

mr.sc. Vesna Vučemilović
VSMTI, Matije Gupca 78, 33000 Virovitica
vesna.vucemilovic@yahoo.com

Tanja Ključević
Ljudevita Jonkea 11, 35000 Slavonski Brod
t.kljucevic@gmail.com

STRATEŠKA ANALIZA UNUTARNJIH ČIMBENIKA PRI IZRADI STRATEŠKOG MARKETING PLANA NA PRIMJERU ATLANTIC GRUPE d.d.

Stručni rad

Sažetak

U teoretskom dijelu rada su analizirani pojmovi strateškog menadžmenta, strateškog marketing plana i strateške analize unutarnjih čimbenika kao sastavnog dijela strateškog marketing plana. Detaljno je opisan proces izrade strateškog marketing plana. Praktični dio rada se odnosi na analizu unutarnjih čimbenika te SWOT analizu kompanije Atlantic Grupa d.d.

Strateška analiza predstavlja preduvjet i nužan analitički osmišljen proces prikupljanja i analize podataka o vanjskom i unutrašnjem poslovnom okruženju. To je iznimno važan dio izrade strateškog marketing plana jer daje informacije potrebne za SWOT analizu temeljem koje se odabire odgovarajuća marketing strategija. Osobito je važno odgovoriti na tri strateška pitanja: gdje se nalazimo, kuda i kako idemo? Svrha analize je ocijeniti konkurentsku poziciju kompanije. Važno je spoznati snage i slabosti kompanije koje trebaju proizaći iz analize unutarnjih čimbenika.

Teorijska analiza pokazala je da su sve aktivnosti i procesi neophodni za razvoj strateškog marketing plana. Analiza unutarnjih čimbenika te SWOT analiza, dokazala je da je kvalitetan marketing plan nužna dimenzija koja određuje uspjeh na konkurentskom tržištu. Rezultati analize ukazuju da se uspješni strateški marketinški planovi i odgovarajuće strategije marketinga razvijaju u skladu s postavljenim ciljevima te vizijom i misijom kompanije.

Ključne riječi: strateška analiza, marketing plan, strategija

JEL: L1, M31

1. UVOD

Strateški menadžment je kompleksan pojam a u literaturi nalazimo nekoliko temeljnih definicija. Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća. (Wheelen i Hunger, 1998, 3). Pearce i Robinson definiraju strateški menadžment kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća (Pearce i Robinson, 2000, 3). Certo i Peter definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj cjelini (Certo i Peter, 1993, 5). Proces strateškog menadžmenta je iterativan – započinje s prvom etapom, a završava zadnjom etapom i tada ponovno počinje sa prvom etapom. Strateški menadžment se sastoji od serija etapa koje se ciklično ponavljaju (Buble i dr., 2006, 5).

Proces strateškog menadžmenta uključuje niz kompleksnih aktivnosti koje zahtijevaju znatan napor, ne samo menadžera već i svih zaposlenika. Strateški menadžment sastoji se od nekoliko etapa:

1. Analiza okoline,
2. Postavljanje usmjerenja organizacije
3. Formuliranje strategije
4. Implementacija strategije
5. Kontrola i evaluacija strategije (Buble i dr., 2006, 111).

2. STRATEŠKI MARKETING PLAN

Strateški marketinški plan je osnovni instrument za usmjeravanje i koordinaciju strateških marketinških odluka. Planovi se realiziraju timskim radom i inputima iz svih potrebnih funkcija poduzeća, nakon čega se implementira na odgovarajuću organizacijsku razinu (Renko, 2005, 75). Treba razlikovati strateški marketinški plan od marketinškog plana. Strateški marketinški plan se radi za duže razdoblje i specificira ciljno tržište, misiju, ciljeve, strategiju i način uvođenja strategije. Marketinški plan specificira marketinšku taktiku koja uključuje proizvod i njegove karakteristike, promociju, izlaganje proizvoda, cijenu, prodajne kanale i usluge. Marketinški plan proizlazi iz strateškog marketinškog plana.

Strateški marketinški plan počinje definiranjem vizije i misije. Vizija je poželjna slika budućnosti poduzeća koja se može ostvariti uspješnom strategijom. Imati viziju znači da menadžment poduzeća ima odgovor na pitanje „kamo želimo ići“ ili „što želimo u budućnosti“. Vizija treba odrediti kako bi poduzeće trebalo izgledati u budućnosti, čime će se baviti i na koji način. Za razliku od misije, koja ponajprije dotiče sadašnjost: prepoznaje svrhu ili razlog postojanja poduzeća, vrijednosti i poslovnu filozofiju, opisuje način ponašanja i prikazuje djelatnosti i

sadašnji način upravljanja poduzećem – vizija predstavlja mentalnu sliku budućeg stanja poduzeća, koja je realna, vjerodostojna i privlačna (Stacey, 1997, 328). Svako poduzeće se bavi nekom djelatnošću i svrha njegova poslovanja izražava se kroz misiju. Jasno postavljena misija pokazuje čime se poduzeće bavi i koji su njegovi budući ciljevi. Misija je prvi, a i najvažniji korak u razvijanju izabrane strategije. Misija se temelji na informacijama iz analiza vanjskih i unutarnjih čimbenika te SWOT analize i mora biti orijentirana prema zadovoljavanju potreba potrošača. Time je šire definirana i omogućuje poduzeću da proširi svoje poslovanje u skladu sa potražnjom na tržištu.

Nakon što se definira vizija i misija, sljedeći korak je postaviti ciljeve poslovanja poduzeća koji će se realizirati kroz strateški marketing plan. Da bi ciljevi bili korisni za poduzeće, oni moraju zadovoljiti sljedeće kriterije:

- ◆ moraju se organizirati hijerarhijski, od najvažnijeg do najmanje važnog,
- ◆ moraju se definirati kvantitativno kad god je moguće,
- ◆ moraju biti realni, trebaju proizlaziti iz analize prilika i snaga, a ne iz želja,
- ◆ moraju biti konzistentni jer nije uvijek moguće istovremena maksimizirati prodaju i profit (Renko, 2005, 97).

Osnovni je cilj strategije marketinga izgraditi konkurentsku prednost kojom će poduzeće postići profitabilnu i održivu poziciju u odnosu na konkurenciju. Na temelju strateške analize unutarnjih i vanjskih čimbenika radi se SWOT analiza koja treba ukazati na snage i slabosti te prilike i prijetnje.

Sljedeći korak je segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje proizvoda/ usluge. Segmentacija, odabir ciljanog tržišta i pozicioniranje danas su obvezni koraci prije nego se poduzeće odluči za određenu strategiju marketinga. Poduzećima je postalo jasno da nije moguće zadovoljiti sve kupce na tržištu, barem ne na jednak način. Kupci se mogu razlikovati prema svojim željama i potrebama, prema kupovnoj moći, kupovnim navikama, stavovima o kupnji. Poduzeća danas kroz segmentaciju tržišta dijele velika, heterogena tržišta na manje segmente kojima se može učinkovitije pristupiti proizvodima i uslugama koje prate njihove specifične potrebe. Kotler i Armstrong segmentaciju tržišta definiraju kao postupak podjele tržišta u manje skupine potrošača sa specifičnim potrebama ili ponašanjem koji iziskuju različite proizvode ili marketinške mikseve (Kotler i dr., 2006, 391). Pozicioniranje je skup fizičkih i subjektivnih vrijednosti koje potrošači percipiraju i tako stvaraju ukupnu sliku o proizvodu (Renko, 2005, 270). Pozicioniranje je važna strateška koncepcija koja pomaže poduzeću da priopći svoju strategiju ciljnom tržištu. Proizvod se mora isticati i imati jasno određen položaj na tržištu. Poduzeća planiraju položaj koji će njihovim proizvodima dati najveću prednost u ciljnom tržišnom segmentu. Pozicioniranje čini bit motiva odnosno pobude za kupnjom. Kroz protekla stoljeća, pozicioniranje se sve više

usmjeravalo prema mentalnom imidžu, odnosno percepciji koju potrošači stvaraju o proizvodu. Pozicioniranje se može fokusirati na, stvaranje imidža cjelokupnog poduzeća, kategoriju proizvoda, liniju proizvoda i marku proizvoda (Renko, 2005, 257).

Poduzećima je na raspolaganju veliki broj marketinških strategija koje se izučavaju u strateškoj literaturi, a najviše pozornosti privlače tri generičke konkurentne strategije marketinga. To su vodstvo u niskim troškovima ili strategija niskih troškova, diferencijacija proizvoda ili strategija diferencijacije i strategija fokusiranja odnosno strategija fokusirane segmentacije (Renko, 2005, 277). Vodstvo u niskim troškovima je strategija kojom poduzeće postiže konkurentsku prednost smanjivanjem svojih troškova na razinu nižu od troškova konkurencije. Diferencijacija proizvoda strategija je kojom poduzeće postiže konkurentsku prednost povećavajući vrijednost proizvoda ili usluga u odnosu na konkurente dok strategija fokusiranja predstavlja kombinaciju prethodne dvije strategije.

Uvođenje i primjena su ključni za uspjeh odnosno neuspjeh marketinške strategije. Kaže se da je najbolja marketinška strategija upravo ona koju je poduzeće u stanju primijeniti. Dvije dimenzije određuju uspjeh strategije a to su odabir strategije i sposobnost poduzeća da je uvede i primjeni. Uspješna implementacija strategije marketinga zahtijeva određena umijeća, sposobnosti i vještine za različita područja zaposlenih ljudi u poduzeću. Vrednovanje uvedene strategije i strateškog marketinškog plana posljednji je korak u stvaraju i izgradnji odgovarajuće i kvalitetne strategije marketinga. U vrednovanju plana moraju se razmotriti brojni kriteriji, ali najvažnije je odgovoriti na slijedeća pitanja:

1. Odgovara li plan u smislu jačanja postojeće pozicije poduzeća?
2. Može li plan biti uspješno implementiran?
3. Jesu li razine rizika prihvatljive? (Renko, 2005, 435)

3. STRATEŠKA ANALIZA UNUTARNJIH ČIMBENIKA

Analiza unutarnjih čimbenika započinje analizama financijskih karakteristika poslovanja koje čine analiza profitabilnosti, prodaje i tržišnog udjela. Nakon toga slijede analize nefinancijskih karakteristika kao što su zadovoljstvo potrošača, kvaliteta proizvoda, stvaranje novih proizvoda i analiza marke proizvoda (Renko, 2005, 58). Sastavni dio unutarnje analize poduzeća čine modeli analize portfelja kojima je svrha analizirati portfelj poduzeća na temelju položaja strateške poslovne jedinice na tržištu te ulaganja u određene poslovne jedinice koje će u budućnosti povećavati ili smanjivati svoj tržišni udio. Poslovni portfelj je skup poslova i proizvoda koji čine poduzeće (Kotler i dr., 2006, 60). Za analizu portfelja se najčešće koriste matrica rasta i udjela Boston Consulting Group (BCG) i mreža

General Electrica (GE) koja je slična Shellovoj matrici politike usmjeravanja. Ove metode imaju ograničenja u smislu teške, dugotrajne i skupe provedbe koja je ponekad i ograničena dostupnošću podataka, poglavito na netransparentnim tržištima. Osim toga ove metode ne daju dovoljno informacija vezano uz budućnost jer su fokusirane na trenutno stanje.

Cilj analize unutarnjih čimbenika je stvaranje informacijske osnove koja će biti podloga za utvrđivanje snaga i slabosti poduzeća. O rezultatima unutarnje analize čimbenika ovisi i odabir odgovarajuće marketing strategije. Proces strateške analize unutarnjih čimbenika ćemo pokazati na primjeru Atlantic Grupe d.d. grupa je osnovana 1991. godine pod nazivom Atlantic Trade i bavila se distribucijom robe široke potrošnje. Danas ima poduzeća i predstavništva u 11 zemalja, proizvode iz vlastite proizvodnje izvozi na više od 30 tržišta i zapošljava 4500 djelatnika. Od 1998. počinje s razvojem proizvodnje proizvoda široke potrošnje. Misija Atlantic Grupe d.d. je graditi i održavati dugoročne odnose sa klijentima i potrošačima nudeći im jedinstvene proizvode i usluge prilagođene njihovim individualnim potrebama. Atlantic Grupa d.d. stvara dodanu vrijednost razvojem novih proizvoda, stalnim inovacijama, prepoznavanjem novih poslovnih mogućnosti i postavljanjem tržišnih trendova, te prepoznavanjem i razvijanjem ljudskog potencijala.

1.1. Analiza prodaje

Prodaja i profitabilnost su dvije kategorije koje su izuzetno bitne za poslovanje svakog poduzeća jer govore o uspješnosti poduzeća ali i ukazuju na strateške aspekte poslovanja. Kod analize prodaje treba uvijek imati u vidu da rast prodaje ne mora nužno značiti i rast tržišnog udjela te se treba promatrati kroz duže vremensko razdoblje i u odnosu na konkurenciju. Atlantic Grupa d.d. ima šest strateških poslovnih područja – Kava, Pića, Slatko i slano, Delikatesni namazi, Zdravlje i njega, Sportska i aktivna prehrana i posebno Poslovno područje – Dječja hrana. Analizu prodaje ćemo pokazati na primjeru strateškog poslovnog područja Piće. Atlantic Grupa d.d. je istaknuti regionalni proizvođač vitaminskih napitaka, dodataka prehrani, čajeva, osvježavajućih pića i mineralnih voda. Najznačajniji proizvodi na tržištu poznati su kao vitaminski instant napitci Cedevita i Multivita, šumeće tablete Multivita, Cocta i Jupi, Cedevita čajevi te vode Donat, Kala i Kalnička. Grafikonom 1. prikazana je prodaja po tržištima i kategorijama gdje možemo iščitati da je Hrvatska po prodaji za prošlu godinu na prvom mjestu sa 35,9% te da ju slijedi tržište Slovenije sa 24,2%. U prodaji po kategorijama vitaminski i instant napitci su na vrhu ljestvice sa 37,2%, a na drugom mjestu bezalkoholna i gazirana pića.

Grafikon 1. Analiza prodaje po tržištima i kategorijama za SPP Piće

Izvor: <http://www.atlantic.hr>

1.2. Analiza profita i troškova

Atlantic Grupa d.d. je u 2014. godini ostvarila 5,1 milijardu kuna prihoda od prodaje što predstavlja rast od 2,4% u odnosu na prethodnu godinu. Rast prodaje je posljedica rasta prodaje u Strateškom poslovnom području Delikatesni namazi (3,1%), Strateškom distributivnom području Međunarodna tržišta (4,8%) te u Strateškom distributivnom području Hrvatska (10,4%) i Distributivnom području Slovenija (18%). Atlantic Grupa d.d. je u 2014. godini ostvarila 1,1% višu EBITDA pod utjecajem rasta prihoda od prodaje te unapređenja poslovnih procesa. U 2014. godini ostvaren je 3,8% viši EBIT pri čemu je poboljšanje operativne profitabilnosti došlo zahvaljujući utjecajima iznad EBITDA razine te nižoj amortizaciji koja je rezultat efikasnijeg upravljanja postojećim resursima što smanjuje potrebu za novim ulaganjima. Unatoč neto gubicima od tečajnih razlika u iznosu od 62,2 milijuna kuna uslijed snažne deprecijacije ruske rublje i deprecijacije srpskog dinara, Atlantic Grupa je ostvarila 7,2% višu neto dobit u 2014. godini. Pored utjecaja iznad EBIT razine, viša neto dobit je posljedica značajnog smanjenja troškova kamata za 21% kao rezultat uspješnog refinanciranja dugoročnih obveza završenog krajem 2012. godine te smanjenja efektivne porezne stope na 15% s prošlogodišnjih 21%.

Tablica 1. Prihod od prodaje po Strateškim poslovnim područjima

(u tisućama kuna)	2014.	2013. *	2014./2013.
SPP Pića	638.817	644.137	(0,8%)
SPP Kava	1.026.680	1.091.348	(5,9%)
SPP Slatko i slano	614.426	616.517	(0,3%)
SPP Delikatesni namazi	471.385	457.035	3,1%
SPP Sportska i aktivna prehrana	779.075	781.080	(0,3%)
SPP Zdravlje i njega	493.344	498.939	(1,1%)
SDP Hrvatska	844.252	764.849	10,4%
SDP Srbija	1.083.149	1.145.258	(5,4%)
SDP Međunarodna tržišta	582.426	555.632	4,8%
DP Slovenija	725.487	615.014	18,0%
Ostali segmenti**	820.505	851.106	(3,6%)
Usklada***	(2.961.173)	(3.021.979)	n/p
Prihod od prodaje	5.118.373	4.998.936	2,4%

 Izvor: <http://www.atlantic.hr>

Tablica 2. Profitabilnost Atlantic Grupe d.d.

(u milijunima kuna)	2014.	2013.	2014./2013.
Prihod od prodaje	5.118,4	4.998,9	2,4%
EBITDA	597,0	590,8	1,1%
EBIT	440,7	424,6	3,8%
Neto dobit/(gubitak)	213,4	199,0	7,2%
<i>Profitne marže</i>			
EBITDA marža	11,7%	11,8%	-15 bp
EBIT marža	8,6%	8,5%	+12 bp
Neto profitna marža	4,2%	4,0%	+19 bp

 Izvor: <http://www.atlantic.hr>

Tablica 3. Struktura operativnih troškova Atlantic Grupe d.d.

(u milijunima kuna)	2014	% prihoda od prodaje	2013	% prihoda od prodaje	2014/2013
Nabavna vrijednost prodane robe	1.405,2	27,5%	1.212,6	24,3%	15,9%
Promjene vrijednosti zaliha	(30,0)	(0,6%)	(4,6)	(0,1%)	n/p
Proizvodni materijal	1.559,7	30,5%	1.652,2	33,1%	(5,6%)
Energija	61,2	1,2%	63,7	1,3%	(3,8%)
Usluge	359,2	7,0%	324,9	6,5%	10,6%
Troškovi osoblja	704,4	13,8%	672,1	13,4%	4,8%
Troškovi marketinga i prodaje	331,6	6,5%	310,4	6,2%	6,8%
Ostali operativni troškovi	186,4	3,6%	210,4	4,2%	(11,4%)
Ostali dobiti/(gubici) - neto	(6,3)	(0,1%)	7,5	0,2%	n/p
Amortizacija	156,3	3,1%	166,2	3,3%	(5,9%)
Ukupni operativni troškovi	4.727,9	92,4%	4.615,3	92,3%	2,4%

Izvor: <http://www.atlantic.hr>

U 2014. godini ukupni operativni troškovi porasli su za 2,4% u odnosu na 2013. godinu, dok se njihov udio u ukupnim prihodima od prodaje blago povećao na 92,4% u 2014. godini sa 92,3% u 2013. godini. S rastom udjela vlastitih brendova i smanjenjem udjela eksternih brendova dolazi i do promjene stavki operativnih troškova usko vezanih za navedene grupe brendova. U 2014. godini došlo je do povećanja nabavne vrijednosti prodane robe od 15,9% u odnosu na 2013. godinu, dok su se troškovi proizvodnog materijala u istom razdoblju smanjili za 5,6%

4. SWOT ANALIZA

SWOT analiza predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje strategija poduzeća i uključuje četiri ključna faktora: snage (strengths), slabosti (weakness), prilike (opportunities) i prijetnje (threats). Snage i slabosti predstavljaju unutarnje karakteristike poduzeća, dok prilike i prijetnje dolaze iz okruženja. Ona se temelji na prikupljenim i analiziranim podacima. Pomoću SWOT analize identificiramo i uzimamo u obzir ključne čimbenike u trenutku plasiranja novog proizvoda/usluge na tržište. Namijenjena je vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini poduzeća. Izbor odgovarajuće strategije marketinga zasniva se na analizi snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT) koja pomaže u premošćivanju razlika između pozicije u kojoj se poduzeće ili pojedinac trenutno nalazi i one u kojoj bi željeli biti (Renko, 2005, 114).

Uloga SWOT analize je vrlo važna zbog toga što nastoji ukazati na potrebu iskorištavanja snaga, odnosno prednosti organizacije, eliminiranje slabosti, iskorištavanje prilika i izbjegavanje prijetnji. Provedbom SWOT analize Atlantic Grupe d.d. nastoji se identificirati snage i slabosti te prilike i prijetnje relevantne za menadžment i strateško promišljanje koje treba rezultirati odabirom odgovarajuće strategije. Pretpostavke na kojima se temelji analiza u prvom redu se odnose na izvor ključnih čimbenika uzetih u razmatranje, što je kriterij klasifikacije na snage, slabosti, prilike i prijetnje, te na konačni učinak na poduzeće.

4.1. Snage i slabosti Atlantic Grupe d.d.

Iako su 2014. godinu obilježili iznimno teški marko i mikroekonomski uvjeti kao što je smanjenje osobne potrošnje, snažna deprecijacija ruske rublje, elementarne nepogode u regiji te negativna kretanja većine tržišnih kategorija Atlantic Grupa d.d. bilježi prihode i profitabilnost u skladu s najavljenim očekivanjima uz kontinuirano smanjenje zaduženosti. Smanjenje zaduženosti se očituje u smanjenju odnosa neto duga i dobiti prije kamata, deprecijacije i amortizacije (EBITDA) sa 3,5 puta u 2013. godini na 3,2 puta u 2014. godini. Također, rastom od 6,1% u odnosu na godinu ranije, novčani tok iz poslovnih aktivnosti raste brže od EBITDA indicirajući stabilnost poslovnog modela Atlantic Grupe d.d.

U poslovanju Atlantic Grupe d.d. 2014. godinu su obilježili uspješan početak distribucije Unileverovog asortimana (Knorr, Hellman's, Axe, Rexona, Brut, Signal, Cocolino, Domestos, Cif i mnogi drugi) na tržištu Hrvatske i Slovenije te izgradnja nove tvornice energetskih pločica Multipower iz asortimana sportske i aktivne prehrane u Industrijskom parku Nova Gradiška. S obzirom na uspješno izvedene radove u predviđenim rokovima, tehnološki tim započeo je s testnim proizvodnjama u pogonu, kako bi nakon prvog kvartala 2015. godine proizvodnja postigla punu funkcionalnost. Time je dovršen najveći investicijski ciklus u proširenje i razvoj vlastitih proizvodnih kapaciteta u povijesti poslovanja poduzeća, ukupne vrijednosti od 100 milijuna kuna.

S ciljem daljnje internacionalizacije poslovanja i jačanja brendiranog asortimana, u studenom 2014. je Atlantic Grupa d.d. potpisala ugovor o 100 postotnom preuzimanju tvrtke Foodland sa sjedištem u Beogradu i proizvodnim pogonima u podnožju Kopaonika. Najvažniji dio asortimana Foodlanda pod brendom Bakina tajna obuhvaća delikatesne slane namaze i umake, slatke namaze te prirodne sirupe i sokove od svježeg voća i povrća.

Tablica 4. Snage i slabosti Atlantic Grupe d.d.

SNAGE (S)	Ocjena	SLABOSTI (W)	Ocjena
Snažna strateška grupa (dobavljači, partneri, distribucija...)	9	Nedovoljna umreženost distribucijskih centara u RH	7
Zadovoljstvo kupaca i udio na tržištu	7	Prevelika ovisnost o određenim dobavljačima (velik dio prihoda vezan uz njihove proizvode)	5
Kvaliteta proizvoda uskladena s međunarodnim standardima	8	Nesrazmjerni marketinških ulaganja i ostvarenih prodajnih performansi novijih brandova	4
Snažan image i reputacija	7		
Tehničko-tehnološka opremljenost	6		
Financijska stabilnost	8		
Kvalitetni i stručni rukovodeći kadar	7		
Visoki stupanj društvene odgovornosti	9		
Visoka fleksibilnost konkurentskom okruženju	7		
UKUPNO:	68	UKUPNO:	16

Izvor: Izrada autora

Nakon provedene SWOT analize zaključak je da je za Atlantic Grupu d.d. najpogodnija SO strategija (snage i prilike). Bit ove strategije je korištenje vlastitih snaga uz iskorištavanje prilika iz okoline kako bi se poboljšalo poslovanje Grupe. Ključne snage koje moraju biti iskorištene su snažna povezanost sa dobavljačima i kvalitetan image firme koje im trebaju poslužiti za integraciju na tržištima Europske Unije. Način ocjenjivanja ove tablice je osobna procjena autora za snage i prilike, također i za slabosti i prijetnje. Kriterij ocjenjivanja je od 1 do 9 i na temelju procjene je donesena ukupna ocjena (zbroy svih stavki) za sva 4 segmenta zasebno.

Tablica 5. Prilike i prijetnje Atlantic Grupe d.d.

PRILIKE (O)	Ocjena	PRIJETNJE (T)	Ocjena
Mogućnost integracije na tržištima Europske unije	8	Negativni makroekonomski trendovi	7
Dostupnost fondova Europske unije za kvalitetne projekte	8	Nestabilna porezna politika	6
Politika zapošljavanja mladih uz subvenciju	7	Pojava i jačanje konkurencije u zemljama regije	5
Relativno visoka mogućnost poreznog planiranja i iskorištavanja poticaja	9	Pad standarda građana	5
UKUPNO:	32	UKUPNO	23

Izvor: Izrada autora

5. ZAKLJUČAK

Atlantic Grupa d.d. vodeća je u segmentima distribucije poznatih robnih marki široke potrošnje na tržištima Republike Hrvatske i zemalja regije. Svojom poslovnom filozofijom je u relativno kratkom vremenskom roku uspjela postići zavidan tržišni udio i danas ima gotovo 4500 zaposlenih.

Jedan od ciljeva vodstva Grupe je snažniji prodor na otvoreno tržište zemalja Europske Unije što uz svoje kvalitete sasvim sigurno može uspjeti. Atlantic Grupa d.d. je prisutna na raznim tržištima bilo kroz distribuciju određenih proizvoda ili kroz proizvodnju i plasman proizvoda iz vlastite proizvodnje. Jedan od ciljeva vodstva je društveno odgovorno poslovanje. Također je vrlo poželjan poslodavac zbog kvalitetnog odnosa prema zaposlenicima kojima se omogućava profesionalni razvitak i napredovanje. Dokazana je hipoteza prema kojoj su dobre marketinške strategije i kvalitetan marketing plan presudni za opstanak poduzeća i profitiranje na tržištu. Iako pogođena globalnom krizom Atlantic Grupa i dalje ostvaruje dobre poslovne rezultate i zadržava tržišni udio. Osim toga krasi je i financijska stabilnost što potvrđuje činjenica kako je Grupa dva puta uspješno izdala obveznice koje su vrlo brzo kupljene od strane investitora.

LITERATURA

1. Buble, M., Dulčić, Ž., Cingula M., i ostali (2005): *Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo*, Zagreb
2. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo*, Zagreb,
3. Certo, S. C., Peter, J. P., (1993): *Strategic Management – A Focus on Process*, Irwin, Burr Rudge, Illinois,
4. Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006): *Osnove marketinga, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, MATE*, Zagreb,
5. Pearce II, A. J., Robinson, Jr., B. R. (2000): *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston,
6. Renko, N. (2005): *Strategija marketinga, Naklada Ljevak*, Zagreb.
7. Stacey, R. D. (1997): *Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate*, Zagreb,
8. Wheelen, L.T., Hunger, J. D. (1998): *Strategic Management and Business Policy*, Sixth Edition, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts
9. <http://www.atlantic.hr>, dostupno (4. lipnja 2015.)
10. <http://www.rosal-kozmetika.com/atlantic1.php>, dostupno (7. lipnja 2015.)
11. <http://www.banka.hr/hrvatska/dobit-atlantic-grupe-porasla-na-200-milijuna-kuna>, dostupno (7. lipnja 2015.)

Vesna Vučemilović, M. Sc.

VSMTI, Matije Gupca 78, 33000 Virovitica, Croatia

vesna.vucemilovic@yahoo.com

Tanja Ključević

Ljudevita Jonkea 11, 35000 Slavonski Brod, Croatia

t.kljucevic@gmail.com

INTERNAL FACTORS STRATEGIC ANALYSIS AS A PART OF STRATEGIC MARKETING PLAN ON EXAMPLE OF ATLANTIC GROUP d.d.

Professional paper

Abstract

Theoretical part of this paper explains concepts such as strategic management, strategic marketing plan and internal factors strategic analysis as a part of strategic marketing plan. It describes process of creating marketing plan in detail. Practical part of this paper on example of company Atlantic Group d.d. analyzes internal factors and covers SWOT analysis. Strategic analysis is prerequisite and necessary analytical process of collecting and analyzing data regarding internal and external business environment. It is extremely important part of making strategic marketing plan because it delivers information for SWOT analysis based on which company selects appropriate marketing strategy. It is important to cover three strategic questions: where are we now, where are we going and how we shall get there. The main purpose of strategic analysis is to valueate company's position regarding other competitors. It is important to be aware of company's strengths and weaknesses which will come out of internal factors analyses. Theoretical analyses showed that all activities and processes in making marketing plan are necessary. Internal factors analyses and SWOT analyses proved that without good marketing plan company cannot be successful on high competitive market. Analyses results proved that successful marketing plan and strategies must be developed according to company's goals, vision and mission.

Keywords: *strategic analysis, marketing plan, strategy*

JEL: L1, M31