavlja** odjednom za cjelokupnu proizvodnju. Kako bi se postigla potpuna sigurnost proizvodnje, odabiru se pouzdani dobavljači uz rigoroznu ulaznu kontrolu sirovine i ambalažnog materijala.

Težnja za izvrsnošću očituje se i na području **ljudskih resursa** jer se velika pozornost pridaje odabiru visokomotiviranih, obrazovanih i kreativni ljudi koji će doprinijeti razvoju kompanije. Mnogo se ulaže u razvoj ljudi kroz kontinuiranu edukaciju i brigu za razvoj karijere. Rast kroz akvizicije omogućio je stvaranje dinamičnog i raznolikog radnog okruženja. Može se reći kako je upravo sposobnost Atlantic Grupe da nakon preuzimanja izbjegne sudar različitih korporativnih kultura, doprinijela jedinstvenom identitetu kompanije.

Svi novi zaposlenici su sudionici internog edukacijskog programa *Alta – nova* s ciljem lakšeg snalaženja u organizaciji, ali i stvaranja jače povezanosti, zajedništva i osjećaja pripadnosti te djelovanja na radnu produktivnost i motivaciju. Imaju i internu *Atlantic Akademiju* koja kontinuirano usavršava i obrazuje zaposlenike i menadžere. Projektom upravljanja radnim učinkom, poznatijim pod nazivom *U2*, definiraju se mjerljivi parametri u određivanju uspješnosti pojedinca. Svi uključeni zaposlenici sa svojim rukovoditeljima dogovaraju jasne ciljeve učinka i definiraju kratkoročne aktivnosti za razvoj ključnih kompetencija koje su potrebne za izvršenje planiranih zadataka.

Osobita vrijednost koja proizlazi iz potporne **aktivnosti infrastrukture** poduzeća, ogleda se u kvaliteti menadžmenta i sustavima upravljanja kompanijom. Prema istraživanju portala MojPosao, Atlantic je svrstan među 15 najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj. Također, nositelji su certifikata Poslodavac Partner. Među prvima su 2006. izradili *Kodeks korporativnog upravljanja* sa sljedećim temeljnim načelima (usklađenima s direktivama EU): transparentnost poslovanja, izbjegavanje sukoba interesa, efikasan unutarnji nadzor i sustav odgovornosti te jasno razrađene procedure za rad nadzornog odbora, uprave i drugih struktura/organa koje donose važne odluke. Propisana je i obveza javnog objavljivanja podataka u kategoriji cjenovno osjetljivih informacija kako bi se povećala transparentnost za sadašnje i potencijalne investitore. Jedan su od potpisnika *Kodeksa etike u poslovanju* kojim se utvrđuju osnovne smjernice etičkog i transparentnog ponašanja poslovnih subjekata.

## 5. ZAKLJUČAK

Atlantic Grupa predstavlja svijetlu točku i drugu po veličini prehrambenu kompaniju u hrvatskom gospodarstvu. Uzoran su primjer uspješnog strateškog pozicioniranja, promišljenog odabira adekvatnih modela rasta, te pravovodobnog i smionog reagiranja na promjene u okruženju.

Kombinacijom organskog rasta s preuzimanjima i strateškim partnerstvima, postigli su uspješnu integraciju distribucijske, proizvodne i maloprodajne djelatnosti. Razvijanjem diverzificiranog portfelja uvelike su smanjili rizik ovisnosti o samo jednom biznisu. Ulazak u kategoriju prepoznatljivih i omiljenih proizvoda iznimne kvalitete, rezultat je neprestanog usavršavanja kroz inovacije, tehnologiju i fleksibilnost.

Zavidni pokazatelji poslovanja i brza ekspanzija, kako u zemlji tako i na internacionalnim tržištima, deriviraju iz unutarnjih resursa i sposobnosti upravljanja cjelokupnim vrijednosnim lancem (unutarnjim i vanjskim). Drugim riječima, Atlantic Grupa konkurentnost gradi ponajviše na stvaranju dodanih vrijednosti i resursnom pristupu putem unutarnjih interaktivnih procesa i razvoja ključnih kompetencija u lancu vrijednosti. No, uprkos širokom portfelju, samo ih nekoliko (Multipower, Argeta, Donat Mg i Cedevisa Go!) ima šansu za uspjeh u europskim okvirima.

### PITANJA ZA RASPRAVU:

1. Koje su ključne strateške odrednice prometnule Atlantic među regionalne prehrambene lidere?
2. Zašto je poduzeće među najomiljenijim hrvatskim poslodavcima?
3. Gdje u tekstu studije slučaja možete detektirati veze između stila vođenja menadžmenta i poslovnog uspjeha Atlantic Grupe?
4. Koje su modele rasta koristili?
5. U kojim aktivnostima u lancu vrijednosti stvaraju najsnažnije temelje za izgradnju konkurentnosti?

**Izvori:** <http://www.atlantic.com>; <http://www.jatrgovac.com> (pristup: 10.10.2011.); Peurača S., „Stvaranjem dodanih vrijednosti do konkurentnosti suvremenih poduzeća“ (diplomski rad), VPŠ Libertas, Zagreb, 2011.; [http://www.mojposao.net/jseeker\\_ibase\\_detailedview.php?sessionId=b3bdc392a0bb0411c60c0e56ac270245&entityId=69bf17aca5cc6d1e3a45c5b3420d9b3e](http://www.mojposao.net/jseeker_ibase_detailedview.php?sessionId=b3bdc392a0bb0411c60c0e56ac270245&entityId=69bf17aca5cc6d1e3a45c5b3420d9b3e), (pristup: 15.04.2011.); [www.jatrgovac.com/.../pro-t-action-revolucionarna-inovacija-iz-plidente/](http://www.jatrgovac.com/.../pro-t-action-revolucionarna-inovacija-iz-plidente/), (pristup: 18.04.2011.); Atlantic News, Glasilo Atlantic Grupe, broj 16, kolovoz 2010., str. 7; Bačelić, M., „Atlantic“, Lider, Zagreb, 23.03.2012., str. 24-25; <http://www.nacional.hr/clanak/53210/atlantic-grupa-predstavila-inovativnu-cedevitu-go>, (pristup: 19.03.2011.)