

# Upravljačka ekonomika u međunarodnim poduzećima

---

Škrobo, Antonija

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:178971>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-12**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**UPRAVLJAČKA EKONOMIKA U MEĐUNARODNIM  
PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

**Antonija Škrobo**

**Zagreb, ožujak 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**UPRAVLJAČKA EKONOMIKA U MEĐUNARODNIM  
PODUZEĆIMA**

**MANAGERIAL ECONOMICS IN INTERNATIONAL  
COMPANIES**

Diplomski rad

**Student: Antonija Škrobo**

**JMBAG studenta: 0067558657**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Martina Sopta Ćorić**

**Zagreb, ožujak 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Antonija Štobo

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb 10.02.2023

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Antonija Štobo

(personal signature of the student)

Zagreb 10.02.2023

(place and date)

## SAŽETAK

Upravljačku ekonomiku promatramo kao primijenjenu mikroekonomiju. Ona pomaže menadžeru poduzeća prepoznati različite ekonomske čimbenike koji su u igri i njihov utjecaj na poduzeće. Također, pomaže u međusobnom povezivanju različitih ekonomskih koncepata za izgradnju boljeg alata za donošenje odluka menadžera. Upravljačka ekonomika primjenjuje ekonomske alate i tehnike na poslovno i administrativno odlučivanje za postizanje poslovnog cilja učinkovitim korištenjem danih poslovnih resursa. Ona predstavlja metodu usmjeravanja poslovnih resursa za učinkovito upravljanje. Poduzeća djeluju šireći svoja poslovanja postaju međunarodna čime njihov obuhvat posla postaje sve više rizičniji, što stavlja menadžere takvih poduzeća pred posebne izazove uspješnom upravljanju tih poduzeća. Upravo umanjivanje rizika prilikom donošenja menadžerskih odluka je jedan od segmenata djelovanja upravljačke ekonomike. Na osnovu relevantnih činjenica o problematici rada može se definirati problem ovoga diplomskoga rada, a odnosi se na važnost menadžerske ekonomike u međunarodnim poduzećima. Svrha izrade rada je definiranje koncepta upravljačke ekonomike s daljnjom razradom srodnih pojmova. Empirijski dio rada obuhvaća kvalitativnu analizu alata upravljačke ekonomike na primjeru međunarodnog poduzeća Mepas Grupe. Cilj rada je upoznati se s elementima upravljačke ekonomike unutar spomenutog poduzeća te pomoću teorije upravljačke ekonomike identificirati čimbenike koji pridonose poboljšanju poslovanja u promatranom poduzeću. U radu će se provesti analiza čimbenika upravljačke ekonomike koja se odnosi na poslovanje poduzeća. Kroz prikaz poslovanja konkretnog međunarodnog poduzeća prikazat će se način izgradnje i održavanja konkurentne prednosti na postojećim europskim tržištima.

Ključne riječi: upravljačka ekonomika, menadžment, međunarodno poduzeće

## **SUMMARY**

We view managerial economics as applied microeconomics. It helps the company manager to recognize the various economic factors at play and their impact on the company. Also, it helps in interlinking different economic concepts to build a better tool for managerial decision-making. Managerial economics applies economic tools and techniques to business and administrative decision-making to achieve business goals through efficient use of given business resources. It represents a method of directing business resources for effective management. Companies act by expanding their operations, becoming international, which makes their scope of work more and more risky, which puts the managers of such companies in front of special challenges for the successful management of these companies. Precisely reducing risk when making managerial decisions is one of the segments of managerial economics. On the basis of relevant facts about labor issues, the problem of this thesis can be defined, and it refers to the importance of managerial economics in international companies. The purpose of the work is to define the concept of managerial economics with further elaboration of related terms. The empirical part of the paper includes a qualitative analysis of management economics tools on the example of the international company Mepas Grupa. The aim of the work is to become familiar with the elements of managerial economics within the aforementioned company and, using the theory of managerial economics, to identify factors that contribute to the improvement of business operations in the observed company. The paper will analyze the factors of managerial economics that relate to the company's operations. The method of building and maintaining a competitive advantage on the existing European markets will be presented through the presentation of the operations of a specific international company.

Key words: managerial economics, management, international company

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada.....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
2. OPSEG UPRAVLJAČKE EKONOMIKE .....	3
2.1. Definicija upravljačke ekonomike .....	3
2.2. Odnos upravljačke ekonomike i ekonomske teorije .....	7
2.3. Odnos upravljačke ekonomike i znanosti odlučivanja .....	8
2.4. Odnos upravljačke ekonomike prema funkcionalnim područjima studija poslovne administracije.....	9
3. UPRAVLJAČKA EKONOMIKA U MEĐUNARODNIM PODUZEĆIMA .....	11
3.1. Pojava međunarodnih poduzeća i globalnih korporacija .....	11
3.2. Globalne kompanije u Europi i svijetu.....	15
3.3. Upravljačka ekonomika u svrhu poslovnog odlučivanja .....	17
3.4. Upravljačka ekonomika međunarodnih poduzeća u rizičnom i kriznom globalnom gospodarstvu.....	18
3.5. Utjecaj globalizacije na upravljačku ekonomiku.....	20
4. PRIMJENA UPRAVLJAČKE EKONOMIKE NA PRIMJERU MEĐUNARODNOG PODUZEĆA MEPAS GRUPE.....	25
4.1. Prikaz poduzeća Mepas Grupe .....	25
4.1.1. Financijski pokazatelji Mepas Grupe .....	31
4.1.2. Djelovanje Mepas Grupe u više zemalja.....	34
4.2. Primjena alata upravljačke ekonomike u Mepas Grupi .....	35
4.3. Analiza primjene alata upravljačke ekonomike u Mepas Grupi.....	36
5. ZAKLJUČAK .....	41
Popis izvora.....	43

Popis slika .....	43
Popis tablica .....	47



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Upravljačka ekonomika pruža alat za strateško planiranje koji pomaže u analizi problema i formuliranju racionalnih menadžerskih odluka. Upravljanje je donošenje izbora, a ekonomika proučavanje donošenja odluka koja pomaže menadžeru donijeti ispravnu odluku. Okosnicu rada čini primjena upravljačke ekonomike u međunarodnim poduzećima. Primjenom upravljačke ekonomike u različitim sektorima dobiva se precizniji uvid o razvoju gospodarstva. Cilj izrade rada je definiranje koncepta upravljačke ekonomike s daljnjom razradom srodnih pojmova. Isto tako, drugi cilj rada je pobliže objasniti primjenu upravljačke ekonomike unutar poduzeća „Mepas Grupe“ kroz analizu alata koji pridonose poboljšanju istoimenog poduzeća. U radu će se provesti analiza čimbenika upravljačke ekonomike koja se odnosi na poslovanje poduzeća. Kroz prikaz poslovanja konkretnog međunarodnog poduzeća prikazat će se način izgradnje i održavanja konkurentske prednosti na postojećem europskom tržištu.

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Pri pisanju rada koristit će se sekundarni izvori podataka poput već objavljenih znanstvenih i stručnih radova i članaka. Osim toga, koristit će se stručna literatura te relevantna bibliografska baza podataka. Prilikom obrade sekundarnih izvora, u radu će se koristiti nekoliko znanstveno istraživačkih metoda: metode analize, sinteze i deskripcije. Složeni pojmovi, zaključci i sudovi raščlanjivat će se na jednostavnije elemente, spajanjem će se prikazati što čini koncept upravljačke ekonomike, a metodom deskripcije opisat će se činjenice koje proizlaze iz toga koncepta. Daljnjom sistematizacijom i analizom podataka doći će se do određenih zaključaka i spoznaja.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Prvi dio rada sadrži uvod, predmet i ciljeve istraživanja, znanstvene metode istraživanja i prikupljanja podataka te sadržaj i strukturu rada.

Drugi dio rada fokusira se na opseg upravljačke ekonomike kroz definiranje pojma upravljačke ekonomike, opis odnosa upravljačke ekonomike i ekonomske teorije, odnos

upravljačke ekonomike i znanosti odlučivanja te odnos upravljačke ekonomike prema funkcionalnim područjima studija poslovne administracije.

## 2. OPSEG UPRAVLJAČKE EKONOMIKE

### 2.1. Definicija upravljačke ekonomike

Upravljačka ekonomika je grana ekonomije koja se bavi primjenom ekonomskih načela i teorija na upravljanje poslovanjem. Ova disciplina kombinira teoriju ekonomije s praksom poslovanja i upravljanja kako bi se postigao učinkovitiji i uspješniji rad organizacija.

Upravljačka ekonomika proučava različite aspekte poslovanja, uključujući proizvodnju, marketing, financije i ljudske resurse. Cilj ove discipline je pronaći optimalne načine upravljanja resursima i donošenje odluka koje će povećati profitabilnost organizacije.

Primjeri tema koje se obrađuju u upravljačkoj ekonomiji uključuju analizu troškova, strategije cijena, analizu tržišta, teoriju igara, upravljanje zaliha i financijsko upravljanje. Ova disciplina se primjenjuje u različitim sektorima, uključujući proizvodnju, usluge, javnu upravu i neprofitne organizacije.

Upravljačka ekonomika je važan alat za upravljanje organizacijama u složenim i dinamičnim okruženjima te je ključna za ostvarivanje konkurentske prednosti i dugoročnog uspjeha (Perloff, Brander, 2013).

Pojmovi upravljačka ekonomika i poslovna ekonomika često su sinonimi i koriste se naizmjenično u studijama ekonomije. U osnovi, upravljačka ekonomika je primijenjena ekonomija u sferi poslovnog upravljanja. To je primjena ekonomske teorije i metodologije na probleme donošenja odluka s kojima se suočavaju poslovne tvrtke. Neke važne definicije menadžerske ekonomije navedene su u nastavku:

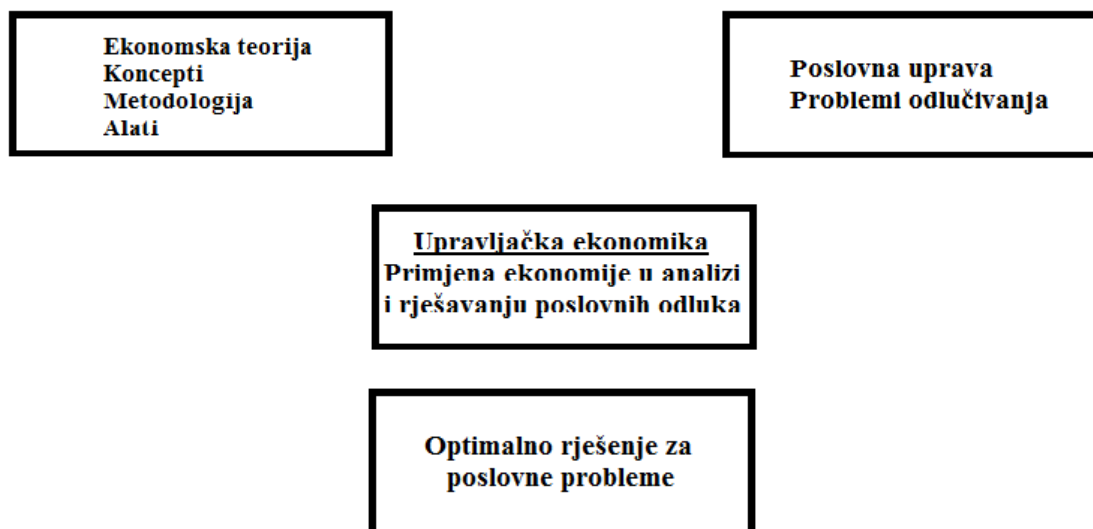
"Menadžerska ekonomija je ekonomija koja se primjenjuje u donošenju odluka. To je posebna grana ekonomije koja premošćuje jaz između ekonomske teorije i upravljačke prakse. Naglasak joj je na korištenju alata ekonomske analize u razjašnjavanju problema u organiziranju i vrednovanju informacija i u usporedbi alternativnih smjerova djelovanja." (Haynes, Henry, 1974)

"Upravljačka ekonomija je integracija ekonomske teorije s poslovnom praksom u svrhu olakšavanja donošenja odluka i budućeg planiranja od strane uprave." (Spencer, Siegelman, 1964)

Analizirajući različite gore navedene definicije upravljačke ekonomike, dolazimo do zaključka da je upravljačka ekonomika proučavanje ekonomskih teorija, logike, koncepata i alata ekonomske analize koji se koriste u procesu poslovnog odlučivanja od strane poslovnih menadžera u uzimanju racionalnih, ispravnih i pravovremenih odluka.

Upravljačka ekonomija odnosi se na granu ekonomije koja je izvedena iz predmeta mikroekonomije koja razmatra poduzeća u gospodarstvu, te makroekonomije koja se bavi stopama zaposlenosti, kamatnim stopama, stopama inflacije i drugim makroekonomskim varijablama koja se tiču zemlje u cjelini. Upravljačka ekonomija koristi matematiku, statistiku, teorije upravljanja, ekonomske podatke i tehnike modeliranja kako bi pomogla poslovnim menadžerima da obavljaju svoje operacije s maksimalnom učinkovitošću. Upravljačka ekonomija pomaže menadžerima u donošenju ispravnih odluka u raspodjeli oskudnih resursa kao što su zemlja, rad, kapital kako bi se postigla najveća profitabilnost uz minimiziranje troškova. Upravljačka ekonomija, također, pomaže menadžerima da odluče koje će proizvode proizvesti, koliko će proizvesti, cijene koje će postaviti (Babić, 2005).

Upravljačka ekonomika je onaj dio ekonomske teorije koji se, općenito, bavi poslovnim aktivnostima, a posebno se bavi pružanjem rješenja za probleme koji nastaju u odlučivanju stvaranja poslovnih organizacija. Može se reći, da je upravljačka ekonomika ona grana znanja u kojoj se koncepti, metode i alati ekonomske analize koriste za analizu i rješavanje praktičnih menadžerskih problema u svrhu formuliranja racionalnih i odgovarajućih poslovnih politika. U osnovi upravljačka ekonomika usredotočuje se na proces odlučivanja, modele odlučivanja i varijable odlučivanja. Ovo može biti objašnjeno sljedećim shematskim prikazom:



Slika 1. Shematski prikaz upravljačke ekonomike

Zadatak menadžmenta je preraspodijeliti oskudne resurse kako bi se zadovoljili ciljevi i planovi poduzeća i različitih drugih utjecajnih skupina. Upravo zbog toga je važno poznavanje ekonomike, kao znanosti odlučivanja u uvjetima ograničenja resursa. Jedan od važnih čimbenika je vrijeme s kojim menadžer mora upravljati, ali isto tako i poznavanje temeljne menadžerske, odnosno upravljačke ekonomike. Upravljačka ekonomika proučava preraspodjelu oskudnih resursa na način koji je najučinkovitiji za postizanje menadžerskih ciljeva. Upravljačka ekonomika se bavi primjenom ekonomske teorije, odnosno ekonomskih tehnika i metoda kako bi se utvrdili ciljevi poduzeća ili organizacije. Pojam organizacije obuhvaća i manje poduzeće koje ima određeni stupanj autonomije u odlučivanju, ali i svaka organizacija kao sustav koji postoji kako bi se ostvarili ciljevi na neprofitnoj osnovi. Definicija upravljačke ekonomike stoji u primjeni ekonomske analize pri rješavanju poslovnih problema. Ona ima podlogu u mikroekonomici i makroekonomici. Makroekonomika se bavi istraživanjem ekonomskih karakteristika na međunarodnoj i nacionalnoj razini. Ona proučava ekonomsko ponašanje i razinu proizvodnje, zaposlenosti, dohotka, cijena, potrošnje, investicija i slično. Mikroekonomika proučava način na koji ekonomski subjekti djeluju u takvom okruženju. Ona ispituje strukturu tržišta i prirodu procesa odlučivanja pojedinih ekonomskih subjekata. Jednostavnije rečeno, mikroekonomika proučava ekonomsko ponašanje samostalnih jedinica pri donošenju važnih odluka (Rupčić, 2016).

Upravljačka ekonomija je grana ekonomije koja uključuje primjenu ekonomskih metoda u procesu organizacijskog odlučivanja. Ekonomija je znanost o proizvodnji, distribuciji i

potrošnji dobara i usluga. Upravljačka ekonomija uključuje korištenje ekonomskih teorija i načela za donošenje odluka u vezi s raspodjelom oskudnih resursa. Menadžeri koriste ekonomske okvire kako bi optimizirali profit, raspodjelu resursa i ukupni učinak poduzeća, istovremeno poboljšavajući učinkovitost i minimizirajući neproduktivne aktivnosti. Ovi okviri pomažu organizacijama da donose racionalne, progresivne odluke, analizirajući praktične probleme na mikro i makroekonomskoj razini. Menadžerske odluke uključuju predviđanje (donošenje odluka o budućnosti), koje uključuju razine rizika i neizvjesnosti, međutim, pomoć menadžerskih ekonomskih tehnika pomaže u informiranju menadžera u tim odlukama.

Dvije glavne svrhe menadžerske ekonomije su (Tipurić, 2011):

- Optimizirati donošenje odluka kada se tvrtka suoči s problemima ili preprekama, uz razmatranje i primjenu makro i mikroekonomskih teorija i principa;
- Analizirati moguće učinke i implikacije kratkoročnih i dugoročnih odluka o planiranju na prihode i profitabilnost poslovanja.

Upravljačka ekonomika je predmet u razvoju. Opseg upravljačke ekonomike odnosi se na njezino područje proučavanja. Upravljačka ekonomika ima svoje korijene u ekonomskoj teoriji. Empirijska priroda upravljačke ekonomike čini njezin opseg širokim. Ona pruža menadžeru alate za strateško planiranje koji se mogu koristiti za dobivanje jasnih načina na koje poslovni svijet funkcionira i što se može učiniti za održavanje profitabilnosti u okruženju koje se stalno mijenja.

Upravljačka ekonomika odnosi se na one dijelove ekonomske teorije i primjene koji su izravno relevantni za praksu upravljanja i proces donošenja odluka unutar poduzeća. Većina menadžera smatra da je upravljačka ekonomika temeljno normativna i preskriptivna po prirodi te se brine o tome koje odluke treba donijeti. Primjena upravljačke ekonomike neodvojiva je od razmatranja vrijednosti ili normi, jer se uvijek bavi postizanjem ciljeva ili optimizacijom ciljeva. U upravljačkoj ekonomiji zanima nas što bi se trebalo dogoditi, a ne ono što se događa. Umjesto da objašnjavamo što tvrtka radi, objašnjavamo što bi trebala učiniti kako bi njezina odluka bila učinkovita (Justin, Kaushal, 2012).

## 2.2. Odnos upravljačke ekonomike i ekonomske teorije

Upravljačka ekonomika je primijenjena grana ekonomije koja se bavi primjenom ekonomskih načela i teorija u poslovnom okruženju. Upravljačka ekonomika proučava kako poduzeća donose odluke o proizvodnji, cijenama, troškovima, marketingu i drugim aspektima poslovanja kako bi maksimizirali svoju dobit.

Ekonomska teoriju možemo definirati kao skup ideja, načela i modela koji opisuju kako ekonomija funkcionira. Ova teorija proučava ponašanje pojedinaca, poduzeća i vlada na tržištu te kako se međusobno povezuju.

Upravljačka ekonomika koristi se raznim teorijskim konceptima i modelima kako bi pomogla menadžerima u donošenju odluka. Primjerice, koncept potražnje i ponude je ključni dio ekonomske teorije koji se primjenjuje u upravljačkoj ekonomiji. Teorijski modeli poput teorije agencije, teorije igara i ekonometrije također su važni alati u upravljačkoj ekonomiji. Međutim, upravljačka ekonomija se razlikuje od ekonomske teorije po tome što se usredotočuje na primjenu teorije u praksi, dok ekonomska teorija opisuje opće principe i modele, ne uzimajući uvijek u obzir konkretnu primjenu u poslovnom okruženju. Upravljačka ekonomija stoga ima veći naglasak na empirijskim istraživanjima i analizama koje se provode u stvarnom svijetu, dok ekonomska teorija više koristi matematičke modele i apstraktna razmišljanja.

Glavna razlika između upravljačke ekonomike i ekonomske teorije je u tome što se ekonomska teorija koristi u nerazvijenim i tehnološki manje naprednim gospodarstvima, dok je upravljačka ekonomika rezultat globalizacije i evolucije ekonomije koja uključuje menadžersko odlučivanje. I upravljačka ekonomika i ekonomska teorija uključuju proizvodnju, distribuciju i potrošnju dobara i usluga, a obje se odražavaju na osnovnom ekonomskom principu korištenja čimbenika proizvodnje na učinkovit način za proizvodnju proizvoda i usluga (Wilkinson, 2005).

Upravljačka ekonomika koristi sofisticirane sustave modeliranja i statističke podatke u donošenju odluka o obujmu proizvodnje, cijenama i distribucijskim kanalima, dok ekonomska teorija uključuje korištenje poljoprivrednih i pastoralnih aktivnosti od strane pojedinaca kako bi zadovoljili svoje dnevne potrebe za potrošnjom.

Glavna grana ekonomske teorije s kojom je povezana upravljača ekonomika je mikroekonomija, koja se uglavnom bavi načinom na koji tržišta funkcioniraju i interakcijama između različitih komponenti gospodarstva. Konkretno, sljedeći čimbenici mikroekonomije: teorija firme, teorija ponašanja potrošača (potražnja), proizvodnja i teorija troškova (ponuda), teorija cijena, struktura tržišta i teorija konkurencije (Salvatore, 2022).

### **2.3. Odnos upravljačke ekonomike i znanosti odlučivanja**

Upravljačka ekonomika i znanost odlučivanja su dva povezana područja koja se često koriste zajedno u svrhu poboljšanja poslovnih procesa i donošenja odluka u organizacijama.

Upravljačka ekonomika se odnosi na primjenu ekonomskih načela i alata u poslovnom okruženju kako bi se postigla učinkovitost i efektivnost u poslovanju. To uključuje upravljanje resursima, analizu tržišta, praćenje financijskih performansi, planiranje i kontrolu troškova te donošenje odluka o ulaganjima i rizicima.

S druge strane, znanost odlučivanja obuhvaća analizu, modeliranje i rješavanje problema odlučivanja. To uključuje primjenu kvantitativnih tehnika za analizu podataka i procjenu rizika kako bi se donijele informirane odluke. Znanstvenici odlučivanja koriste tehnike poput matematičkog modeliranja, simulacije, optimizacije i analize osjetljivosti.

Ova dva područja su povezana jer znanost odlučivanja pruža tehnike za donošenje odluka, dok upravljačka ekonomika pruža kontekst i podatke koji se koriste za donošenje tih odluka (Aubrey, 2016).

Upravljačke ekonomika ovisi o ekonomskoj teoriji za teorijski okvir i analizu problema poslovnog odlučivanja. S druge strane, znanost o odlučivanju pruža alate i tehnike za konstruiranje modela odlučivanja i za procjenu učinka i rezultata alternativnih smjerova djelovanja (tj. alternativnih poslovnih strategija). Poslovna ekonomija koristi tehnike optimizacije uključujući diferencijalni račun, linearno i druge vrste matematičkog programiranja za izvođenje pravila odlučivanja koja pomažu menadžerima u postizanju ciljeva poslovnih tvrtki (Buble, 2005).

Daljnji statistički alati znanosti o odlučivanju koriste se za procjenu odnosa između važnih varijabli koje pomažu u donošenju odluka. Osim toga, tehnike predviđanja znanosti o



odlučivanju također se široko koriste u poslovnoj ekonomiji. Budući da većina poslovnih odluka zahtijeva predviđanje buduće potražnje i prinosa od kapitalnih ulaganja, tehnike predviđanja igraju važnu ulogu u donošenju menadžerskih odluka.

Stoga se poslovna ekonomika uvelike oslanja na znanost odlučivanja. Optimizacijske tehnike, statističke procjene i metode predviđanja sada su postale sastavni dio moderne ekonomske teorije. Znanost o odlučivanju pruža alate i tehnike analize koje se koriste u upravljanju ekonomike. Sljedeći čimbenici su najvažniji: numerička analiza, optimizacija, statistička procjena i predviđanje, analiza rizika i neizvjesnosti, tehnike diskontiranja i vremenske vrijednosti novca (Barbić i dr., 2008).

#### **2.4. Odnos upravljačke ekonomike prema funkcionalnim područjima studija poslovne administracije**

Upravljačka ekonomika je grana ekonomije koja se bavi analizom i primjenom ekonomskih načela i teorija u procesima upravljanja poslovanjem. Funkcionalna područja studija poslovne administracije, s druge strane, odnose se na specifična područja poslovanja, kao što su financije, marketing, ljudski resursi, operacije, informacijska tehnologija i sl.

Odnos upravljačke ekonomike prema funkcionalnim područjima studija poslovne administracije je vrlo važan jer omogućava primjenu ekonomskih načela i teorija u svakom od tih područja. Primjerice, u financijama, upravljačka ekonomika se primjenjuje u procjeni ulaganja, upravljanju rizikom, određivanju cijena i sl. U marketingu, upravljačka ekonomika pomaže u određivanju optimalne cijene, upravljanju marketinškim kampanjama, segmentaciji tržišta i sl.

S druge strane, funkcionalna područja studija poslovne administracije pružaju okvir u kojem se primjenjuju ekonomska načela i teorije. Tako, primjerice, u financijama se primjenjuju ekonomska načela kako bi se donosile odluke o upravljanju novcem, dok se u marketingu primjenjuju ekonomska načela kako bi se donosile odluke o izboru tržišta, segmentaciji tržišta i sl.

Ukratko, upravljačka ekonomika i funkcionalna područja studija poslovne administracije su međusobno povezani i čine važan dio poslovnog svijeta. Primjena ekonomskih načela i teorija

u funkcionalnim područjima omogućava poslovnim subjektima da donose bolje odluke i ostvare veći uspjeh na tržištu (Babić, 2005).

Sva poduzeća, sastoje se od organizacija koje su strukturno podijeljene u različite odjele ili jedinice. Obično su uključene jedinice: proizvodnja i poslovanje, marketing, financije i računovodstvo, ljudski resursi. Sva ova funkcionalna područja mogu primijeniti ranije spomenute teorije i metode u kontekstu konkretne situacije i zadataka koje moraju obaviti. Tako odjel proizvodnje može planirati i rasporediti razinu proizvodnje za sljedeće tromjesečje, marketinški odjel možda želi znati koju cijenu naplatiti i koliko potrošiti na oglašavanje, financijski odjel može htjeti odrediti treba li izgraditi novi tvornicu za proširenje kapaciteta, a odjel za ljudske resurse možda želi znati koliko ljudi zaposliti u narednom razdoblju i što bi im trebao ponuditi za plaću. Moglo bi se primijetiti da sve gore navedene odluke uključuju neku vrstu kvantitativne analize, ali ne uključuju sve menadžerske odluke ovu vrstu analize. Postoje neka područja odlučivanja gdje alati i tehnike upravljanja ekonomike nisu primjenjive.

Na primjer, voditelj prodaje možda želi motivirati prodavača da postigne višu razinu učinka. U ovom slučaju relevantno je razumijevanje i primjena bihevioralnih i psiholoških načela. To ne znači da ih ekonomisti mogu ignorirati, ali menadžerska ekonomija ima tendenciju da se više usredotočuje na aspekte ponašanja kada se tiču potrošača, a ne kada se tiču ponašanja zaposlenika (Buntak, Šuljagić, 2005).

### **3. UPRAVLJAČKA EKONOMIKA U MEĐUNARODNIM PODUZEĆIMA**

#### **3.1. Pojava međunarodnih poduzeća i globalnih korporacija**

Međunarodna poduzeća su se pojavila u 20. stoljeću kao rezultat globalizacije i internacionalizacije poslovanja. Ona su tvrtke koje posluju u više zemalja i imaju podružnice, franšize, predstavništva i proizvodne pogone diljem svijeta.

Međunarodna poduzeća se pojavila kao rezultat promjena u trgovinskim i investicijskim politikama diljem svijeta. Liberalizacija trgovine i ukidanje tarifa omogućili su tvrtkama da prošire svoje poslovanje u druge zemlje bez velikih ograničenja. Također, međunarodna poduzeća su se pojavila kao rezultat napretka u komunikacijskoj tehnologiji i transportu, koji su olakšali razmjenu informacija i robe između zemalja.

Međunarodna poduzeća imaju veliki utjecaj na globalnu ekonomiju, jer mogu stvarati radna mjesta, investirati u zemlje u kojima posluju, poboljšati tehnologiju i infrastrukturu te poticati rast i razvoj gospodarstva. No istovremeno, međunarodna poduzeća se suočavaju s izazovima kao što su različiti zakoni, kulture i jezici u različitim zemljama, te moraju biti u stanju prilagoditi se tim razlikama kako bi uspješno poslovala (Bartlett, Ghoshal, 1989.).

Globalne korporacije su se pojavile kao rezultat procesa globalizacije, koji se ubrzao u drugoj polovini 20. stoljeća. To je dovelo do smanjenja trgovinskih barijera i veće integracije međunarodnih tržišta, što je omogućilo korporacijama da prošire svoje poslovanje širom svijeta.

Ove korporacije karakterizira velika veličina, međunarodno poslovanje i visoka razina financijske moći. One su obično prisutne u više zemalja i često imaju velik broj zaposlenih. Globalne korporacije su uglavnom orijentirane prema ostvarivanju profita, a njihov utjecaj na društvo i gospodarstvo može biti značajan.

Globalne korporacije su prisutne u različitim sektorima, uključujući proizvodnju, usluge, financije i tehnologiju. Neki primjeri globalnih korporacija uključuju Apple, Google, Coca-Cola, Toyota i Walmart.

Kao što je već spomenuto, globalne korporacije imaju značajan utjecaj na gospodarstvo i društvo. Oni mogu stvoriti radna mjesta i pružiti robu i usluge potrošačima širom svijeta, ali

isto tako mogu imati negativne posljedice, kao što su nepravedni trgovinski uvjeti, štetni utjecaj na okoliš i pritisak na lokalne zajednice. Stoga je važno pratiti i regulirati aktivnosti globalnih korporacija kako bi se osiguralo da djeluju na održiv i odgovoran način.

Tijekom 1990-ih i ranih 2000-ih godina mnoge su tvrtke iskoristile svjetsko tržište koje je bilo sve otvorenije za međunarodno širenje i trgovinu. Gospodarstva su se otvorila, a zbog tehnološkog razvoja u komunikacijama, transportu i financijama, bilo je manje poteškoća s praktičnim pitanjima poslovanja preko državnih granica. Komunikacijska tehnologija pokazala je eksponencijalni rast, uključujući inovacije koje su olakšale poslovanje bilo gdje u bilo koje vrijeme, poput daljinskog pristupa i mrežnih konferencija.

Tablica 1. Korisnici interneta od 1996. – 2002. godine

Godina	Korisnici interneta (milijuni)	Korisnici interneta kao postotka svjetske populacije
1996	30	0,73
1997	57	1,41
1998	102	2,49
1999	153,5	3,75
2000	254,29	4,27
2001	455,55	7,5
2002	562,47	9,43

Kao što je prikazano u Tablici 1, broj korisnika interneta u svijetu je u šest godina porastao s 30 milijuna na preko 562 milijuna. Do 2002. godine gotovo 10% svjetske populacije koristilo se internetom. Od 2008. godine više od 21% svjetske populacije je online. Prateći sve ove promjene došlo je do povećanja potreba za međunarodnim poduzećima za ljude koji razumiju poslovna i kulturna pitanja dovoljno dobro da mogu učinkovito upravljati i razvijati međunarodno poslovanje. Neka od pitanja su: poslovna struktura, političko i ekonomsko okruženje, financijska i poslovna pitanja kao što su ugovori, oporezivanje, intelektualno vlasništvo i rizik, zapošljavanje i vodstvo te inovativna tehnologija.

Pojam međunarodnog poduzeća je jako složen, a kako bi se pobliže dočarao navest će se nekoliko definicija u nastavku.

„Međunarodnim poduzećem podrazumijeva se ona organizacija koja ima mrežu podružnica razgranatu u više zemalja formulirajući vlastitu poslovnu strategiju koja se temelji na

shvaćanju tržišnih razlika. Zadatak međunarodnog poduzeća je omogućiti izvršenje zadataka u funkcijskim područjima poduzeća (Vugrinec, 2021).“

Međunarodno poduzeće je proces primjene koncepata i tehnika menadžmenta u međunarodnoj okolini usredotočen na poslovanje međunarodnih poduzeća u zemljama domaćina (Buble, 2009).

Međunarodno poduzeće usredotočeno je na posao multinacionalnih korporacija u zemljama domaćina, a bavi se pitanjima upravljanja tokovima ljudi, dobara i novca. Krajnji mu je cilj bolje upravljanje u situacijama koje uključuje prelaženje nacionalnih granica (Werihrich, Koontz, 1994).

Prva definicija govori o međunarodnom poduzeću kao obliku aktivnosti koji se izvodi preko nacionalnih granica.

Iz druge se može izvući opća definicija međunarodnog poduzeća, a to je - proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva međunarodnog poduzeća u promjenjivoj međunarodnoj okolini uz efikasnu i efektivnu uporabu ograničenih resursa.

Treća definicija u centar stavlja međunarodni posao. Kako se poduzeća, neovisno o svojoj veličini nose sa sve turbulentnijom konkurentskom okolinom te uspostavljanje što boljeg sustava kontrole u situacijama prelaska nacionalnih granica. Menadžeri će prelaskom nacionalne granice naići na turbulentnije okruženje (drugačiji pravni, politički i ekonomski čimbenici, zaposlenici drugačijeg obrazovanja i kulture).

Ako promatramo isključivo područje djelovanja poduzeća, odnosno prostor na kojem obavljaju djelatnost, poduzeća se dijele na (Previšić i sur., 1999):

- Nacionalna – ona koja posluju isključivo na domicilnom tržištu
- Međunarodna – karakterizira ih poslovanje na više tržišta van granica nacionalnog tržišta ili pak poslovanje na globalnoj svjetskoj razini.

Međunarodna poduzeća definiraju se kao poduzeća koja, osim na domaćem, posluju i na više tržišta van granica svoje države. Iako sva međunarodna poduzeća karakterizira usvajanje međunarodne marketinške koncepcije, među njima postoji niz razlika. Može ih se podijeliti u tri opće kategorije (Previšić i sur., 1999):

- Izvozna međunarodna poduzeća
- Multinacionalna poduzeća
- Globalna međunarodna poduzeća.

Izvozna međunarodna poduzeća su poduzeća koja se bave izvozom robe ili usluga na međunarodnom tržištu. Ona mogu biti bilo kojeg oblika organizacije, od malih obiteljskih tvrtki do velikih multinacionalnih korporacija.

Ova vrsta poduzeća često ima posebne odjele ili timove koji su odgovorni za izvoznju strategiju i prodaju, te za osiguravanje da proizvodi ili usluge koje nude odgovaraju zahtjevima i potrebama međunarodnih tržišta. Oni također moraju uzeti u obzir različite regulative, carinske tarife, valutne tečajeve i druge faktore koji utječu na njihovo poslovanje na međunarodnoj razini.

Multinacionalna poduzeća su velika tvrtka koja posluje u više od jedne zemlje, a posjeduju značajna sredstva i operacije u svakoj od njih. Ova vrsta tvrtki obično ima matičnu tvrtku u jednoj zemlji, a podružnice, tvornice i uredi u drugim zemljama diljem svijeta.

Ova vrsta poduzeća posjeduju veliku moć i utjecaj na globalnoj razini, s obzirom na to da zapošljavaju velik broj radnika, proizvode i prodaju proizvode i usluge širom svijeta te ostvaruju velike prihode. Njihovi proizvodi i usluge su često prepoznatljivi brendovi koji se mogu pronaći u različitim dijelovima svijeta.

Globalna međunarodna poduzeća su velike tvrtke koje imaju poslovanje u više zemalja širom svijeta. Ova poduzeća imaju velik utjecaj na globalnu ekonomiju i često se smatraju ključnim igračima u međunarodnoj trgovini.

Međutim, globalna međunarodna poduzeća često su kritizirana zbog utjecaja koji imaju na lokalne zajednice i okoliš u kojima posluju. Stoga se očekuje da ova poduzeća djeluju odgovorno i usklađeno s društvenim i ekološkim normama u zemljama u kojima posluju.

Upravljanje ekonomikom međunarodnog poduzeća ima ključnu ulogu u postizanju uspjeha na globalnom tržištu. Kroz analizu tržišnih uvjeta, konkurencije, troškova i potencijalnih rizika, upravljačka ekonomika omogućuje poduzećima da donose informirane odluke o tome kako najbolje upravljati resursima i postići ciljeve. Ključni čimbenici uspješnog upravljanja ekonomikom međunarodnog poduzeća uključuju prilagodbu lokalnom okruženju, učinkovitu

alokaciju resursa, učinkovitu komunikaciju i suradnju među različitim dijelovima poduzeća, te strategije koje se temelje na dugoročnom planiranju.

Upravljačka ekonomika međunarodnog poduzeća, također, suočava se s nizom izazova, uključujući nepredvidljive tržišne uvjete, političke i regulatorne rizike, te različite kulturne i društvene uvjete u različitim zemljama. Upravljačka ekonomika međunarodnog poduzeća stoga zahtijeva stručnost i vještine u različitim područjima, uključujući financije, marketing, upravljanje lancem opskrbe, međunarodno pravo i ljudske resurse.

U konačnici, uspješno upravljanje ekonomikom međunarodnog poduzeća ključno je za postizanje konkurentnosti i održivosti na globalnom tržištu, a poduzeća koja uspješno primjenjuju principe upravljačke ekonomike imaju veće šanse za dugoročni uspjeh.

### **3.2. Globalne kompanije u Europi i svijetu**

Postoje mnoge globalne kompanije koje imaju svoje sjedište u Europi i širom svijeta. Ove kompanije su poznate po svom utjecaju na svjetsko tržište, svojim proizvodima i uslugama te utjecaju na svjetsku ekonomiju.

Globalne kompanije su velike i utjecajne tvrtke koje posluju u više od jedne zemlje. Kada se tvrtka proširi na globalno tržište, klasificira se kao globalna (multinacionalna) kompanija ili korporacija (MNC). Država u kojoj se nalazi sjedište globalne kompanije naziva se matična država. Zemlje koje dopuštaju globalnoj tvrtki da uspostavi svoje poslovanje nazivaju se zemlje domaćini .

Globalne kompanije imaju značajan utjecaj na svako gospodarstvo u kojem posluju. Oni stvaraju radna mjesta, plaćaju poreze i doprinose socijalnoj dobrobiti zemlje domaćina. Broj globalnih kompanija je u porastu kao rezultat globalizacije - trenda prema ekonomskoj i kulturnoj integraciji diljem svijeta. Danas možemo pronaći globalne tvrtke u svim vrstama industrija, uključujući maloprodaju, automobile, tehnologiju, modu, hranu i piće. Amazon, Toyota, Google, Apple, Zara, Starbucks, McDonald's i slično, primjeri su najpoznatijih svjetskih globalnih kompanija.

Postoje dvije primarne strategije za kompanije koje pružaju svoje proizvode i usluge na globalnoj razini: standardizacija i prilagodba. Standardizacija znači ponuda istih proizvoda i

usluga s malim varijacijama kako bi se uštedjeli troškovi i postigla ekonomija razmjera (s većim učinkom). Prilagodba je suprotna strategija, u kojoj tvrtke prilagođavaju svoje ponude proizvoda kako bi odgovarale ukusu i preferencijama lokalnih kupaca. Tako proizvodi i usluge imaju veće izgleda za prihvaćanje (Lazibat, Kolaković, 2004).

U većini globalnih kompanija postoji kombinacija strategija standardizacije i prilagodbe. U nastavku su navedena dva primjer za lakše razumijevanje.

Mc Donald's je globalna kompanija s više od 39 000 restorana smještenih na 119 tržišta. Riječ je o jednom od najprestižnijih svjetskih lanaca brze prehrane s vrijednošću brenda od 129 320 milijardi dolara u 2020. godini. Osim toga, McDonald's je zauzeo 9. mjesto vodećih svjetskih kompanija, zajedno s tvrtkama poput Apple-a, Facebook-a i Amazon-a.

McDonald'sov svjetski uspjeh može se pripisati mješovitoj strategiji standardizacije i prilagodbe. S jedne strane, tvrtka usvaja standardizirani jelovnik Mc Chicken, Filet-O-Fish i Mc Nugget na različitim tržištima diljem svijeta, zajedno s istim logotipom, bojom marke i pakiranjem. S druge strane, prilagodljiv je lokalnim tržištima. Svaki restoran može prilagoditi stavke jelovnika kako bi odgovarale potrebama i preferencijama kupaca u zemlji domaćina (URL: Mc Donald's).

Apple je američka kompanija koja proizvodi elektroničke uređaje, kao što su iPhone, iPad, Mac računala, Apple Watch, AirPods i drugi proizvodi. Sjedište im je u Cupertino, Kalifornija.

Google je američka kompanija koja pruža internetske usluge, kao što su tražilica, e-mail, preglednik i druge usluge. Google je također poznat po svojim hardverskim proizvodima, kao što su Pixel telefoni, Chromecast i druge uređaje. Sjedište im je u Mountain Viewu, Kalifornija.

Amazon je američka internetska trgovina koja prodaje sve od knjiga, glazbe i filmova do elektronike, odjeće i namještaja. Amazon je također poznat po svojoj usluzi streaminga, kao što je Amazon Prime Video.

Starbucks je multinacionalni lanac kafića sa sjedištem u SAD-u. Poslužuje kavu zajedno s brojnim napicima i grickalicama za klijente srednje i visoke klase. Od danas, kompanija ima više od 33 833 trgovine s bazom kupaca od više od 100 milijuna kupaca (URL:Starbucks).



### 3.3. Upravljačka ekonomika u svrhu poslovnog odlučivanja

Upravljačka ekonomika koristi različite ekonomske koncepte i metode kako bi se analizirali i predvidjeli učinci poslovnih odluka na poslovanje tvrtke. Cilj upravljačke ekonomike je pomoći menadžerima u donošenju racionalnih i informiranih odluka o poslovanju tvrtke. Primjerice, upravljačka ekonomika može pomoći u donošenju odluka o tome koji proizvodi ili usluge tvrtke trebaju biti proizvedeni ili ponuđeni, kako se odrediti cijene proizvoda, koje investicije su najbolje za tvrtku, kako se optimizirati troškovi proizvodnje i poslovanja, te kako se upravljati rizicima.

Koristeći ekonomske teorije i modele, menadžeri mogu analizirati poslovne probleme i predvidjeti posljedice poslovnih odluka. Na primjer, ekonomske analize mogu pomoći menadžerima da utvrde optimalnu proizvodnu razinu koja će maksimizirati dobit, ili da procijene koliko će se prodaja smanjiti ako se poveća cijena proizvoda.

Upravljačka ekonomika koristi alate poput financijske analize, ekonomske statistike i matematičkog modeliranja za rješavanje poslovnih problema i donošenje odluka. Ovi alati pomažu menadžerima da prikupe, organiziraju i analiziraju podatke kako bi donijeli informirane poslovne odluke.

Kao takva, upravljačka ekonomika igra važnu ulogu u suvremenom poslovnom svijetu, pomažući menadžerima da donose racionalne i informirane odluke u dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju. Upravljačka ekonomika pruža alate, tehnike i koncepte ekonomske analize kako bi se poboljšala učinkovitost poslovnih procesa, maksimizirala dobit i smanjili troškovi (Smith, 2005).

Glavne svrhe poslovnog odlučivanja u upravljačkoj ekonomici su sljedeće:

- Optimizacija proizvodnje i poslovnih procesa: Upravljačka ekonomika pruža menadžerima alate i tehnike za analizu i optimizaciju proizvodnje i drugih poslovnih procesa kako bi se postigla veća učinkovitost i produktivnost.
- Upravljanje troškovima: Upravljačka ekonomika pomaže u identificiranju, analizi i upravljanju troškovima poslovanja. To može uključivati analizu troškova proizvodnje, troškova ljudskih resursa, marketinških troškova i drugih troškova poslovanja.

- Donošenje odluka o cijenama: Upravljačka ekonomika pruža menadžerima alate i tehnike za analizu tržišta i konkurencije kako bi se donijele informirane odluke o cijenama proizvoda ili usluga.
- Upravljanje rizikom: Upravljačka ekonomika pomaže u identificiranju i upravljanju rizicima poslovanja. To može uključivati analizu financijskih rizika, tržišnih rizika, rizika od konkurencije i drugih rizika poslovanja.
- Razvoj strategija: Upravljačka ekonomika pruža menadžerima alate i tehnike za analizu tržišta i konkurencije kako bi se razvile strategije za rast i razvoj poslovanja.

Ukratko, svrha poslovnog odlučivanja u upravljačkoj ekonomici je pomoći menadžerima u donošenju informiranih i racionalnih odluka o poslovanju tvrtke kako bi se postigla veća učinkovitost, produktivnost i dobit.

### **3.4. Upravljačka ekonomika međunarodnih poduzeća u rizičnom i kriznom globalnom gospodarstvu**

Globalna ekonomska kriza može se definirati kao široko rasprostranjena kriza koja utječe na svjetsko gospodarstvo, uzrokovana različitim čimbenicima kao što su financijski slom, pad tržišta dionica, pad BDP-a, povećana nezaposlenost, inflacija, deflacija i smanjena potražnja za robom i uslugama.

Najpoznatija globalna ekonomska kriza u modernoj povijesti je Velika recesija koja se dogodila 2008. godine, a koja je izbila zbog problema u američkom tržištu nekretnina, što je izazvalo kolaps banaka i drugih financijskih institucija, te se proširila na cijeli svijet. Rezultat toga bilo je povećanje nezaposlenosti, smanjenje globalne trgovine i pad BDP-a u mnogim zemljama.

Trenutno, svijet se suočava s posljedicama COVID-19 pandemije, koja je uzrokovala globalnu ekonomsku krizu. Ova kriza je dovela do zatvaranja poduzeća, pada tržišta dionica, rasta nezaposlenosti, smanjenja potrošnje i poremećaja u opskrbnom lancu. Vlade širom svijeta pokušavaju ublažiti učinke krize s različitim mjerama poticanja ekonomije, subvencijama i poticajima za poduzeća, kao i potpore za nezaposlene i radnike.

Pandemija COVID-19 izazvala je udarne valove kroz svjetsko gospodarstvo i izazvala najveću globalnu ekonomsku krizu u više od jednog stoljeća. Iako je teško točno reći kolika

je bila ekonomska šteta globalne pandemije koronavirusa, ona je imala ozbiljne negativne učinke na globalno gospodarstvo. Tijekom 2020. svjetski ukupni bruto domaći proizvod (BDP) pao je za 3,4 %. Da stavimo ovu brojku u perspektivu, globalni BDP dosegao je 84,54 bilijuna američkih dolara u 2020. – što znači da pad gospodarskog rasta od 3,4% rezultira s više od dva bilijuna američkih dolara izgubljene ekonomske proizvodnje. Međutim, globalno gospodarstvo brzo se oporavilo od početnog šoka, ponovno dosegnuvši pozitivne razine rasta 2021. Te je godine doseglo 92,3 bilijuna američkih dolara i očekuje se da će nastaviti rasti u narednim godinama, iako je ruski rat u Ukrajini od veljače 2022. i njegov utjecaj na svjetsko gospodarstvo može spriječiti gospodarski rast.

Pandemija COVID-19 imala je različit utjecaj na različite sektore i industrije. Kako su zemlje diljem svijeta zatvorile svoje granice i nametnule ograničenja putovanja, posebno je bila pogođena industrija putovanja i turizma. Ograničenja putovanja dovela su do naglog smanjenja broja letova diljem svijeta. S druge strane, internetska trgovina je procvjetala jer je sve veći broj ljudi ili odlučio ili bio prisiljen kupovati svoju nepotrebnu robu putem interneta, jer su trgovci bili prisiljeni zatvoriti svoje trgovine tijekom pandemije. Na primjer, Amazon-ov neto prihod od prodaje dosegao je nove rekorde i 2020. i 2021. godine.

Iako je pandemija pogodila cijelo globalno gospodarstvo, neke zemlje i regije bile su pogođene više od drugih. Na primjer, u trećem kvartalu 2020. Kina je imala pozitivnu stopu rasta BDP -a od gotovo 5%, dok je Ujedinjeno Kraljevstvo palo za gotovo 8%. No, do istog tromjesečja iduće godine ponovno raste za oko 7%. U Aziji je promjena BDP-a varirala između 0,2% u istočnoj Aziji do -7,7% u južnoj Aziji. Razlozi koji stoje iza toga su višestruki i složeni, ali relativno brz odgovor zemalja istočne Azije na pandemiju u njezinim ranim fazama značio je da su mogle prilično brzo ublažiti ograničenja kako su brojevi opadali.

Kao odgovor na ekonomski pad, nekoliko je vlada provelo pakete poticaja za potporu nacionalnim gospodarstvima i rasterećenje nezaposlenih osoba. Doista, globalni BDP je porastao od početnog pada 2020., a predviđa se da će BDP članica G20 porasti do 2026., naglašavajući pozitivan učinak paketa poticaja, kao i ublažavanja ograničenja (Statista research department, 2023).

Kriza je imala dramatičan utjecaj na globalno siromaštvo i nejednakost. Globalno siromaštvo se povećalo po prvi put u jednoj generaciji, a neproporcionalni gubici prihoda među ugroženim stanovništvom doveli su do dramatičnog porasta nejednakosti unutar i između zemalja.

Što se tiče međunarodnih poduzeća, manje tvrtke s ograničenim pristupom formalnim kreditima bili su ozbiljnije pogođeni gubicima prihoda koji su proizašli iz pandemije. Veće tvrtke ušle su u krizu s mogućnošću pokrivanja troškova do 65 dana, u usporedbi s 59 dana za srednje tvrtke i 53 odnosno 50 dana za mala i mikro poduzeća. Štoviše, mikro, mala i srednja poduzeća prezastupljena su u sektorima koji su najviše pogođeni krizom, poput usluga smještaja i prehrane, maloprodaje i osobnih usluga (McKinsey Global Institute, 2022).

U svakoj globalnoj ekonomskoj krizi, važno je da vlade, financijske institucije i poduzeća surađuju kako bi pronašli rješenja za krizu, te da se poduzmu mjere za ublažavanje njezinih učinaka na stanovništvo.

### **3.5. Utjecaj globalizacije na upravljačku ekonomiku**

Globalizacija je proces sve veće integracije svjetskih gospodarstava putem slobodne trgovine, investicija i tehnoloških inovacija. Ona ima značajan utjecaj na upravljačku ekonomiku, odnosno na način na koji države upravljaju svojim gospodarstvima.

Jedan od glavnih utjecaja globalizacije na upravljačku ekonomiku je sve veća ovisnost država o globalnom tržištu. Slobodna trgovina omogućuje da se roba, usluge i kapital kreću preko granica, a to znači da su države sve više izložene globalnim ekonomskim događajima. Na primjer, kriza u jednoj državi može se brzo proširiti na druge zemlje putem globalnih financijskih tržišta.

Drugi utjecaj globalizacije na upravljačku ekonomiku je smanjenje sposobnosti država da reguliraju svoje gospodarstvo. Slobodna trgovina i otvorena tržišta zahtijevaju manje prepreka za trgovinu i investicije, što znači da se države suočavaju s ograničenjima u uvođenju politika koje bi mogle ometati globalne ekonomske tokove. Na primjer, države se mogu suočiti s poteškoćama u pokušajima da zaštite domaće proizvođače od strane stranih konkurenata.

Treći utjecaj globalizacije na upravljačku ekonomiku je promjena u prirodi gospodarske moći. Globalizacija je dovela do povećanja konkurencije između zemalja i tvrtki, a to znači da su države sve više prisiljene da se natječu za investicije i poslovanje s tvrtkama. To može dovesti do povećanja potražnje za različitim oblicima pomoći i poticaja za privlačenje investicija.

Globalne promjene u svijetu, promjene u političkim, ekonomskim i poslovnim aktivnostima kao i razvoj tehnologije, transporta i komunikacija, nameću poduzećima potrebu da u borbi za opstanak promjene svoje strategije i izađu izvan granica svoje vlastite zemlje. Ograničeno tržište, pritisak konkurencije, potražnja za jeftinijim resursima i dinamika postmodernog doba, tjeraju poslovne lidere da promjene fokus s tradicionalnih ciljeva na alternativne mjere za uspješno poslovanje i izlazak na globalna tržišta, u svrhu stvaranja konkurentne prednosti. Utjecaj globalizacije na međunarodno poslovanje i upravljačku ekonomiku je izraz koji se koristi za opisivanje svih komercijalnih transakcija, općenito (privatne i državne, prodaja, investicije, logistika i transport) koje se odvijaju između dvije ili više regija, zemalja i nacija izvan njihovih političkih granica (Ristovska, 2014).

Međunarodno poslovanje odnosi se na one poslovne aktivnosti koje uključuju prekogranične transakcije robe, usluga ili resursa između dvije ili više država. Transakcije ekonomskih resursa uključuju kapital, vještine, ljude za međunarodnu proizvodnju fizičkih dobara ili usluga, kao što su financije, bankarstvo, osiguranje, građevinarstvo (Joshi, 2009).

Prema Rugmanu i Collinsonu, međunarodno poslovanje analizira transakcije koje se odvijaju preko državnih granica kako bi se zadovoljile potrebe pojedinaca i organizacija. Te se ekonomske transakcije sastoje od trgovine (uvoza i izvoza) i izravnih stranih ulaganja (Rugman, et al. 2006.).

Prema Ballu, međunarodno poslovanje je poslovanje čije se aktivnosti odvijaju izvan granica njihove zemlje i ovdje ne uključuje samo međunarodnu trgovinu i međunarodnu proizvodnju, već rastuću trgovinu uslugama u područjima kao što su transport, turizam, oglašavanje, građevinarstvo, maloprodaja i masovne komunikacije (Ball, et al. 2002.).

Kompanije koje su aktivne u međunarodnom poslovanju nazivaju se multinacionalna poduzeća. Multinacionalno poduzeće je poduzeće ili korporacija koja posjeduje značajne resurse i obavlja različite poslovne aktivnosti putem mreže podružnica smještenih u različitim zemljama, a svaka podružnica oblikuje svoju poslovnu strategiju, temeljenu na različitim tržišnim karakteristikama. Multinacionalna tvrtka ima sjedište u jednoj zemlji, ali ima poslovne aktivnosti u nekoliko zemalja. Postoje mišljenja da je multinacionalna kompanija ona koja je tako strukturirana da posluje ili ima vlasništvo u mnogim zemljama ili je tvrtka organizirana u globalne proizvodne dijelove. Razvoj međunarodnih poslovnih aktivnosti koincidirao je s raširenim fenomenom globalizacije tržišta (Cavusgil, et al. 2008).

Globalizacija tržišta odnosi se na rastuću ekonomsku integraciju i rastuću međuovisnost zemalja diljem svijeta. Internacionalizacija poduzeća odnosi se na težnju poduzeća da sustavno povećavaju međunarodni opseg svojih poslovnih aktivnosti, dok se globalizacija odnosi na makrotrend intenzivnih gospodarskih odnosa između zemalja u svijetu. Globalizacija potiče poduzeća na internacionalizaciju i znatno povećanje obujma i vrsta prekograničnih transakcija robe, usluga i kapitala. Također, globalizacija dovodi do brzog širenja i širenja proizvoda, tehnologije i znanja u svijetu, bez obzira na podrijetlo. Proces globalizacije prirodan je proces koji je rezultat sve većeg i ubrzanog procesa generaliziranja karaktera i procesa proizvodnje. Razvoj znanosti, inženjerstva i tehnologije te širenje tržišta roba diljem svijeta dovode do internacionalizacije gospodarskog i financijskog razvoja i njihove globalne primjene.

Globalizacija je svjetski trend, kroz koji ekonomika u svijetu gubi svoje granice i povezuje se jedna s drugom. Tvrtke više nisu zatočene u svojim granicama i mogu provoditi širok spektar poslovnih aktivnosti diljem svijeta. Mnoge tvrtke prisutne su na tržištima diljem svijeta, nabavljaju svoje sirovine ili provode istraživanja i razvoj diljem svijeta. Trgovinske prepreke padaju, a globalna trgovina robom i uslugama između zemalja raste brže od domaće proizvodnje (Cullen, Parboteeah, 2010.). Tijek novca preko državnih granica je slobodniji, a tvrtke traže bolje stope financiranja u svijetu, a investitori posvuda traže povoljniji povrat ulaganja.

Globalizacija, razvijena s ekonomskog čimbenika, ima dvije glavne komponente: globalizaciju tržišta i globalizaciju proizvodnje. Globalizacija tržišta odnosi se na spajanje povijesno različitih i odvojenih nacionalnih tržišta u jedno veliko globalno tržište. Posljednjih godina stalno se raspravlja o tome da ukusi i preferencije potrošača u različitim zemljama i nacijama počinju nalikovati na globalnoj razini i načinu na koji oni pomažu u stvaranju globalnog tržišta. Tvrtke koje nude standardizirane proizvode diljem svijeta pomažu u stvaranju globalnog tržišta. Najčešća globalna tržišta nisu tržišta proizvoda masovne potrošnje jer još uvijek postoje razlike između zemalja u ukusima i preferencijama, koje još uvijek imaju veliko značenje i svojevrsnu kočnicu globalizaciji, već su to tržišta industrijskih dobara i materijali koji imaju univerzalne potrebe svijeta. Globalizacija proizvodnje odnosi se na tendenciju tvrtki da pronađu dobavljače dobara i usluga s lokacija diljem svijeta, kako bi shvatile prednost nacionalnih razlika u cijeni i kvaliteti faktora proizvodnje. Tvrtke to čine kako bi smanjile ukupne troškove i time poboljšale kvalitetu ili poboljšale funkcionalnost svoje ponude proizvoda kako bi se učinkovitije natjecale (Hill, 2008).

U ekonomiji se internacionalizacija promatra kao proces povećane uključenosti poduzeća u međunarodna tržišta. Proces globalizacije, borba za opstanak, stalni pritisci i potreba za očuvanjem i jačanjem tržišne pozicije, tjeraju tvrtke na spremnost na stalne inovacije i istraživanje mogućnosti za postizanje konkurentske prednosti i širenje poslovanja izvan domaćeg tržišta. Ulazak poduzeća na globalno tržište postaje neizbježno ne samo zbog ograničenosti domaćeg tržišta već i zbog globalizacije; domaći tržišni udio je pod prijetnjom strane konkurencije (Bartels, et al., 2009). Postoji nekoliko specifičnih čimbenika koji promiču globalizaciju i vode poduzeća da teže poslovnom razvoju i rastu kroz međunarodne i globalne operacije, a uključuju: političke promjene, razvoj tehnologije, međunarodnu poslovnu klimu, razvoj tržišta, troškove i konkurenciju (Ball, et al., 2001).

Konkurencija na međunarodnim tržištima je ogromna i raste sa sve više multinacionalnih konkurenata koji osvajaju tržišta diljem svijeta. Svoju konkurentsku poziciju poduzeća poboljšavaju suprotstavljanjem konkurentima na međunarodnim tržištima ili preuranjenim upadom na domaće tržište konkurenta kako bi destabilizirali ili suzbili njegov razvoj.

Kako globalizacija povećava brzinu i rasprostranjenost, tako se i tvrtkama otvara sve više mogućnosti za nastup na međunarodnim tržištima. Menadžeri razvijaju i prilagođavaju strategije internacionalizacije kako bi transformirali svoje organizacije u globalno konkurentna poduzeća. Menadžeri nastoje koordinirati opskrbu, proizvodnju, marketing i druge aktivnosti temeljene na međunarodnim aktivnostima. Organizacija poduzeća na globalnoj razini izazov je i zahtijeva strateško pozicioniranje, organizacijske vještine, visok stupanj koordinacije i integracije, pozornost prema potrebama pojedinih tržišta i implementaciju zajedničkih procesa.

Strategija je, u međunarodnom kontekstu, organizacijski plan za pozitivno pozicioniranje u odnosu na konkurente. Ovaj plan vodi tvrtku do odabranih kupaca, tržišta, proizvoda i usluga na globalnim tržištima, a ne samo na određenom međunarodnom tržištu. Strategija u međunarodnom kontekstu trebala bi pomoći menadžerima da formuliraju snažnu međunarodnu viziju, raspodjelu oskudnih resursa u svijetu, sudjelovanje na glavnim tržištima, implementaciju globalnih partnerstava i uključivanje u konkurentske aktivnosti kao odgovor na globalne rivale i uspostave aktivnosti koje će povećati dodatnu vrijednost na globalnoj razini (Cavusgil, et al., 2004.).

Kada se tvrtke natječu izvan svoje zemlje, suočavaju se s brojnim izazovima i pritiscima. Ovi pritisci i izazovi za održavanje konkurentnosti zahtijevaju od poduzeća smanjenje troškova,

kako potrošači ne bi njihove proizvode ili usluge ocijenili preskupima. To dovodi do potrebe za lociranjem proizvodnih pogona na mjestima gdje su troškovi proizvodnje niži, te razvoja visoko standardiziranih proizvoda u većini zemalja. U kontekstu pritiska za smanjenjem troškova, menadžeri moraju nastojati biti spremni odgovoriti na lokalne pritiske da prilagode proizvode zahtjevima lokalnog tržišta, na kojem je tvrtka aktivna.

To zahtijeva diferencijaciju njihove ponude i strategije u različitim zemljama, kako bi se očuvali ukusi i preferencije potrošača, ali i diferencijaciju kanala distribucije, upravljanja ljudskim resursima i državnih propisa. Budući da strategije i taktike diferencijacije proizvoda i usluga na lokalnim tržištima stvaraju dodatne troškove, mogu dovesti i do povećanja troškova za tvrtku. Ova dva pritiska s kojima se poduzeća suočavaju rezultiraju četirima osnovnim strategijama koje poduzeća koriste za natjecanje na globalnom tržištu. Te su strategije: međunarodna, globalna, multi-domaća i transnacionalna strategija (Dess, Lumpkin i Taylor, 2004). Strategija koju će tvrtka odabrati ovisi o pritisku s kojim se suočava smanjenje troškova i važnosti prilagodbe lokalnim tržištima.



## **4. PRIMJENA UPRAVLJAČKE EKONOMIKE NA PRIMJERU MEĐUNARODNOG PODUZEĆA MEPAS GRUPE**

### **4.1. Prikaz poduzeća Mepas Grupe**

Mepas Grupa je vodeća poslovna grupacija u Bosni i Hercegovini koja posluje u različitim sektorima, uključujući trgovinu, proizvodnju i nekretnine. Grupa zapošljava više od 5.000 ljudi.

Trgovina je jedan od ključnih sektora u kojem posluje Mepas Grupa. Ova podružnica uključuje Mepas Mall, najveći trgovački centar u BiH, koji nudi širok izbor brendova i usluga. Također, Mepas Grupa posluje i u maloprodajnom sektoru preko svojih supermarketa Mepas i Diskont.

Mepas d.o.o. je širokobriješka tvrtka koja je osnovana 1989. godine od strane poduzetnika Mirka Grbešića. U proizvodnom sektoru, Mepas Grupa ima nekoliko tvornica koje proizvode visokokvalitetne proizvode poznatih svjetskih brendova. Tvrtka se bavi uvozom i distribucijom hrvatskih i stranih brendova, a osim toga u vlasništvu je nekoliko značajnih tvrtki u Republici Hrvatskoj. Nakon deset godina postojanja tvrtka se značajno širi i već 1998. godine postaje vlasnikom osječke Saponije. Nadalje, 2000. godine potpisuje ugovor s Kanditom iz Osijeka, tvornicom čokolade i bombona. Mepasova skladišta se tako šire i otvaraju u Sarajevu, Tuzli, Banja Luci i Bihaću. Nastavlja graditi suradnju s tvrtkama u Republici Hrvatskoj te potpisuje ugovor o ekskluzivnom zastupanju za Bosnu i Hercegovinu s tvrtkom iz Bjelovara, Koestlin, tvornicom keksa i vafla, a njegov potpuni vlasnik postaje 2002. godine. Daljnje investicije uključuju kupovinu osječkog Kandita 2004. godine, kao i ugovore sa slovenskom Palomom i Gavrilovićem iz Petrinje. Jedna od najvažnijih kupovina bila je otkup dionica splitskog Brodomerkura. Mepas je danas zahvaljujući svemu tome jedna od vodećih tvrtki u regiji i šire. Svoju grupaciju Mepas je nastavio širiti diljem Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Tako je 2005. započela izgradnja nove zgrade u Širokom Brijegu gdje je otvoren novi prostor trgovačkog centra na dva kata. Osim Širokog Brijega, u Mostaru je 2012. godine izgrađen novi trgovački centar u Bosni i Hercegovini. Tako je danas u grupaciji Mepasa nekoliko tvrtki koji su se okupili u ime „*Mepas Grupa*“. Ona je ta koja uvozi i distribuira hrvatske, ali i strane brendove u Bosnu i Hercegovinu. Neke su tvrtke otkupljene, dok su s nekima samo potpisani ugovori o zastupanju.



Slika 2. Logo Mepas Grupe

Mepas Grupa je društvo koje se klasificira kao veliko poduzeće te je jedno od vodećih distributera robe široke potrošnje. Kao ekskluzivni zastupnik, a potom i vlasnik vodećih kompanija u Hrvatskoj, Mepas je postao jedan od najznačajnijih poslovnih partnera u regiji.

Pored ekskluzivnog zastupanja velikog broja regionalno i globalno poznatih brendova i primarne distribucijske uloge na tržištu Bosne i Hercegovine, poduzeće Mepas je danas snažno povezano i s drugim djelatnostima koje su u sastavu Mepas Grupe. Svoj položaj na tržištu Mepas temelji na snažnim partnerskim odnosima, strateškom nastupu, fleksibilnosti, kvalitetnoj logistici i dragocjenom iskustvu. Grupa Mepas nastoji svojim proizvodima zadovoljiti želje kupaca i potrebe potrošača, a samim time osigurati konkurentnost poduzeća na tržištu.

Mepas Grupa također se bavi društveno odgovornim poslovanjem i podržava razne inicijative u zajednici, uključujući obrazovanje, kulturu, sport i humanitarni rad. Sve ove aktivnosti omogućuju Mepas Grupi da bude važan čimbenik u razvoju i napretku Bosne i Hercegovine. Ukratko, Mepas Grupa je velika i uspješna poslovna grupacija koja posluje u različitim sektorima u Bosni i Hercegovini, zapošljavajući velik broj ljudi i pružajući širok spektar proizvoda i usluga.

Zastupnici su velikog broja regionalno i globalno poznatih brendova, kao što su: Saponia, Kandit, Koestlin, Brodomerkur, Zvijezda, Gavrilović, Belje, Dijamant, Paloma, Storck, Franck, Ekofilm, Galija, Mikado, Hula-la, Ala, Solana Pag, Tena, Bella, Enna Fruit, Gp batteries, Benlux, Vitapress. Tvrtke poput Kandit-a, Saponia-e, Koestlin-a i Brodomerkur-a su

u Hrvatskoj, dok su ostale odgovorne za uvoz i distribuciju brendova u Bosnu i Hercegovinu. Nadalje će se o ove četiri vodeće tvrtke u Hrvatskoj reći nešto više u nastavku diplomskog rada.

### **Kandit**

Kandit je hrvatska tvrtka za proizvodnju slatkiša osnovana 1918. godine u Osijeku, Hrvatska. Tvrtka proizvodi širok raspon slatkiša, uključujući čokoladne pločice, praline, kekse, vafle i druge slatkiše. „Od 2011. godine Kandit postaje članicom Mepas grupe i time započinje proces implementacije nove filozofije koja će poduzeću osigurati status respektabilnog igrača na tržištu konditorskih proizvoda. Stoga je 2013. godine započela izgradnja nove tvornice Kandita u Nemetinu, sa svrhom postizanja bolje efikasnosti i tehnoloških mogućnosti za proizvodnju i pakiranje visokokvalitetnih proizvoda.“

Kandit ima dugu tradiciju proizvodnje visokokvalitetnih slatkiša, a njeni proizvodi su vrlo popularni u Hrvatskoj i okolnim zemljama. Tvrtka koristi samo najbolje sastojke za proizvodnju svojih proizvoda, a ima snažnu predanost kvaliteti i inovacijama. Kroz godine, Kandit je osvojio brojne nagrade i priznanja za svoje slatkiše, postajući dobro poznati brend u Hrvatskoj i šire. Tvrtka je također proširila svoje poslovanje na druge zemlje, uključujući Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Sloveniju i Crnu Goru (URL: Kandit).



Slika 3. Logo Kandit-a

Sveukupno, Kandit je vrlo poštovana i omiljena tvrtka za proizvodnju slatkiša u Hrvatskoj, a njeni proizvodi su omiljeni među ljudima svih dobnih skupina.

## Saponia

Saponia je dio Mepas Grupe koja u svom portfelju ima nekoliko značajnih poduzeća proizvođača priznatih hrvatskih brendova. U vlasničkoj strukturi Saponije, Grupa Mepas sudjeluje s 87,3% udjela u kapitalu. Tijekom više od 125 godina postojanja Saponia se razvila u vodećeg proizvođača deterdženata i proizvoda osobne higijene u ovom dijelu Europe, s oko 750 zaposlenih.



Slika 4. Logo Saponije

Saponia je deterdžentsko-toaletna industrija koja na tržište plasira vrhunske brendove koji su postali sinonim za kvalitetu te su već desetljećima neizostavni u mnogim kućanstvima: Faks helizim, Nila, Rubel, Bioaktiv, Plavi Radion, Ornel, Likvi, Tipso, Arf, Vim, Bis, Lahor, Frutella, Kalodont, Di, Brinell, Skit (Godišnje Izvješće, 2021).



## Slika 5. Brendovi Saponije

Temeljne vrijednosti na kojima počiva pozitivna percepcija Saponije na tržištu određuju dva osnovna načela – tradicija i inovativnosti. Oba načela osiguravaju proizvodima Saponije snažnu percepciju brenda kod potrošača te, razmjerno tržišnim trendovima. Većina brendova su niz godina prisutni na tržištu i kontinuiranim inoviranjem u skladu s najnovijim dostignućima i trendovima na tržištu, imaju čvrstu tržišnu poziciju. Saponia je značajni čimbenik na tržištu deterdženata i sredstava za čišćenje u Hrvatskoj i regiji i većina brendova su u samom vrhu kategorije zbog čega je neophodno kontinuirano inovirati proizvode i razvijati nove u skladu sa zahtjevima tržišta, promjenama u načinu života te u skladu s principima održivog razvoja.

### **Koestlin**

Koestlin je hrvatska prehrambena tvrtka koja proizvodi širok raspon slatkih i slanih grickalica, keksa, kolača i drugih slatkiša. Tvrtka je osnovana 1905. godine u Bjelovaru. Koestlin je jedna od najvećih slastičarskih tvrtki u Hrvatskoj i ima snažnu prisutnost diljem regije Balkana.

Koestlinova paleta proizvoda uključuje popularne robne marke grickalica poput Smokija, Čipi Čipsa i Najljepših želja, kao i razne vrste keksa, kolača i drugih slatkiša. Neki od najpopularnijih proizvoda tvrtke uključuju čokoladom prekrivene kekse i vafle, čokoladne pločice i slane grickalice poput pečenih kikirikija i krumpirića.

Koestlin ima dugu tradiciju proizvodnje visokokvalitetnih slastičarskih proizvoda i osvojio je brojne nagrade za svoje proizvode tijekom godina. Tvrtka se također zalaže za korištenje održivih i ekološki prihvatljivih proizvodnih metoda te je provela niz inicijativa kako bi smanjila svoj ugljični otisak i minimizirala otpad

Koestlin je hrvatska tvornica keksa i vafla osnovana 1905. godine sa sjedištem u Bjelovaru. Danas Koestlin zauzima prvo mjesto u izvozu keksa i srodnih proizvoda, vafla na području Europe i ostalih zemalja, dok u Hrvatskoj zauzima prvo mjesto u prodaji keksa, a drugo u prodaji vafla. Koestlin 60% ukupne proizvodnje plasira na strana tržišta, osobito u Bosnu i Hercegovinu, Poljsku, Sloveniju, SAD, Švedsku, Slovačku, Češku, Rusiju, Srbiju, Hong Kong, Izrael, Jordan, Australiju, UAE, Austriju, Italiju i Crnu Goru.



Slika 6. Logo Koestlin-a

Obogaćujući tradiciju novim spoznajama, istovremeno razvijajući modernu tehnologiju danas se Koestlin može pohvaliti s četrdeset proizvoda u oko osamdeset različitih pakiranja (URL: Koestlin).

### **Brodomerkur**

Brodomerkur je hrvatska tvrtka sa sjedištem u Splitu, osnovana 30. rujna 1946. godine. Društvo Brodomerkur d.d., Split, je dioničko društvo za prodaju građevinskog materijala i opreme. Ovisno je društvo u grupi Brodomerkur d.d. u kojoj je krajnja matica društvo Mepas d.o.o., Široki Brijeg, Bosna i Hercegovina.

**brodomerkur**

Slika 7. Logo Brodomerkur-a

Društvo Brodomerkur d.d. Split je hrvatsko poduzeće sa sjedištem u gradu Splitu. Osnovano je kao društvo s ograničenom odgovornošću, ali je kasnije prešlo u dioničko društvo. Brodomerkur se bavi prodajom i distribucijom građevinskog materijala, opreme i alata, a posebno se ističe u prodaji i distribuciji materijala za brodogradnju.

Iako je Brodomerkur osnovan u prošlom stoljeću kao mala trgovina građevinskim materijalom, brzo je postao jedan od najvećih distributera građevinskog materijala u Dalmaciji. Kao odgovor na rastuću potražnju za materijalom za brodogradnju, Brodomerkur se počeo specijalizirati za ovu vrstu materijala te je postao jedan od najvećih distributera u Hrvatskoj.

Danas, Brodomerkur ima nekoliko prodajnih mjesta u Dalmaciji te je prisutan i na drugim dijelovima Hrvatske. Tvrtka je poznata po kvaliteti svojih proizvoda, konkurentnim cijenama i kvalitetnoj usluzi, što je doprinijelo njezinom uspjehu na tržištu (URL: Brodomerkur).

#### **4.1.1. Financijski pokazatelji Mepas Grupe**

Financijski pokazatelji poduzeća temelj su analize njegovog poslovanja. Financijska izvješća se prikazuju kako bi se vanjskim i unutarnjim korisnicima pružile informacije o poslovanju i financijskom stanju poduzeća, a samim time korisnicima unutar tvrtke pomažu donijeti korektivne odluke (Baica, i dr. 1999).

Poslovni rezultati Mepas Grupe nastavljaju pokazivati pozitivan trend zahvaljujući sustavnom unaprjeđenju poslovanja i kvalitete svojih proizvoda te efikasnom upravljanju troškovima. Prihodi od prodaje u 2021. godini su pozitivni. Zahvaljujući novom poslovnom modelu, prema kojem je distribuciju Kandidovih proizvoda na hrvatskom tržištu preuzela Saponia, u Hrvatskoj je ostvaren rast prihoda od prodaje za 2,6%.

U strukturi prihoda prodaje od Kandida u Hrvatskoj je ostvareno 54%. Fokusom na ostvarenje poslovnih ciljeva ostvarena je operativna dobit od 12,1%. Unatoč sve jačoj konkurenciji domaćeg tržišta te snažnim marketing aktivnostima jednog od najjačih međunarodnih poduzeća u kategoriji čokolada, Kandid je ostvario dobre prodajne rezultate. Tako su kvaliteta programa, poslovanja i konkurentnosti pozicionirali Mepas Grupu kao odličnog partnera za nekoliko vodećih europskih trgovačkih lanaca i taj čimbenik poslovanja iz godine u godinu se širi zahvaljujući novim proizvodima i novom tržištu. Uz čvrste tržišne pozicije s vlastitim brendovima na hrvatskom, ali i stranom tržištu proizvodnja PL programa dobar je balans za osiguranje potpunosti kapaciteta.

Poslovni cilj Mepas Grupe je daljnji razvoj i unaprjeđenje glavnih brendova u ključnim kategorijama. Izvještaj o društveno odgovornom poslovanju integriran je u godišnjim izvještajima poduzeća Mepas Grupe koji sadrži elemente financijskog poslovanja i njegovih

pokazatelja. S posebnim osvrtom na 2020. i 2021. godinu, poslovne aktivnosti Mepas Grupe usmjerene su na glavni cilj poslovanja, a on je zadržavanje pozicije na domaćem tržištu i povećanje uvoza. Točni financijski pokazatelji i rezultati prikazani su u tablici 2 za tvrtke Kandit i Saponia i tablici 3 za tvrtke Koestlin i Brodomerkur.

Tablica 2. Financijski pokazatelji Mepas Grupe (Kandit i Saponia)

<b>Financijski pokazatelji</b>	<b>Kandit</b>		<b>Saponia</b>	
	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Prodaja (kn)	245 200	244 243	525 301	664 400
Domaće tržište	129 100	132 479	290 000	443 500
Strano tržište	116 100	111 764	235 300	221 000
Broj radnika	325	339	729	764
Ukupni prihodi	251 846	246 494	543 448	673 188
Ukupni rashodi	238 654	253 323	454 111	661 331
Dobit tekuće godine	9 068	7 435	66 742	7 882
Ukupna imovina	269 869	249 009	642 648	686 902

(Izrada autora prema godišnjim izvještajima za 2020. i 2021. godinu)



Tablica 3. Financijski pokazatelji Mepas Grupe (Koestlin i Brodomerkur)

Financijski pokazatelji	Koestlin		Brodomerkur	
	2020.	2021.	2020.	2021.
Prodaja (kn)	139 054	134 484	143 136	193 967
Domaće tržište	62 681	59 206		58 701
Strano tržište	76 373	76 372	96 283	134 366
Broj radnika	372	339	192	182
Ukupni prihodi	147 284	137 764	745	1 969
Ukupni rashodi	147 620	136 709	4 874	4 007
Dobit tekuće godine	-3 400	1 174	7 758	222 000
Ukupna imovina	199 277	207 720	327 837	333 722

(Izrada autora prema godišnjim izvještajima za 2020. i 2021. godinu)

Globalni trendovi u konditorskoj industriji, te situacije na tržištu odrazile su se na poslovanje Mepas Grupe u 2021. godini. Nakon poremećaja na tržištu izazvanih pandemijom u 2020. i pada cijele kategorije na tržištu tijekom 2021. godine došlo je do određene stabilizacije i rasta, no i dalje pod utjecajem pandemije koja je nastavila ograničavati budžetske kupce.

Financijski rezultati Mepas Grupe pokazuju stabilnost poslovanja unatoč poremećajima u kretanjima na tržištu uzrokovanih produljenom pandemijom COVID-19 i nestabilnostima u lancima nabave. Mepas Grupa nastavlja s uspješnim rezultatima i pozitivnim učincima u području aktivnosti ekonomike. Društvo se efikasno prilagodilo uvjetima poslovanja zahvaljujući optimizaciji poslovnih procesa, a u skladu s izazovima i prilikama u poslovnoj godini.

Prihodi od prodaje ostvarili su pozitivan rast od 139,1 milijuna kuna u odnosu na razdoblje 2020. godine i ukupno iznose 664,4 milijuna kuna. Objedinjenje prodaje i distribucije Saponije, Koestlin-a i Kandit-a dovelo je do rasta ukupnih prihoda od prodaje u odnosu na usporedno razdoblje prethodne godine za 26,5% (Godišnje Izvješće, 2021).

Prema navedenim podacima iz tablice 1 i 2 može se zaključiti kako je 2021. godina bila srednje uspješna za poduzeće Mepas po svim financijskim rezultatima. Prihodi od prodaje na domaćem tržištu su pozitivni, dok je na stranim tržištima ostvaren blagi pad, osim za tvrtku Brodomerkur koja je drastično povećala prodaju. Grupa Mepas ostvarila je realizaciju od prodaje što je na većoj razini u odnosu na 2020. godinu. Što se tiče geografske strukture

prodaje u inozemnim tržištima i dalje dominira tržište Bosne i Hercegovine, zatim Srbija, Slovenija, Crna Gora, a ostatak prodaje ostvaruje se na ostalim tržištima regije i Europe.

#### **4.1.2. Djelovanje Mepas Grupe u više zemalja**

Grupa Mepas je bosanskohercegovačka tvrtka koja posluje u različitim sektorima, uključujući trgovinu na malo, distribuciju, proizvodnju hrane i druge djelatnosti.

Djelovanje Grupe Mepas obuhvaća različita geografska područja poslovanja. Poslovna politika društva usmjerena je na racionalizaciju poslovanja i održavanje likvidnosti i njegove stabilnosti. Njihovo poslovanje obuhvaća nekoliko zemalja navedenih u nastavku rada.

Kao glavna inozemna tržišta ističu se:

- Bosna i Hercegovina
- Hrvatska
- Srbija
- Slovenija
- Crna Gora

Ostala manja tržišta su:

- Mađarska
- Italija
- Izrael
- Slovačka

Mepas Grupa ima poslovanje u pet zemalja s više od 40 maloprodajnih objekata i drugih poslovnica. Za razliku od domaćeg tržišta, na inozemnim tržištima 61% realizacije čini prodaja proizvoda pod robnom markom, a 39% čini brand (Godišnje Izvješće, 2021).

## 4.2. Primjena alata upravljačke ekonomike u Mepas Grupi

Upravljačka ekonomika je područje ekonomije koje se bavi primjenom ekonomskih načela i alata za upravljanje poslovanjem. Alati upravljačke ekonomike koriste se u različitim područjima poslovanja, uključujući proizvodnju, marketing, financije i ljudske resurse.

Kao što se prethodno spomenulo, upravljačka ekonomika je predmet obuhvaćen različitim pojmovima. Osim kao predmet, pojmovi u ekonomiji djeluju i kao alat koji poduzeće čine sposobnim za opstanak na tržištu. Danas se poslovanje odvija u uvjetima izrazito velike i snažne konkurencije, posebice troškovno kvalitetne, a stroga regulativa zahtijeva izdržljiv razvoj poslovanja. U takvim promjenjivim uvjetima poslovanja poduzeća se (kako bi postala i ostala konkurentna) sve više fokusiraju na svoj poslovni model, svoje poslovne procese i znanje svojih zaposlenika.

Uspjeh svakog poslovanja uvelike se oslanja na procjenu i poboljšanje trenutnih strategija i procesa. Takav se napredak može olakšati primjenom učinkovitijih sustava donošenja odluka. Alati i tehnike za analizu ekonomskih odluka pružaju detaljan pregled modela i metodologija odlučivanja u kontekstu upravljačke ekonomike. Ističući različita relevantna pitanja o financijama, ekonomskoj politici te tvrtkama i mrežama.

Alati za upravljanje poslovanjem su svi sistemi, aplikacije, kontrole, računski rješenja, metodologije i slično koje koriste organizacije kako bi se izborile s promjenjivim tržištima, osigurale konkurentsku poziciju na njima i poboljšale poslovne performanse.

U godinama ispred nas alati upravljačke ekonomike postali su sastavni i neodvojivi dio života unutar poduzeća. Menadžeri se okreću korištenju istih kako bi omogućili povrate na investicije, inovacije na području proizvoda, usluga ili procesa, poboljšanje kvaliteta i što je najvažnije od svega menadžeri prvenstveno koriste alate, kako bi olakšali proces odlučivanja.

Alati upravljačke ekonomike su sve one aktivnosti koje menadžeri s timovima provode, a u svrhu uspostavljanja sistema za lakše i svrsishodnije odlučivanje, te uspostavljanja procesa i odnosa prema resursima i odnosa s ljudima tako da poduzeće povećava efikasnost i efektivnost te jača svoje konkurentne prednosti. Da bi menadžeri bili uspješni u korištenju alata upravljačke ekonomike, pored njihovih kvaliteta, potrebno je dobro poznavanje alata te da znaju procijeniti kvalitetan odabir alata za poduzeće. Proces selekcije pravog alata može biti jednako kompliciran kao i problem kojeg poduzeće treba riješiti

primjenom određenog alata. Oni moraju od svih alata izabrati upravo onaj koji će uz minimalne resurse najviše povećati efikasnost, efektivnost i brzinu dobrog odlučivanja.

Ovakvo korištenje alata podrazumijeva shvaćanje snaga i slabosti svakog od njih, kao i mogućnosti da se kreativno integrira alat, na pravi način i u pravo vrijeme. Rješenje vezano za alate upravljačke ekonomike nije samo u iznalaženju jednog alata koji će riješiti problem nego je rješenje stalno traganje za mehanizmima koji donose bolje rezultate.

Ukratko, primjena alata upravljačke ekonomike pomaže menadžerima u donošenju odluka o poslovanju koje su utemeljene na ekonomskim principima i podacima, te omogućuje optimizaciju poslovanja i postizanje ciljeva tvrtke.

Kako bi se mogle donositi ispravne upravljačke odluke menadžera, važno je razmotriti nekoliko alata koji se primjenjuju u poduzeću. U tablici 4 nalaze se alati upravljačke ekonomike koje primjenjuje Grupa Mepas u svome poslovanju.

Tablica 4. Alati upravljačke ekonomike Mepas Grupe

<b>Alati upravljačke ekonomike</b>	
1.	Teorija poduzeća
2.	Teorija ponašanja potrošača
3.	Teorija tržišne strukture

Izrada autora prema Godišnjim Izvještajima

Grupa Mepas koristi više vrsta alata upravljačke ekonomike, ali se u ovome radu ističu tri najvažnija. Alati upravljačke ekonomike u Mepas Grupi koriste se za postizanje svih ciljeva poslovanja poduzeća na učinkovit način. U nastavku rada detaljnije je opisana analiza primjene alata upravljačke ekonomike u Mepas Grupi.

#### **4.3. Analiza primjene alata upravljačke ekonomike u Mepas Grupi**

Mepas Grupa koristi širok raspon ekonomskih alata i tehnika u procesu donošenja odluka. Ovi alati mogu se smjestiti u tri široke kategorije:

- Teorija poduzeća, koja opisuje kako poduzeća donose različite odluke;
- Teorija ponašanja potrošača, koja opisuje donošenje odluka potrošača;

- Tržišna struktura i određivanja cijena, koja opisuje strukturu i karakteristike različitih tržišnih oblika u kojima posluju poduzeća.

Primjena ekonomske teorije putem statističkih metoda pomaže tvrtkama u donošenju odluka i određivanju strategije o cijenama, operacijama, riziku, ulaganjima i proizvodnji. Ukupna uloga upravljačke ekonomike je povećanje učinkovitosti donošenja odluka u poduzećima radi povećanja profita.

### **Teorija poduzeća**

Pandemija COVID-19 iz temelja je promijenila način života poduzeća i utjecala na poslovne prioritete. Unatoč tome što se globalno okruženje mijenjalo pod utjecajem pandemije, u Mepas Grupi je zadržan poslovni optimizam te je u 2022. godinu krenula s ambicioznim planovima u cilju daljnjeg jačanja konkurentnosti i osiguranja pretpostavki za održivi profitabilni rast u narednom razdoblju. U 2021. godini Mepas Grupa nailazila je na različite poslovne izazove, ali zahvaljujući predanosti stručnih timova i zaposlenika, uspješno je ostvarila postavljene poslovne planove te još jednom potvrdili tržišnu snagu koju gradi i jača dugi niz godina. Mepas Grupa je velika poslovna grupacija koja se bavi različitim djelatnostima, uključujući maloprodaju, veleprodaju, turizam, nekretnine, građevinarstvo i druge usluge. Poslovna politika Mepas Grupe usmjerena je na racionalizaciju poslovanja i održavanje likvidnosti i stabilnosti poslovanja.

Poslovna politika Mepas Grupe temelji se na nekoliko ključnih načela i strategija:

**Fokus na kvalitetu:** Mepas Grupa je posvećena pružanju vrhunske kvalitete proizvoda i usluga svojim kupcima i klijentima. To se postiže kroz pažljiv odabir dobavljača, stroge procese kontrole kvalitete i stalno unaprjeđenje poslovanja.

**Diversifikacija portfelja:** Mepas Grupa posluje u nekoliko različitih sektora kako bi se smanjila ovisnost o jednom izvoru prihoda i smanjio rizik. To omogućuje grupi da se brže prilagodi promjenama na tržištu i smanji rizik od poslovnih neuspjeha.

**Inovativnost:** Mepas Grupa se fokusira na inovacije i stalno traži nove načine kako bi poboljšala svoje poslovanje i usluge koje pruža. To uključuje korištenje najnovije tehnologije i poslovnih praksi, kao i suradnju sa stručnjacima iz različitih područja.

Društveno odgovorno poslovanje: Mepas Grupa smatra da je važno biti društveno odgovoran i doprinositi zajednici. Stoga podupiru niz društveno korisnih aktivnosti i projekata, uključujući donacije i sponzorstva, obrazovne programe i zaštitu okoliša.

Fokus na zaposlenike: Mepas Grupa vjeruje da su njeni zaposlenici ključni za uspjeh poslovanja. Stoga se grupa fokusira na osiguravanje dobrih uvjeta rada, razvoj zaposlenika, uključujući pružanje obrazovnih programa i mogućnosti napredovanja u karijeri.

Rast i širenje: Mepas Grupa je fokusirana na rast i širenje svojih poslovnih aktivnosti. To uključuje stjecanje novih poslovnih jedinica, razvoj novih proizvoda i usluga, kao i širenje na nova tržišta.

U cjelini, poslovna politika Mepas Grupe usmjerena je na pružanje vrhunske kvalitete proizvoda i usluga, inovativnost, društvenu odgovornost, brigu o zaposlenicima, te na rast i širenje poslovanja (Godišnje Izvješće, 2021).

### **Teorija ponašanja potrošača**

Mepas Grupa posjeduje i upravlja velikim trgovinskim centrom Mepas Mall u Mostaru, koji je jedan od najvećih i najmodernijih trgovinskih centara u regiji. Na tržištu Bosne i Hercegovine, Mepas Grupa je jedan od vodećih igrača u sektoru trgovine i maloprodaje, ali i u drugim sektorima u kojima posluje. Grupa je poznata po svojoj kvaliteti usluga, širokom asortimanu proizvoda i modernim poslovnim praksama.

Unatoč jakoj poziciji na tržištu, Mepas Grupa se suočava s izazovima koje predstavljaju konkurencija i ekonomska situacija u Bosni i Hercegovini. Međutim, Grupa nastavlja širiti svoje poslovanje i investirati u različita područja kako bi ostala relevantna i konkurentna na tržištu.

Misija Mepas Grupe je pružiti profesionalnu i kvalitetnu ponudu usluga na zadovoljstvo svih poslovnih partnera, potrošača i uposlenika. Dok je vizija ovoga poduzeća biti vodeći distributer robe široke potrošnje na inozemnom tržištu, ali i tržištu Bosne i Hercegovine.

Potrošače Mepas-a je moguće zadovoljiti osiguravanjem dostupnosti svojih proizvoda kada ih potrošači traže i trebaju, odnosno u pravo vrijeme na pravom mjestu. Kako bi se taj upravljački cilj ostvario poduzeće Mepas-a osigurava siguran protok proizvoda do kupca od potrošača. Cilj poduzeća je omogućiti proizvod u dovoljnih količina što većem broju potrošača uz niske prijevozne troškove ili njihovo skladištenje.

Zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu Mepas Grupa je stvorila snažne brendove i tako stekla povjerenje potrošača. Regionalno i globalno poznati brendovi postali su sinonim uspješnosti i profitabilnosti poslovanja.

### **Tržišna struktura**

Analiza tržišne strukture pomaže menadžerima da shvate tržišnu potražnju, cijene i konkurenciju, kako bi mogli donositi strateške odluke o proizvodnji i prodaji proizvoda ili usluga.

Kako bi se donijele optimalne upravljačke odluke poduzeća, važno je definirati industriju, tj. tržište na kojem poduzeće posluje. Analiza tržišne strukture važan je čimbenik djelovanja poduzeća i potrošača, a služi za utvrđivanje načina poslovanja i konkurenata na tržištu (Rupčić, ).

Zahvaljujući dugogodišnjoj tradiciji, kvaliteti i snažnim brendovima Mepas Grupa je već dugi niz godina vodeći konditorski proizvođač u Europi. Mepasovi poslovni planovi usmjereni su ka daljnjem jačanju konkurentnosti na domaćim i inozemnim tržištima, kao i jačanju svih poslovnih aktivnosti.

Mepas Grupa na tržištu je prisutna u više kategorija konditorskog programa. Svojom kvalitetom jasno definiranom cijenom ostvaruje visoke tržišne udjele zahvaljujući nekoliko domaćih proizvoda, koji su danas postali tradicionalni „hit proizvodi“.

Unatoč jakoj konkurenciji domaćih proizvođača i snažnim marketing aktivnostima jednog od najjačih multinacionalnih poduzeća Mepas Grupa godinama ostvaruje dobre prodajne rezultate. Glavna konkurencija poduzeću Mepas su velika dionička poduzeća koja kotiraju na hercegovačkoj burzi, a to su: Violeta d.o.o. i Lasta, a na hrvatskoj burzi to su: Kraš, Podravka i Zvečevo. Što se tiče veličine poduzeća, Mepas Grupa sastoji se od četiri poslovnice, ima preko 370 zaposlenika, preko 25 različitih brendova te preko 3000 poslovnih partnera.

Distribucija Mepas Grupe odnosi se na distribucijsku mrežu koja se koristi za distribuciju različitih proizvoda i usluga koje nudi Mepas Grupa, a to su uglavnom prehrambeni proizvodi, elektronika, kućanski aparati i druge vrste robe.

Mepas Grupa je trgovačko poduzeće sa sjedištem u Širokom Brijegu, Bosna i Hercegovina, koje posluje u regiji jugoistočne Europe. Mepas Grupa je prisutna na tržištu od 1990. godine i

danas posluje kroz široku mrežu maloprodajnih objekata, veleprodajnih centara i proizvodnih pogona.

Distribucija Mepas Grupe odnosi se na proces distribucije robe i usluga na različite prodajne kanale, uključujući trgovine, supermarkete, hipermarkete i druge oblike maloprodaje. Ovaj proces uključuje skladištenje, transport, praćenje i kontrolu kvalitete robe, kako bi se osiguralo da se proizvodi isporučuju u najboljem mogućem stanju i u skladu sa zahtjevima kupaca.

Cilj distribucije je osigurati da proizvodi ili usluge budu dostupni i dostavljaju se krajnjim korisnicima na način koji je učinkovit i ekonomičan. Distribucija može uključivati različite kanale, poput prodavaonica, internetske trgovine, veleprodaje, distributera ili drugih oblika distribucijskih kanala. Cilj distribucije je osigurati da proizvodi ili usluge budu dostupni kupcima u pravo vrijeme, na pravom mjestu i u pravoj količini, kako bi se zadovoljile njihove potrebe i zahtjevi.

Specifičnost 2020. godine vezano za pandemiju COVID - 19, odrazila se i na tržišnu situaciju, pad potrošnje u maloprodaji i općenito određenog potrošačkog pesimizma. Stoga su razvojne aktivnosti u 2021. Bile usmjerene na linije proizvoda koje sinergijskim djelovanjem i objedinjenim marketinškim aktivnostima značajno doprinose prometu Mepas Grupe, te su po potrebi vršene korekcije planova kako bi se ostvarili planirani rezultati.



## 5. ZAKLJUČAK

Upravljačka ekonomika je disciplina koja se bavi primjenom ekonomskih teorija, alata i tehnika u upravljanju poslovnim aktivnostima, kao što su proizvodnja, marketing, financije i upravljanje ljudskim resursima. Alati upravljačke ekonomike mogu biti vrlo korisni za poduzeća koja žele bolje razumjeti svoje poslovanje, identificirati probleme, optimizirati resurse i donositi odluke koje će poboljšati svoj financijski rezultat.

Ovaj diplomski rad usmjeren je na upravljačku ekonomiku međunarodnog poduzeća Mepas grupe. Mepas Grupa širokobriješko je poduzeće osnovano 1989. godine. Poduzeće se bavi uvozom i distribucijom hrvatskih i stranih brendova, a osim toga u vlasništvu je nekoliko značajnih tvrtki u Republici Hrvatskoj. Četiri najznačajnije su Kandit, Saponija, Koestlin i Brodomerkur.

Prema već opisanim podacima rada može se zaključiti kako je 2021. godina bila srednje uspješna za poduzeće Mepas po različitim financijskim rezultatima. Prihodi od prodaje na domaćem tržištu su pozitivni, dok je na stranim tržištima ostvaren blagi pad, osim za tvrtku Brodomerkur koja je drastično povećala prodaju.

Grupa Mepas ostvarila je realizaciju od prodaje što je na većoj razini u odnosu na 2020. godinu. Što se tiče geografske strukture prodaje u inozemnim tržištima i dalje dominira tržište Bosne i Hercegovine i Hrvatske, zatim Srbija, Slovenija, Crna Gora, a ostatak prodaje ostvaruje se na ostalim tržištima regije i Europe.

Mepas Grupa pripada međunarodnom poduzeću budući da djeluje u više zemalja. Kako bi bila što uspješnija u svome poslovanju koristi različite alate upravljačke ekonomike. Alati upravljačke ekonomike poboljšavaju organizacijsku strukturu poduzeća, a njihova primjena pomaže menadžerima u donošenju odluka o poslovanju koje su utemeljene na ekonomskim principima i podacima te omogućuje optimizaciju poslovanja i postizanje ciljeva tvrtke.

Mepas Grupa pri donošenju odluka koristi širok spektar ekonomskih alata koje su u ovome radu podijeljene na tri kategorije: teoriju poduzeća, teoriju ponašanja potrošača i tržišnu strukturu i određivanje cijena poduzeća. Izvozna tržišta Mepas Grupe kontinuirano značajno doprinose ukupnom poslovnom rezultatu istoimenog poduzeća.

Mepas Grupa je zajedno sa svojim brendovima na samom vrhu na tržištu zbog čega je neophodno kontinuirano inovirati proizvode i razvijati nove u skladu sa zahtjevima tržišta, promjenama u načinu života te u skladu s principima održivog razvoja.

## Popis izvora

1. Aubrey, C. D. (2016.), *Performance management*, Fifth edition
2. Babić, Š. (2005.), *Uvod u ekonomiku poduzeća*, Zagreb: Dom i svijet: Ekonomski fakultet
3. Baica, Z., Guzić, Š. i Jurković, M. (1999.), *Poduzetničko računovodstvo*, Zagreb: TEB
4. Ball, A. D., Wendell, H., McCulloch, J., Frantz, L.P., Geringer, J.M. i Minor, S. M. (2001.), *International business – The challenge of global competition*, International edition, McGraw-Hill
5. Barbić, J., Vujić, V., Čolaković, E. i Parać, B. (2008.), *Korporativno upravljanje: osnove dobre prakse vođenja društva kapitala*, Zagreb: Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika – CROMA
6. Bartels, L.F., Buckley, P. i Mariano, G. (2009.), *Multinational enterprises foreign direct investment location decisions within the global factory*, Unido, Vienna
7. Bartlett, C. A. i Ghoshal, S. (1989.), *Managing across borders: The transnational solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press
8. Buble, M. (ur.) (2005.), *Strateški menadžment*, Zagreb: Nakladništvo Sinergija
9. Buble, M. (ur.) (2009.), *Međunarodni menadžment*, Split: Sveučilište u Splitu
10. Buntak, K. i Šuljagić, N. (2015.), Utjecaj ekonomike funkcija na odluku proizvoditi ili kupovati, *Tehnički glasnik*, 9(1), 88-93.
11. Cavusgil, T. S., Yeniyurt, S. i Townsend, J. (2004.), *Industrial marketing management*, The framework of a global company: A conceptualization and preliminary validation
12. Cavusgil, T., Knight, G. i Riesenberger, J. (2008.), *International business: strategy, management and the new realities*, Prentice hall
13. Cullem, B. J. i Parboteah, K. P. (2010.), *International business, strategy and the multinational company*, Taylor and Francis
14. Dess, G., Lumpkin, G. T. i Taylor, M. (2004.), *Strategic management: Creating competitive advantages*
15. Godišnje Izvješće Brodomerkur (2021.)
16. Godišnje Izvješće Kandit (2021.)
17. Godišnje Izvješće Koestlin (2021.)

18. Godišnje Izvješće Saponia (2021.)
19. Haynes, W. W. i Henry, W. (1974), *Managerial economics: analysis and cases*
20. Hill, W.L.C. (2008.), *Global business today*, Mc-Graw-Hill Irwin
21. Joshi, M. R. (2009.), *International business*, Oxford University Press
22. Justin, P. i Kaushal, L. A. (2012.), *Managerial economics*
23. Lazibat, T. i Kolaković, M. (2004.), *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije: međunarodna razmjena i međunarodno tržište*, Sinergija nakladništvo, Zagreb
24. Marković, M. (1994.), *Međunarodni marketing*, Split, Logos
25. McDonald's, dostupno na: <https://www.mcdonalds.com/us/en-us.html>
26. McKinsey Global Institute, United states (2022.)
27. Perloff, J. M. i Brander, J. A. (2013.), *Managerial economics and strategy*
28. Previšić, J. i Ozrešić Došen, Đ. (1999.), *Međunarodni marketing*, Zagreb, Masmedia
29. Published by Statista research department (2023.)
30. Radočaj, M. (2020.), *Marketinški plan poslovnog subjekta Kandid*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
31. Ristovska, K. i Ristovska, A. (2014.), *The impact globalization on the business*, University Ss. Cyril and methodius, Management, Faculty of Economics
32. Rugman, A. M., Collinson, S. i Hodgetts, R. M. (2006.), *International business enterprises*
33. Rupčić, N. (2016.), *Upravljačka ekonomika – teorija i praksa*, Rijeka: Ekonomski fakultet
34. Salvatore, D. (2022.), *Ekonomika za menadžere – načela i primjene u svjetskoj praksi*, međunarodno 8. izdanje, Oxford: MATE
35. Smith, J. K. (2005.), *Upravljanje rizicima u poslovanju*, Harvard Business Press
36. Spencer, H. i Siegelman, L. (1964.), *Managerial economics*
37. Starbucks, dostupno na: <https://www.starbucks.com/>
38. Tipurić, D. (2011.), *Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje*, Zagreb: Nakladništvo Sinergija
39. URL: <https://brodomerkur.hr/o-nama/>
40. URL: <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/povijest-kandita/>
41. URL: <https://www.koestlin.hr/hr/o-nama>
42. Vugrinec, V. (2021.), *Međunarodni menadžment*, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, dostupno na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:6270>

43. Werihrich, H. i Koontz, H. (1994.), *Menadžment*, 10. izdanje, Mate, Zagreb
44. Wilkinson, N. (2005.), *Managerial economics – A problem solving approach*,  
Cambridge: Cambridge University Press

## **Popis slika**

Slika 1. Shematski prikaz upravljačke ekonomike

Slika 2. Logo Mepas Grupe

Slika 3. Logo Kandit-a

Slika 4. Logo Saponije

Slika 5. Brendovi Saponije

Slika 6. Logo Koestlina

Slika 7. Logo Brodomerkura

## **Popis tablica**

Tablica 1. Korisnici interneta od 1996. – 2002. Godine

Tablica 2. Financijski pokazatelji Mepas Grupe (Kandit i Saponia)

Tablica 3. Financijski pokazatelji Mepas Grupe (Koestlin i Brodomerkur)

Tablica 4. Alati upravljačke ekonomike Mepas Grupe



# Antonija Škrobo

**Datum rođenja:**

06. studenoga 1997.

**Državljanstvo:** hrvatsko

**Spol:** Žensko

## KONTAKT



Svetice ulica 26,  
10000 Zagreb, Hrvatska  
(Kućna)



[skroboantonija@gmail.com](mailto:skroboantonija@gmail.com)



(+385) 955362160

## RADNO ISKUSTVO

**30. LIPNJA 2022. – 20. RUJNA 2022.** Makarska, Hrvatska

● **Rad u ugostiteljskom objektu** Probitas d.o.o.

**20. SIJEČNJA 2023. – TRENUTAČNO** Zagreb, Hrvatska

● **Rad u računovodstvu-Obrada ulaznih računa** Top računovodstvo servisi d.o.o. -članica INA grupe

## DIGITALNE VJEŠTINE

Rad na raunalu | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Prilagodljivost | Društvene mreže

## DODATNE INFORMACIJE

### Organizacijske vještine

● **Iskustvo u vođenju projekata i timova** Organizacija samo vremena, da bi mogla izvršavati obveze na fakultetu i na poslu

### Vozačka dozvola

● **Vozačka dozvola:** B