

OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI MEĐUNARODNOG PODUZEĆA

Jelušić, Marjana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:838002>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-30**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Menadžment

**OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI
MEĐUNARODNOG PODUZEĆA**

Diplomski rad

Marjana Jelušić

Zagreb, rujan, 2020.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Menadžment

**OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI
MEĐUNARODNOG PODUZEĆA
ACHIEVING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF AN
INTERNATIONAL COMPANY**

Diplomski rad

Marjana Jelušić

0067524055

Izv. prof. dr. sc. Najla Podrug

Zagreb, rujan, 2020.

Marjana Jelušić

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____ diplomski rad _____

(vrsta 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 nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, ___30.09.2020. ___

(potpis)

Sažetak

Odluka poduzeća o internacionalizaciji poslovanja predstavlja iznimno težak proces jer se poduzeće na tom putu susreće sa nizom nepoznanica kojima mora prilagoditi svoje poslovanje kako bi proces internacionalizacije rezultirao uspjehom. Internacionalizacija je jedan od glavnih preduvjeta za uspješno poslovanje i postizanje međunarodne konkurentske prednosti. Postoji niz preduvjeta koji su promijenili prirodu poslovanja te time povećalo ulogu međunarodnog poduzeća kao važnog ekonomskog entiteta u ostvarivanju gospodarskog napretka. Poduzeća koja se odluče za djelovanje na međunarodnom tržištu teže da rizik takvog nastupa svedu na minimum. Kako bi to postigli potrebno je provesti analize te imati dobro osmišljenu strategiju nastupa. Empirijski dio rada se odnosi na prikaz konkretnog međunarodnog poduzeća Kaufland. Prikazani su elementi koji su omogućili poduzeću ostvarivanje konkurentske prednosti na europskom tržištu. Poduzeće se također suočava sa nizom promjena u okolini. Preduvjet za opstanak odnosno održavanje konkurentske prednosti je nužnost adaptacije.

Ključne riječi: internacionalizacija, međunarodna konkurentska prednost, međunarodno poduzeće, strategija nastupa, Kaufland, adaptacija

Summary

The company's decision to internationalize the business is an extremely difficult process because the company meets with many unknowns and must adapt its business in order for the internationalization process to result in success. Internationalization is the main condition for successful business and achieving international competitive advantages. There are a number of preconditions that have changed the introduction of business and over time increased the role of the international company as an important economic entity in achieving economic progress. Companies that decide for the international market strive to keep the risk of such an appearance to a minimum. In order to achieve it is necessary to do analyses and to have a well-designed performance strategy. In the empirical part of the study there is the presentation of a specific international company Kaufland. The elements that are presented are the one who helped the company to achieve competitive advantages in the European market. The company also faces with many changes in turbulent environment, the main condition for survival is possibility to adapt in all kind of situations.

Key words: internationalization, international competitive advantage, international company, performance strategy, Kaufland, adaptation

Život nam je satkan od niza stepenica koje vode našim osobnim ciljevima. Svaki uspjeh predstavlja motivaciju ka nastavku osobne izgradnje i usavršavanju.

Svi ti uspjesi ne bi bili mogući niti potpuni bez podrške značajnih ljudi.

Stoga, prvenstveno želim zahvaliti svojoj mentorici izv. prof. dr.sc. Najli Podrug na mentoriranju tijekom pisanja ovog diplomskog rada. Na strpljenu i podršci te pruženom stručnom znanju i savjetima.

Također, veliko hvala svim mojim prijateljicama i prijateljima. Hvala vam što ste bili „vjetar u leđa“ u teškim trenutcima te vjerni pratitelji u sretnim.

Hvala i mojim Berincima zbog malih stvari velikog značaja.

Najveće HVALA mojoj obitelji. Hvala tati, mami i bratu. Hvala vam na vašoj podršci, vjeri i razumijevanju. Hvala vam što ste mi omogućili da postanem ono što danas jesam.

Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljana podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
2. Osnovna obilježja međunarodnog poduzeća.....	3
2.1. Proces i motivi internacionalizacije poduzeća.....	3
2.2. Definicija i povijesni razvoj međunarodnog poduzeća.....	14
2.3. Mjerenje stupnja internacionalizacije međunarodnog poduzeća.....	20
3. Važnost međunarodne konkurentske prednosti poduzeća.....	23
3.1. Pojmovno određenje međunarodne konkurentske prednosti.....	23
3.2. Teorije međunarodne konkurentske prednosti.....	32
3.3. Strategije poduzeća pri postizanju međunarodne konkurentske prednosti.....	36
4. Analiza poslovnog slučaja: ostvarivanje međunarodne konkurentske prednosti poduzeća Kaufland.....	42
4.1. Obilježja međunarodnog poduzeća.....	42
4.2. Izgradnja konkurentske prednosti poduzeća Kaufland na međunarodnom tržištu..	46
4.3. Budućnost očuvanja međunarodne konkurentske prednosti Kauflanda.....	54
5. Zaključak.....	57
POPIS IZVORA.....	59
POPIS SLIKA.....	62
POPIS TABLICA.....	63
ŽIVOTOPIS.....	64

1. Uvod

1.1. Područje i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada je „Ostvarivanje konkurentske prednosti međunarodnih poduzeća“. Međunarodna poduzeća svojim djelovanjem predstavljaju važan entitet u poslovnom svijetu današnjice. Mnoga poduzeća koja teže daljnjem razvitku i napretku suočavaju se sa potrebom širenja poslovanja izvan domicilnih granica. S obzirom na proširenje tržišta te ostalih popratnih uvjeta s kojima se poduzeća u tim trenucima suočavaju važno je na pravi način izgraditi konkurentsku prednost te ju održavati u nastavku poslovanja. Cilj rada je povezati teorijski i empirijski dio koji će biti prikazan kroz analizu konkretnog međunarodnog poduzeća. Kroz prikaz poslovanja konkretnog međunarodnog poduzeća prikazati će se način izgradnje i održavanja konkurentske prednosti na postojećim europskim tržištima ali i ostvarivanje neuspjeha širenja poslovanja izvan europskih granica.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za izradu ovog rada koristit će se domaća i strana znanstvena i stručna literatura, sekundarni izvori podataka prikupljeni iz knjiga, stručnih i znanstvenih članaka te podaci dostupni na internetu. Ostale korištene metode su metode deskripcije, generalizacije, kompilacije, analize i sinteze. Za analizu poslovnog slučaja korišteni su sekundarni podaci dostupni na internetu te podaci poduzeća.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od 5 poglavlja, uključujući uvod i zaključak. Prvo poglavlje je uvod u kojem se ukratko opisuje predmet i cilj rada, navode se izvori i metode prikupljanje podataka te sam sadržaj i struktura rada.

Drugo poglavlje se odnosi na osnovna obilježja međunarodnog poduzeća. U navedenom poglavlju se detaljnije razrađuje proces internacionalizacije koji prethoduje nastanku međunarodnog poduzeća te značajke koje čine međunarodno poduzeće.

Predmet razrade u trećem poglavlju je međunarodna konkurentska prednost. Prikazane su teorije i strategije nastupa poduzeća pri postizanju međunarodne konkurentske prednosti.

U četvrtom poglavlju je analiza konkretnog međunarodnog poduzeća. Prikazana su opća obilježja poduzeća te njegov povijesni razvoj. S obzirom da je poduzeće kroz svoj razvojni proces ostvarilo poziciju europskog konkurentnog međunarodnog trgovačkog poduzeća, analizirani su svi elementi koji pridonose konkurentnosti. Konkurentska prednost nije važno samo ostvariti nego je izrazito bitan proces održavanja, što se provodi pomnim praćenjem promjena u okolini te reakcije poduzeća na te promjene. Prikaz budućnosti djelovanja izvan europskih granica spomenutog poduzeća ostaje upitna.

Peto poglavlje se odnosi na zaključni osvrt cjelokupnog rada. Na kraju rada je prikazan popis korištene literature, popis slika i tablica te životopis.

2. Osnovna obilježja međunarodnog poduzeća

2.1. Proces i motivi internacionalizacije poduzeća

Marković (1992.) ističe kako je internacionalizacija poduzetnička strategija koja uvelike ovisi o tržišnim komponentama. Poduzeće ne pristupa međunarodnom tržištu zato što ono želi, već zbog elementa ograničenosti domaćeg tržišta prisiljeno krenuti u nastup na inozemna tržišta. U trenutku kada poduzeće dolazi do faze razmišljanja o internacionalizaciji poslovanja, poduzeće se nalazi u fazi gdje dolazi do zasićenja sa proizvodom ili uslugom na domicilnom tržištu. S obzirom na potencijalne reakcije tržišta koje izaziva zasićenje, poduzeće je primorano proširiti poslovanje izvan granica domicilnog tržišta. Osim zasićenja tržišta određenim proizvodom ili uslugom, poduzeća na tržištu unutar nacionalnih granica se mogu susresti s djelovanjem jakih konkurenata. Upravo ta konkurencija može predstavljati još jedan motiv prema procesu internacionalizacije poslovanja (Buble, 2009.). Rast i razvoj poduzeća su jedni od najznačajnijih poticaja za izvoz. U situaciji kada poslovanje na inozemnom tržištu dolazi do većeg izražaja nego poslovanje na domaćem tržištu te kada poduzeće postigne stupanj životne ovisnosti o inozemnim tržištima, međunarodno poslovanje postaje izrazito značajno za poduzeće. Poduzeće u takvoj situaciji postiže stupanj internacionalizacije svog djelovanja i poslovanja te time postaje međunarodno poduzeće sa adekvatnim atributima međunarodnog imagea (Marković, 1992.). Internacionalizacija se u najužem smislu riječi može definirati kao svaki čin izlaska iz nacionalnih granica s određenim poslovnim interesom. Pojam obuhvaća različite pojave, od internacionalizacije poslovnih grana i tržišta pa sve do internacionalizacije pojedinih poslovnih aktivnosti poduzeća (HGK, 2015.).

Proces internacionalizacije ostvaruje veliki intenzitet od 1870. godine do izbijanja Prvog svjetskog rata. Nakon završetka rata poslovne su se veze ponovno počele uspostavljati, ali je proces ponovno zaustavljen velikom ekonomskom krizom i potom Drugim svjetskim ratom. U drugoj polovini 20.-tog stoljeća, a posebno od devedesetih godina 20. stoljeća, dolazi do sve veće fragmentacije proizvodnog procesa, posebno tehnički složenijih proizvoda, pa najveća svjetska poduzeća sve više sele dio proizvodnog procesa u zemlje u kojima su faktori proizvodnje jeftiniji ili dostupniji (Andrijanić, Pavlović, 2012.).

Svako širenje poslovanja na nova tržišta, domaća ili inozemna, poduzeću predstavlja priliku za ostvarivanje većeg profita, pri čemu se ističe kako poduzeća koja provode internacionalizaciju

poslovanja imaju „po pravilu bolje kapacitete za stvaranje inovacija i postizanje rasta (Grgić, Bilas, Franc, 2010.). Previšić i Došen (1999.) navode kako je internacionalizacija proces koji se razvija ubrzano i prostorno je zahvatio sve dijelove svjetskog tržišta. Domaće nacionalno poduzeće postaje međunarodno ili samo dio međunarodne grupe poduzeća, ne stoga što to želi njegova uprava ili vlasnici, nego je prisiljeno na internacionalizaciju, kao jedinu mogućnost opstanka u budućnosti, zbog brzih promjena u svjetskom okruženju.

Bez obzira na opseg, većina poduzeća su povremeni, aktivni ili potencijalni izvoznici. Postoji niz različitih razloga koji mogu utjecati na odluku poduzeća o izlasku na inozemna tržišta. Jedan od istaknutijih razloga je postojanje potencijalne potražnje na koju poduzeće gleda kao jedinstvenu priliku u slučaju kada smatra da ju može zadovoljiti na temelju svoje ponude. (Malenica, Dobrić, 2014.). Glavni uzrok zbog kojeg dolazi do promjena uvjeta poslovanja i okruženja je globalizacija. S obzirom na promjene koje donosi globalizacija poduzeće mora težiti redovnim adaptacijama poslovanja. To čine provođenjem procesa internacionalizacije (Grgić, Bilas, Franc, 2010.).

Postoje brojni čimbenici koji imaju utjecaj na odluku poduzeća da internacionalizira svoje poslovne aktivnosti. Ti se čimbenici mogu podijeliti u dvije grupe:

1. Unutarnji čimbenici, predstavljaju čimbenike koji na taj proces internacionalizacije utječu u okviru nacionalnih granica.
2. Vanjski čimbenici su čimbenici van nacionalnih granica koji utječu na proces internacionalizacije (Andrijanić, Pavlović, 2012.).

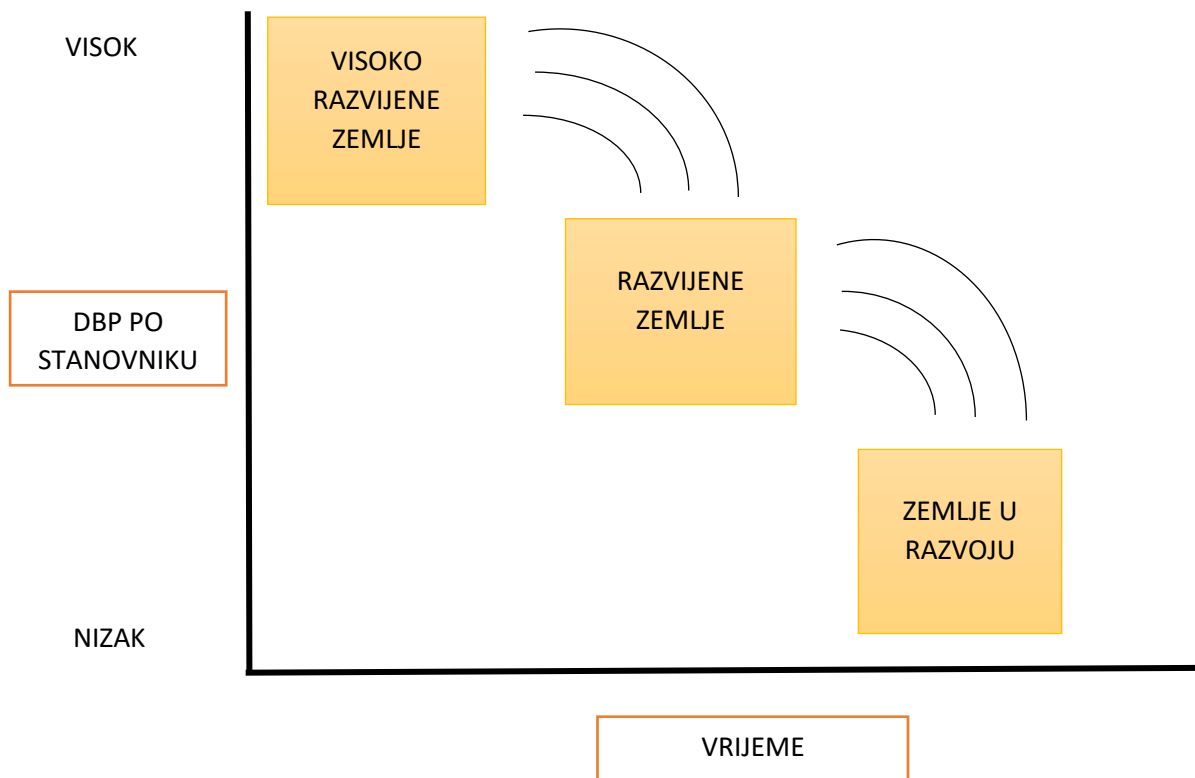
Andrijanić i Pavlović (2012.) navode najznačajnije čimbenike koji na domaćem tržištu utječu na poduzeće kako bi dio poslovnih aktivnosti obavljali u inozemstvu te time započeli proces internacionalizacije. Neki od unutarnjih čimbenika su:

1. Malo domaćeg tržište.
Kako bi se mogla organizirati efikasna proizvodnja, za mnoge je proizvode nužno postići ekonomiju obujma. Kako mala tržišta ne omogućuju plasman velikih količina proizvoda, shodno veličini potražnje, poduzeća su prisiljena dio proizvodnje izvesti u inozemstvo.
2. Velika domaća konkurencija.
Rast konkurencije na domaćem tržištu dovodi do pada prodajnih cijena, stoga poduzeća kako bi profitabilno poslovala traže mogućnosti veće zarade na inozemnim tržištima na kojima je konkurencija manja.

3. Životni ciklus proizvoda.

Kada proizvodi dođu u fazu smanjenja potražnje na domaćem tržištu te ujedno dođe do pojave novijih, jeftinijih, tehnološki, upotrebno ili dizajnerski atraktivnijih proizvoda, tada se proizvod nalazi u fazi zrelosti. Kako bi poduzeća zadržala proizvodnju nastoje plasirati postojeće proizvode u manje razvijene zemlje u kojima oni još mogu biti profitabilno prodani. Također postoji i opcija da organiziraju njihovu proizvodnju u inozemstvu uz niže proizvodne troškove. Životni vijek proizvoda se skraćuje, poduzeća su više nego ranije prisiljena dio proizvodnje prodati u inozemstvo kako bi uspješno pokrivali troškove istraživanja i razvoja te marketinga.

Slika 1. Klasični model međunarodnog životnog ciklusa proizvoda



Izvor: Previšić, Došen Ozretić (1999.)

Klasični model međunarodnog životnog ciklusa proizvoda se prikazuje kao model vodopada. Često dolazi do situacije da doslovno shvaćanje temeljnih pretpostavki ovog

modela predstavlja zamku za globalne menadžere marketinga. Zamka se temelji na razmišljanju kako je tijek proizvoda u modelu neizbježan te da ne postoji rješenje za takvu situaciju. Model jest neizbježan ukoliko poduzeće ne razvija nove proizvode, ne revitalizira postojeće i ne čisti vlastiti asortiman (Previšić, Došen Ozretić, 1999.). Poduzeće kako bi ostvarilo napredak i razvoj uistinu mora pomno pratiti trendove tržišta te težiti stalnom usavršavanju i nadogradnji svojih proizvoda i usluga. Andrijanić i Pavlović (2014.) navode kako ciklus započinje u visokorazvijenim zemljama s visokim dohotkom i masovnom potrošnjom. Proizvođači u takvim zemljama lansiraju nove proizvode i podmiruju domaća i izvozna tržišta. U drugoj fazi proizvod sazrijeva te razvijene zemlje koje su ga prvotno uvozile sada ga počinju proizvoditi, a s vremenom čak i izvoziti. U trećoj fazi proizvod postaje standardiziran i počinje proizvodnja u zemljama u razvoju koje imaju nisku razinu dohotka i niske proizvodne troškove.

4. Ekonomsko stanje.

Kada se matična zemlja suočava s ekonomskim problemima neke od posljedica su sporiji razvoj od okruženja, pad BDP-a i pad kupovne moći stanovništva. Poduzeća u takvim slučajevima, kako bi zadržala postojeću razinu prodaje ili je povećala, prisiljena su internacionalizirati svoje poslovanje.

5. Zakonska regulativa.

Države mogu različitim propisima zabraniti ili smanjiti prodaju određenih proizvoda koji su štetni za ljudsko zdravlje ili okoliš pa ih poduzeća nastoje prodati u zemlje koje nemaju takvu regulativu.

Također, organizacijske i upravljačke sposobnosti imaju veliki utjecaj na odluku o međunarodnom proširenju poslovanja. Ako su poduzetnici ili menadžeri u poduzeću skloni inozemnim iskustvima, učenju i upoznavanju novih kultura, to će djelovati motivirajuće na odluku o izlasku poduzeća na inozemna tržišta (Zucchella, Palamara, Denicoali, 2007.).

Također Andrijanić i Pavlović (2014.) navode i vanjske čimbenike koji utječu na odluke poduzeća o internacionalizaciji poslovanja a to su najčešće:

1. Povoljna tržišna situacija.

Pojedina inozemna tržišta mogu imati karakteristike manje razvijenosti, manje ponude određenih proizvoda i usluga te manju konkurenciju na tržištu. Sve te karakteristike mogu predstavljati određenom poduzeću dobru priliku za zaradu.

2. Povoljan gospodarski rast u drugim državama.

Gospodarski rast ujedno povećava dohodak stanovništva odnosno njegovu kupovnu moć. Za poduzeća predstavlja povoljnu priliku za veću prodaju njihovih proizvoda ili usluga. Također, gospodarski rast stvara i povoljne okolnosti za prodaju kapitalnih dobara i izvođenje infrastrukturnih radova.

3. Demografske promjene.

Rast stanovništva u nekoj zemlji može biti čimbenik koji utječe na odluku o internacionalizaciji. Rast se može ostvariti prirodnim priraštajem i useljavanjem. Zbog rasta broja stanovništva povećava se potreba za proizvodima i uslugama pa predstavlja poduzećima priliku za rast prodaje.

4. Inozemni poticaji.

Vlade korištenjem različitih poticaja mogu potaknuti poduzeća za ostvarivanje poslovnih aktivnosti u njihovoj zemlji. Uz povoljne ekonomske i socio- političke okolnosti, inozemni poticaji mogu biti važan čimbenik u odluci poduzeća da internacionalizira poslovanje.

Postupak osnivanja poduzeća u inozemstvu nije niti može biti rezultat samo jednog velikog koraka, već se sastoji od niza vrlo važnih odluka koje poduzeće donosi tijekom dužeg perioda. Uvođenje novih strategija nastupa na inozemnim tržištima jest dug proces u kojem poduzeće postepene spoznaje karakteristike stranog tržišta te provodi sve veće kompromise s tamošnjim okruženjem. (Previšić, Došen Ozretić, 1999.).

U cijelom procesu internacionalizacije poduzeće prolazi kroz šest faza.

Slika 2. Šest faza procesa internacionalizacije



Izvor: McFarlin, Sweeney, (2011.)

Tih šest faza su (McFarlin, Sweeney, 2011.):

1. faza: izvoz.

Poduzeće počinje obavljati određene marketinške aktivnosti u inozemstvu i izvoziti dio proizvodnje. Najčešće se izvozi u susjedne ili ekonomski i politički bliske zemlje s kojima matična država i njezina poduzeća imaju već razvijene poslovne, političke i druge kontakte. U prvoj fazi ne odlazi do promjena u organizacijskoj i kadrovskoj strukturi. U slučaju ako se poslovi razvijaju, organizira se izvozni odjel ili neka slična jedinica te se određeni broj zaposlenika angažira samo na poslovima izvoza. U početnoj fazi poduzeća mogu zatražiti pomoć u obavljanju izvoznog posla i naplate inozemnih potraživanja od špeditera, prijevoznika, poslovne banke te vanjskotrgovinskih, domaćih ili inozemnih, poduzeća.

2. faza: trgovinsko predstavništvo.

Ukoliko poslovi na inozemnom tržištu i dalje imaju tendenciju razvoja i dostizanje značajnijih iznosa te postaju kontinuirani, poduzeće se može odlučiti na osnivanje trgovinskog predstavništva. Najvažniji zadaci predstavništva su istraživanje tržišta radi povećanja izvoza, briga o postprodajnim aktivnostima i kontakti u vezi s plaćanjem.

3. faza: inozemna proizvodnja.

S ciljem zaobilaznja uvoznih dadžbina i različitih ograničenja te korištenja jeftinijih ili dostupnijih faktora proizvodnje, poduzeće može donijeti odluku da dio ili cjelokupnu proizvodnju preseli u inozemstvo. U ovoj fazi dolazi do promjena i u poslovnom i u organizacijskom pogledu. Događaju se bitne promjene jer je potrebna prilagodba

internacionaliziranoj proizvodnji stoga do promjena dolazi u izboru kadrova, u financijskom poslovanju, u organizacijskoj strukturi i u logističkom smislu.

4. faza: multinacionalizacija.

U ovoj fazi dolazi do veće samostalnosti proizvodnih i drugih poslovnih jedinica osnovanih u inozemstvu u donošenju odluka u poslovanju na lokalnom i regionalnom tržištu na kojem su locirane i do slabljenja uloga centrala u matičnim zemljama u operativnom vođenju poslovanja. U toj fazi poduzeća, obično imaju veći broj poslovnih jedinica u inozemstvu, brojne inozemne zaposlenike, a znatan dio prihoda te dobiti potječu iz inozemnog poslovanja.

5. faza: globalizacija ili transnacionalizacija.

To je faza do koje dolazi tek manji broj i to najvećih poduzeća, koja su internacionalizirala svoje poslovanje. Kod te faze internacionalizacije poduzeća pribavljaju inpute, organiziraju proizvodnju i plasiraju proizvode na tržišta koja im omogućavaju minimiziranje troškova i maksimalizaciju dobiti. Koordiniranje i organiziranje poslovanja te ujedno i rukovođenje u toj fazi internacionalizacije vrlo je kompleksno i zahtijeva veliki broj vrhunski obučanih i iskusnih kadrova.

6. faza: stvaranje saveza, partnerstva i konzorcija.

U ovoj fazi dolazi do stvaranja međusobnih saveza i partnerstva kako bi se pri provedbi izuzetno skupih projekata objedinili različiti elementi koji omogućavaju smanjenje pojedinačnog rizika kod eventualnog uspjeha. Objedinjuju se različiti kadrovi, iskustva, tehnologije, znanja i financije.

Navedenih šest faza su najčešći način internacionalizacije poduzeća i veliki broj multinacionalnih kompanija prošao je u svom poslovanju te faze. Međutim, može doći i do situacije da neka poduzeća ne prolaze svih šest prikazanih faza internacionalizacije već mogu trajno zastati na nekoj od njih. Isto tako jedan broj poduzeća nije fazno internacionalizirao svoje poslovanje, već je odmah pristupio određenoj fazi internacionalizacije (Andrijanić, Pavlović, 2012.).

Analizirajući proces multinacionalizacije poduzeća, H.V. Pearlmutter je prema njihovoj prostornoj, odnosno zemljopisnoj orijentaciji razradio i dopunio model razvoja internacionalizacije poduzeća u četiri faze (Previšić, Došen Ozretić, 1999.):

1. Etnocentrična orijentacija.

Etnocentrična usmjerenost poduzeća proizlazi iz pretežitog djelovanja na domaćem nacionalnom tržištu dok je izvoz sekundarna aktivnost. Do izvoza najčešće dolazi u slučajevima kada se pojavljuju viškovi proizvoda. Poduzeće posluje bez tržišnih istraživanja i prikupljanja potrebnih informacija. U slučaju da poduzeće ima podružnice u inozemstvu, ono neposredno upravlja njihovim poslovanjem i postavlja im rukovodno osoblje.

2. Policentrična orijentacija.

Policentrično orijentirano poduzeće nastoji pratiti i istraživati strana tržišta te na temelju toga prilagođavati im svoj marketinški plan. Međunarodno tržište se promatra kao mnoštvo zasebnih nacionalnih tržišta. Jedan dio aktivnosti se prenosi na podružnice u inozemstvu koje su u poslovanju samostalnije i nisu međusobno povezane u zatvoreni sustav poslovanja grupe. Članove uprave u podružnicama čine, u većini slučajeva, zaposlenici iz zemlje matičnog poduzeća.

3. Regiocentrična orijentacija

Regiocentrična poduzeća teže postizanju koordiniranih i koncentriranih marketinških programa unutar jedne prostorno i kulturno homogene regije. Poduzeća su usmjerena na regionalna svjetska tržišta, a ne kao policentrična poduzeća, na pojedinačno strano tržište. Pažljivo proučavaju i istražuju tržišta, pronalazeći među njima sličnosti koje im omogućuju primjenu standardiziranog marketinškog programa. Podružnice u inozemstvu su izrazito samostalne u svom poslovanju dok im je rukovodni kadar lokalni. Regionalno poslovanje ima sve veći značaj i utjecaj na temelju nastanka europskih integracija poput Europske unije (Kolaković, 2018.).

4. Geocentrična orijentacija.

Geocentrična poduzeća usmjeravaju svoje poslovanje na globalno svjetsko tržište smatrajući ga jednom cjelinom. Povezuju sličnosti koje postoje među potrošačima na različitim dijelovima svjetskog tržišta, te im te sličnosti omogućuju koordinaciju i koncentraciju programa marketinga. Marketinški program im je u najvećem broju slučajeva standardiziran, ali su spremni adaptirati neke njegove elemente uz poštivanje specifičnosti nekih dijelova svjetskog tržišta. Podružnice u inozemstvu su potpuno samostalne i ravnopravne s matičnim poduzećem. Stupanj njihove samostalnosti se očituje u sudjelovanju, upravljanju i donošenju odluka. Rukovodni kadar je međunarodni. Fokus globalne strategije je na stvaranju novih, globalnih proizvoda i usluga. Uz stvaranje novih proizvoda uključuje i prenamjenu postojećih u globalne

proizvode. Za primjenu ove strategije nužno je iskustvo i resursi te od iznimne je važnosti održiva konkurentna sposobnost (Kolaković, 2018.).

Većina poduzeća bi željela djelovati samo u nacionalnim granicama s obzirom da im takvo djelovanje pruža visok stupanj sigurnosti. Istupanjem na međunarodno tržište poduzeće se susreće sa nizom problema i zapreka. Elementi poput jezika, zakona i politike mogu predstavljati nepoznanice koje ujedno uvjetuju i rizik poslovanja (Malenica, Dobrić, 2014.).

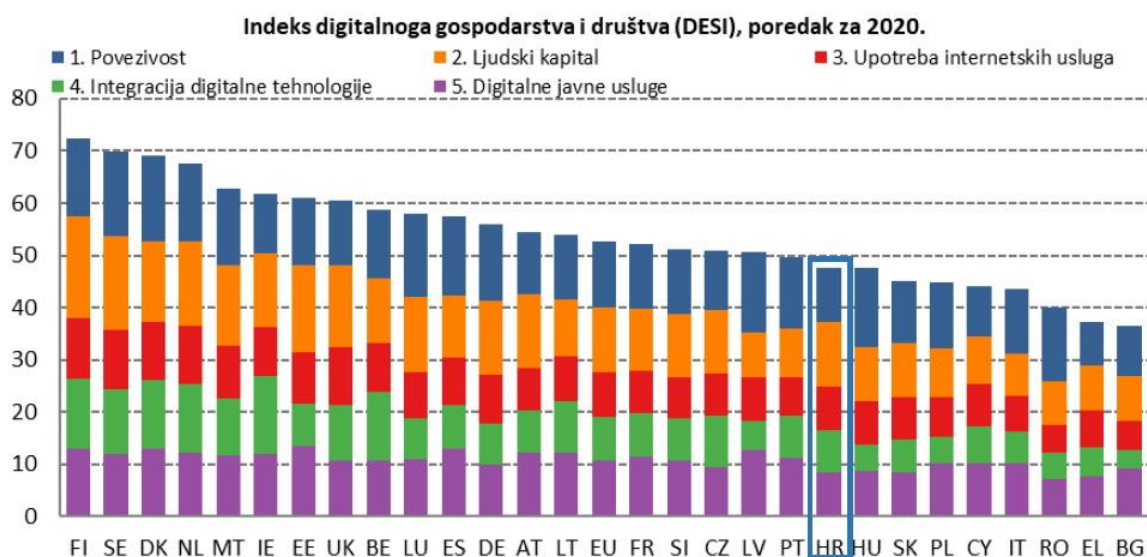
Vlade pojedinih zemalja ne potiču međunarodne odnose. Poduzeće istupom na međunarodno tržište mora sagledati okruženje i uvjete takvog tržišta. Vlade koje žele ograničiti penetracije na domaće tržište mogu donijeti niz odluka koji će biti odlučujuće pri odabiru da li je trošak ulaska na takvo tržište vrijedan potencijalne koristi (Kolaković, 2018.).

Lazibat i Kolaković (2004.) tvrde kako je glavni razlog promjenama u poslovnom svijetu uzastopni razvoj tehnologije. Upravo je njezin razvoj dramatično promijenio prirodu poslovanja. Tehnologija donosi sve veći doprinos koji rezultira veliki napredak obujma i brzine svjetskog međunarodnog poslovanja. U današnjem poslovnom svijetu informacijska intenzivnost poduzeća ne predstavlja želju nego potrebu. Na temelju toga javlja se nužnost većeg ulaganja u komunikacijsku i informacijsku tehnologiju nego u opremu materijalnih dobara. Suvremena tehnologija omogućila je međunarodnim poduzećima da bitno promjene svoje poslovanje. S obzirom na globalizaciju medija, pokretljivosti potrošača, mogućnosti elektroničke i kataloške kupnje te plaćanja karticama, međunarodna poduzeća mogu svoje proizvode i usluge promovirati ali i pozicionirati čak i globalno (Previšić, Ozretić Došen, 1999.).

Na sljedećoj slici je prikaz indeksa gospodarske i društvene digitalizacije, odnosno DESI za 2020. godinu. Na temelju rezultata Hrvatska zauzima 20. mjesto u odnosu na preostalih 28 članica Europske unije. Prije pandemije Covida 19 koja je zahvatila cijeli svijet, Hrvatska ostvaruje blage napretke u određenim kategorijama. Vidi se blagi napredak hrvatskih poduzeća u postepenoj integraciji digitalne tehnologije u svom poslovanju.

Temeljem rezultata poduzeća koja imaju visoku razinu digitalnog intenziteta u Hrvatskoj čini 23% poduzeća te time Hrvatska malo zaostaje za europskim prosjekom od 26 % (Europska komisija, pristupljeno: 27.08.2020.).

Slika 3. Indeks digitalnog gospodarstva i društva, poredak za 2020. godinu



Izvor: Europska komisija (2020.)

Djelovanje na međunarodnom tržištu ne garantira svim poduzećima uspjeh. Stoga, kako bi se izbjegli veliki gubitci, koji mogu nastati zbog neuspješne penetracije, poduzeća moraju razmotriti sve rizike međunarodnog poslovanja (Malenica, Dobrić, 2014.). Rizik s obzirom na svoje štetne posljedice može onemogućiti uspješno poslovanje i negativno utjecati na očekivane poslovne rezultate. Zbog toga je politika osiguranja protiv rizika sastavni dio poslovne politike svakog suvremenog poduzeća, posebice onoga koji djeluje na međunarodnom tržištu (Andrijanić, 2001.). U nastavku su navedeni tipovi rizika sa kojima se poduzeća susreću pri odluci o internacionalizaciji poslovanja.

Slika 4. Tipovi rizika u međunarodnom poslovanju



Izvor: Grgić, Bilas, Franc (2010.)

Kako bi se poduzeća znala nositi za navedenim rizicima ili umanjiti njihovo djelovanje postoje razne mogućnosti upravljanja rizicima.

Neki od mogućnosti su:

1. Poduzeti mjere samoosiguranja, odnosno postupci i radnje koje se u nekome poduzeću poduzimaju u cilju smanjivanja neizvjesnosti oko nastupa budućih događaja važnih za nastup rizika u konkretnoj organizaciji.
2. Prebaciti neke rizike na poslovnog partnera.
3. Osigurati neke rizike kod osiguravajućih organizacija.
4. Koristiti hedging, faktoring i forfetiranje kao suvremene oblike smanjivanja šteta i prijenosa rizika na treće osobe (Matić, 2016.).

Organizacijske i upravljačke sposobnosti su također ključan čimbenik poslovanja na domaćem i inozemnom tržištu. Poduzetnik je taj koji kreće s nekom idejom i ima plan akcije. U slučaju da ne posjeduje potrebna znanja i sposobnosti te pogrešno procijeni izvedivost i isplativost određenog pothvata, dovodi u opasnost cjelokupno poslovanje i dugoročni opstanak poduzeća (Grgić, Bilas, Franc, 2010.),.

2.2. Definicija i povijesni razvoj međunarodnog poduzeća

Globalno okruženje neprestano se mijenja te samim time zahtijeva promjene i prilagodbe svih sudionika na tržištu. Posljedice globalizacije se uočavaju u povećanju liberalizacije, smanjenim transportnim i komunikacijskim troškovima, tehnološkom razvoju, razvoju novih proizvoda i usluga te višem stupnju globalne konkurencije i većoj mobilnosti multinacionalnih kompanija, kao i širenju proizvodnje i međunarodnih mreža kontakata (Grgić, Bilas, Franc, 2010.). Proces globalizacije, slabljenje granica, ukidanje zapreka su samo neke od karakteristika suvremene međunarodne razmjene. A neka od obilježja suvremenog poduzeća koje dominira na međunarodnom tržištu su: nestanak prepreka udaljenosti, zemljopisna disperzija aktivnosti te specijalizacija ključnih sposobnosti (Lazibat, Kolaković, 2004.). Prema Lončaru (2005.) pozitivne i negativne strane globalizacije su navedene u nastavku.

Pozitivne strane globalizacije su:

1. Povećan stupanj kvalitete života diljem svijeta zahvaljujući globalizaciji.
2. Smanjio se osjećaj izoliranosti, a povećala se povezanost.
3. Omogućuje bolji pristup znanju.
4. Potiču se nove tehnologije.
5. Strana pomoć se omogućuje milijunima ljudi.

Osim pozitivnih strana, globalizacija može reflektirati i negativnim, a neki od njih su:

1. „Društveni otpad“, odnosno pojava jeftine radne snage. Radna snaga u nerazvijenim zemljama je jako malo plaćena te shodno tome poduzećima se otvara mogućnost prijetnje sindikatima sa preseljenjem proizvodnje u nerazvijene zemlje jeftine radne snage.
2. Stvaranje velikih razlika između siromašnih i bogatih.

3. Teška kontrola bogatih moćnika. Oni teže proširenju bogatstva te na temelju toga poduzimaju sve postupke kako bi to ostvarili.
4. Uništava se okoliš.

Lončar (2005.) tvrdi da multinacionalna poduzeća sve više iskazuju svoju moć i snagu djelovanja. Zemlje koje su opsegom male ali i siromašne ponekad se u financijom pogledu javljaju u ulozi podružnica multinacionalnih poduzeća. Razlog tome su veliki financijski iznosi koje takva poduzeća posjeduju.

Na temelju prostornog djelovanja poduzeća, poduzeća se dijele na:

1. Nacionalna, odnosno poduzeća koja su koncentrirana na razvijanje poslovnih aktivnosti isključivo na domaćem tržištu.
2. Međunarodna, odnosno poduzeća koja provode širenje poslovanja izvan nacionalnih granica.

Multinacionalna kompanija kao pojam se pojavljuje u drugoj polovici 20. stoljeća. Istaknuti ekonomist francuskog podrijetla Maurice Bye je 1958. godine po prvi put upotrijebio termin „multi-teritorijalna firma“, dok je Amerikanac David E. Liliendhal, 1960. godine tijekom svoje analize problema američkih poduzeća i inozemnih poslovnih aktivnosti ta poduzeća nazvao „multinacionalne kompanije“ (Jones, 2005.).

U literaturi se navode četiri faze nastanka i povijesnog razvoja međunarodnog poduzeća (Previšić, Došen Ozretić, 1999.):

1. Prva faza se odnosi na razdoblje od začetka osnivanja poduzeća u inozemstvu, odnosno sredinom prošlog stoljeća do Velike krize. Glavna obilježja u ovoj fazi su nastanak i okrupnjavanje nacionalnih i međunarodnih kartela i trustova utemeljenih na velikoj koncentraciji i centralizaciji kapitala te međusobna konkurentska borba za tržišta u inozemstvu.
2. Druga faza obuhvaća razdoblje od tridesetih do pedesetih godina 20. stoljeća. Razdoblje intenzivne koncentracije potencijala različitih poduzeća u velike grupe poduzeća koje prerastaju karteli i trustovi. Glavno obilježje ove faze je odvajanje funkcije vlasništva od funkcije upravljanja. U ovoj fazi dolazi do disperzije vlasništva na veliki broj ulagača.
3. Treća faza se odnosi na razdoblje od pedesetih do sredine sedamdesetih godina 20. stoljeća. To je razdoblje koje karakterizira prevlast multinacionalnih poduzeća čiji je

utjecaj na svjetsko gospodarstvo iznimno snažan. Ta se prevlast očituje i u stalnim sukobima ovih poduzeća s lokalnim vladama. U ovom razdoblju dolazi do naglog razvijanja protekcionizam i zaštite domaćeg gospodarstva te raste otpor prema multinacionalnim međunarodnim poduzećima.

4. Četvrta faza započinje krajem sedamdesetih godina i traje još danas. Nacionalne granice u potpunosti gube faktor razgraničavanja i funkcije samoregulacije prema jedinicama poput cijene, količine i ostalog. Cijeli svijet zaista postaje veliko globalno selo. Globalna poduzeća gledaju na cijeli svijet kao jedno jedinstveno tržište u kojem se razlike među potrošačima sve više smanjuju.

Postoji niz različitih definicija međunarodnih poduzeća kojim su brojni autori nastojali definirati ta poduzeća a samo neke su navedene u nastavku.

Multinacionalno poduzeće čini skup ekonomskih jedinki koji djeluju u više zemalja. Sustav odlučivanja im omogućava da se pomoću jednog ili više centara vodi zajednička strategija i politika. Povezanost ekonomskih jedinki može biti na temelju vlasničkih veza ili bilo kojim drugim načinom. Pretežito jedna ili više jedinki imaju utjecaj na poslovanje drugih. Razina utjecaja dolazi do izražaja kod raspodjele resursa, znanja i odgovornosti (Dabić, 2007.).

„Transnacionalna kompanija je poduzeće koje ima moć da koordinira i kontrolira operacije u više od jedne zemlje, čak i ako ih ne posjeduje „ (Dicken, 2007.).

Novija definicija multinacionalnog poduzeća, kako je već spomenuto, navodi sustav odlučivanja koji omogućuje koherentnu politiku i zajedničke strategije. Također, sastoji se od poslovnih entiteta koji djeluju u više zemalja te su povezani putem vlasničkih ili drugih odnosa (Rahimić, Podrug, 2013.).

Kako se ne bismo izgubili u mnoštvu pojmova, često se u terminologiji međunarodnog biznisa i menadžmenta koristi pojam internacionalna kompanija koja obuhvaća pojmove globalne i multidomaće kompanije. To znači da se pod internacionalnom kompanijom, koja se još naziva i međunarodna kompanija ili međunarodno poduzeće podrazumijeva ona organizacija koja ima podružnice u više zemalja i od kojih svaka podružnica formulira vlastitu poslovnu strategiju na temelju percipiranja tržišnih razlika. Takva kompanija nastoji standardizirati i integrirati operacije diljem svijeta u svim funkcijskim područjima (Buble, 2009.). S obzirom na širinu poslovanja, odnosno nastup poduzeća u više inozemnim tržišta takovo tržište se naziva međunarodno tržište. Lazibat i Kolaković (2004.) navode kako se međunarodno tržište odnosi na područje na kojem djeluje različiti broj zemalja sa ciljem razmjene proizvoda ili usluga.

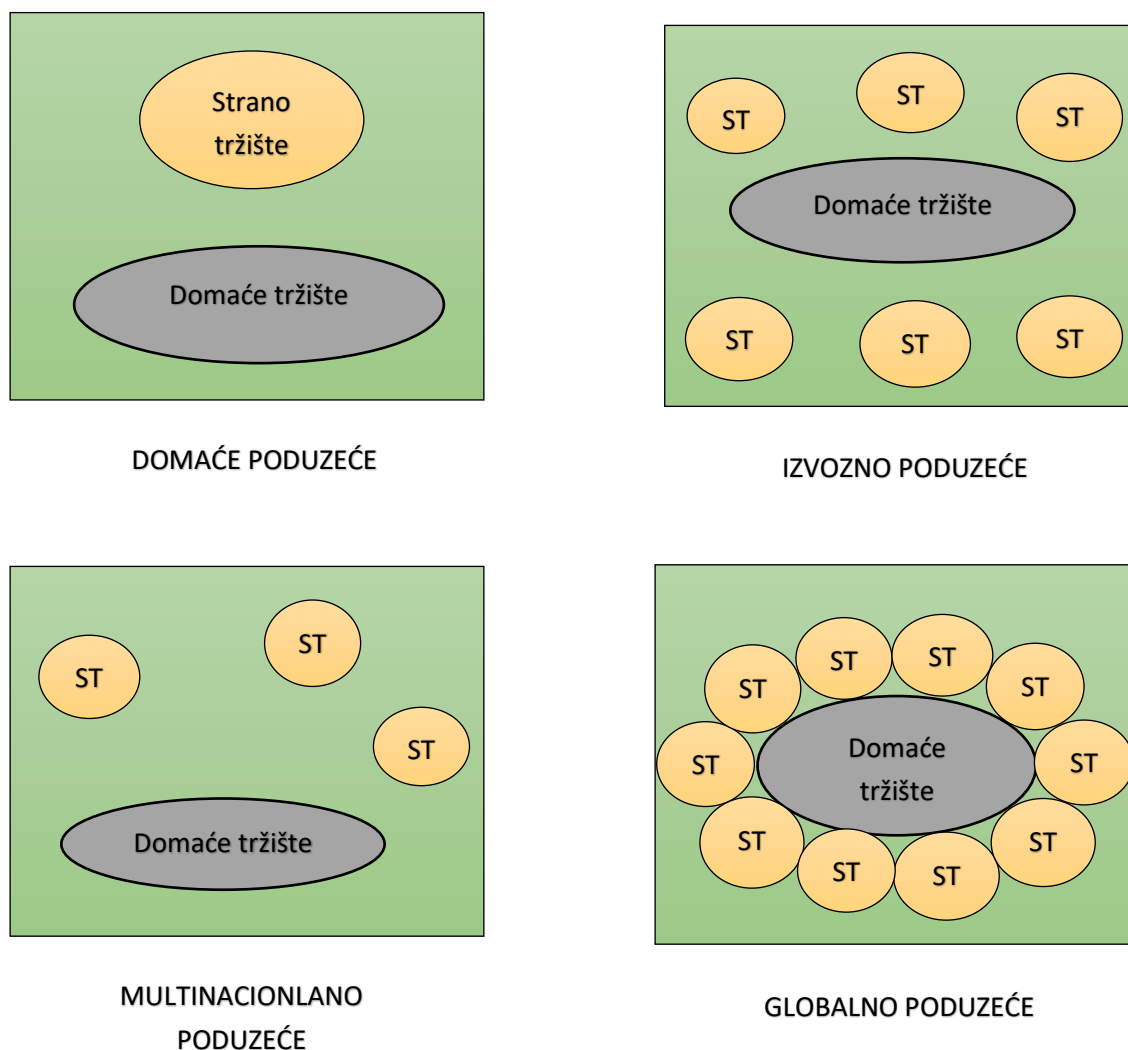
Obujam takvog tržišta može poprimiti različite raspone, od regionalnog pa sve do globalnog tržišta.

Današnjim multinacionalnim kompanijama prvenstveno je izrazito važna dobro obrazovana radna snaga jer znanje predstavlja glavni pokretač razvoja kompanije. U proizvodnji složenijih proizvoda najčešće sudjeluje više zemalja te se na temelju toga može reći da oni imaju globalnu proizvodnju. Posljednja faza u razvoju multinacionalnih poduzeća se upravo i naziva faza stvaranja globalne robne marke (Lovrinović, 2015). Lazibat i Kolaković (2004.) navode da se poslovni svijet mijenjao paralelno s razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Upravo je njihov razvoj dramatično promijenio prirodu poslovanja. Napredak informacijske tehnologije iz dana u dan bilježi značajne poraste koji doprinose razvoju svjetskog gospodarstva.

Međunarodna poduzeća nisu ista te postoje značajne međusobne razlike temeljene na njihovim obilježjima. Zbog toga ih možemo razvrstati u tri opće vrste (Previšić, Došen Ozretić, 1999.):

1. Izvozna međunarodna poduzeća
2. Multinacionalna međunarodna poduzeća
3. Globalna međunarodna poduzeća

Slika 5. Tri vrste međunarodnih poduzeća



Izvor: Previšić, Došen Ozretić, (1999.)

Izvozna međunarodna poduzeća koriste standardizirane programe marketinga te na taj način nastupaju u inozemstvu pretežno izvozom proizvoda i usluga. Odlučivanje i upravljanje je centralizirano u matičnom poduzeću. Pri odabiru stranih tržišta traže se ona koja su izrazito slična ili imaju ista kao i domaće tržište. Rukovodni kadrovi u predstavništvima i podružnicama u inozemstvu su iz matične zemlje. Organizacijska kultura najčešće je model koji ima izdvojeni međunarodni odjel (Previšić, Došen Ozretić, 1999.).

Daljnijim razvojem izvoznih operacija poduzeće umjesto međunarodnog sektora osniva svoje podružnice u inozemstvu. Te podružnice imaju status pravnih osoba, te se na taj način cijelo

poduzeće transformira u drugačiji pravno-organizacijski oblik. U takvom poduzeću postoje u sustavu dvije ili više podružnica od kojih su neke u zemlji, a neke u inozemstvu (Buble, 2009.)










Drugi oblik razvoja multinacionalnog poduzeća je globalno poduzeće. Za velika multinacionalna poduzeća nije dovoljno samo djelovati u različitim zemljama već svojim poslovanjem čine pomak u takvu smjeru da cjelokupan svijet promatraju kao jedno tržište (Buble, 2009.).

Multinacionalna poduzeća omogućuju suradnju i povezanost milijuna ljudi širom svijeta, bez obzira na udaljenosti. Takvim se poduzećima omogućava nadzor nad planetarnim resursima, tehnologiji i kapitalu te se širi gospodarstvo bez granica (Lončar, 2005.).

Svijet multinacionalnih kompanija teži konstantnim promjenama. Promjene mogu biti uzrokovane uvođenjem novih proizvoda, pojavom novih tehnologija i boljim upravljačkim timovima, što sve u konačnici rezultira potiskivanjem jednih i na globalnom planu promovira nove multinacionalne kompanije (Andrijanić, Pavlović, 2012.). Vlade zemalja mogu svojim različitim sustavima, poput društvenog ili političkog, ograničiti poslovanje inozemnih poduzeća na domaćem tržištu. Međunarodno poduzeće je za razliku od nacionalnog poduzeća okruženo različitim tržištima koja imaju svoja karakteristična obilježja (Andrijanić, Pavlović, 2012.). Ekonometrijske studije su pokazale da su multinacionalne kompanije produktivnije u svim aspektima od nacionalnih poduzeća, odnosno produktivnost je veća i u matičnim i u drugim zemljama u kojima posluju poduzeća u njihovom vlasništvu. Multinacionalne kompanije predstavljaju velike mogućnosti ali i izazove, kako vladama i građanima država iz kojih potječu, tako i onima u zemljama u kojima djeluju (Andrijanić, Pavlović, 2012.). Optimalnu alokaciju resursa omogućava međunarodno poslovanje na način da se maksimizira zadovoljstvo potreba stanovništva. Nacionalna gospodarstva mogu ostvariti određeni napredak zahvaljujući međunarodnom poslovanju. Zbog djelovanja međunarodnog poslovanja nacionalna gospodarstva mogu postići brz ekonomski razvoj, rast životnog standarda stanovništva, razvoj znanja, tehnologija, rast efikasnosti proizvodnje te otkrivanje načina boljeg iskorištavanja domaćih kapaciteta (Lazibat, Kolaković, 2004.)

U nastavku je prikaz najvećih međunarodnih poduzeća u 2020. godini.

Tablica 1. 10 najboljih svjetskih međunarodnih poduzeća 2020. godine

1.	Microsoft		6.	Sony	SONY
2.	Nestle		7.	Procter & Gamble	
3.	PepsiCo		8.	Citigroup	
4.	HP-Hewlett & Packard		9.	Nike	
5.	Coca Cola		10.	Apple	

Izvor: Top 10 Best 4u, pristupljeno: 28.08.2020.

2.3. Mjerenje stupnja internacionalizacije međunarodnog poduzeća

Rahimić i Podrug (2013.) navode da se indikatori internacionalizacije najčešće grupiraju u tri kategorije: individualni, regionalni i kompozitni indikatori. Također Rahimić i Podrug (2013.) pojašnjavaju karakteristike pojedinačnih indikatora koji su prikazani u nastavku.

Strukturalni indikatori opisuju razinu uključenosti korporacije u internacionalizaciju u određenom vremenskom trenutku. Dio strukturalnih indikatora povezan je s inozemnim aktivnostima multinacionalne korporacije, a to su:

- broj zemalja u kojima korporacija ostvaruje svoje djelovanje,
- broj ili udio inozemnih podružnica,
- broj ili udio strateških saveza i franchisinga,
- broj ili udio inozemne imovine,
- broj ili udio dodane vrijednosti koja se stvara u inozemstvu i
- broj ili udio inozemnih zaposlenika.

Određeni dio strukturalnih indikatora je povezan sa upravljačkom strukturom korporacije. Među značajnijim indikatorima su:

- broj burzi na kojima se trguje dionicama korporacije
- broj ili udio dionica u vlasništvu stranaca i
- broj ili udio stranaca u odboru direktora.

Indikatori poslovanja opisuju uspjeh ili neuspjeh korporacije u inozemstvu u određenom razdoblju. To se razdoblje najčešće odnosi na jednu godinu. Prodaja u inozemstvu može biti analizirana se s dva aspekta:

- s aspekta potražnje
Glavni pokazatelj je ostvarena veličina prodaje. Potrebno je zbrojiti vrijednosti izvoza i prihoda koji su ostvareni u inozemnoj podružnici te ih umanjiti za prihode od ostvarenog izvoza inozemne podružnice u matičnu zemlju poduzeća.
- s aspekta ponude
Glavno pitanje je u kojoj se mjeri sklopljeni poslovi podružnica obavljaju u inozemstvu. Važan indikator je veličina prodaja inozemnih podružnica, a računa se kao suma prodaje inozemnih podružnica.

Drugi indikator poslovanja u inozemstvu se odnosi na operativnu dobit inozemnih podružnica, a računa se kao suma operativnih dobiti svih inozemnih podružnica.

Relacijski indikator teže opisati odnos multinacionalne korporacije prema inozemnim podružnicama, podjela se odnosi na meke i tvrde. Meki indikator te njihova pojašnjenja su već spomenuta na prethodnim stranicama rada. Radi se o odnosima etnocentrični, policentrični, regiocentrični i geocentrični odnosa (Rahimić, Podrug, 2013.).

Relacijski indikator koji nose epitet „tvrđi“ su mjerljivi, a samim time i statistički signifikantni. Mjeri stupanj internacionalizacije temeljem iskustva vrhovnog menadžmenta korporacije. Takvo iskustvo se mjeri kao kumulativ godina koje je vrhovni menadžer poduzeća proveo radeći u inozemstvu. Važna napomena kako broj godina treba biti ponderiran prema ukupnom broju godina radnog staža (Rahimić, Podrug, 2013.)

Rahimić i Podrug (2013.) navode da su regionalni indikator internacionalizacije: indikator regionalne koncentracije, indikator mrežne ekspaniranosti i geografske i kulturološke distance. U literaturi se navode dva indeksa kao indikatora regionalne koncentracije a to su Herfindahlov i Ginijev indeks. Drugi indikator regionalne internacionalizacije je mrežna

ekspandiranost. Odnosi se na utvrđivanje broja zemalja u kojima poduzeće djeluje. Treći indikator se temelji na pretpostavkama da postoji niz razlika između zemalja koje utječu na internacionalizaciju.

Također Rahimić i Podrug (2013.) navode i pojašnjavaju indekse ili kompozitne indikatore koji se oblikuju kombiniranjem individualnih indikatora internacionalizacije. Primjena navedenih indikatora ponekad može dati kontradiktorne zaključke. Najčešće se navode tri indeksa internacionalizacije a to su: indeks transnacionalnosti, indeks rasprostranjenosti transnacionalnih aktivnosti i stupanj internacionalizacije.

„Indeks transnacionalnosti predstavlja procjenu stupnja u kojemu su transnacionalne korporacije uključene u inozemne aktivnosti u odnosu na aktivnosti na domaćem tržištu. Formula navedenog indeksa se mjeri kao prosječna vrijednost triju omjera.

$TNI = (\text{inozemna prodaja} / \text{ukupna prodaja} + \text{inozemna imovina} / \text{ukupna imovina} + \text{inozemni zaposlenici} / \text{ukupni zaposlenici}) / 3$ „ (Rahimić, Podrug (2013.).

„Indeks rasprostranjenosti transnacionalnih aktivnosti je kombinacija dvaju indeksa. Izračunava se kao umnožak indeksa transnacionalnosti i indeksa mrežne ekspandiranosti.

„Stupanj internacionalizacije je indeks koji se sastoji od pet indikatora. Formula je sljedeća: $(\text{inozemna prodaja} / \text{ukupna prodaja}) + (\text{inozemna imovina} / \text{ukupna imovina}) + (\text{inozemne podružnice} / \text{ukupne podružnice}) + \text{međunarodno iskustvo vrhovnog menadžmenta korporacije} + \text{fizička disperzija inozemnih aktivnosti}$ „ (Rahimić, Podrug (2013.).

UNCTAD je za financijske transnacionalne korporacije razvio poseban indeks. Poseban indeks se odnosi na indeks geografske ekspandiranosti. Formula se temelji na matematičkoj funkciji korijena, glavne sastavnice formule su indeks internacionalizacije koji se računa kao udio inozemnih podružnica u ukupnom broju podružnica, izraženo u postotku pomnoženo sa brojem zemalja.

U konačnici nakon prikaza svih indikatora internacionalizacije Rahimić i Podrug (2013.) navode kako ne postoji jedinstveni indikator ili indeks koji bi na optimalan način izražavao stupanj internacionalizacije.

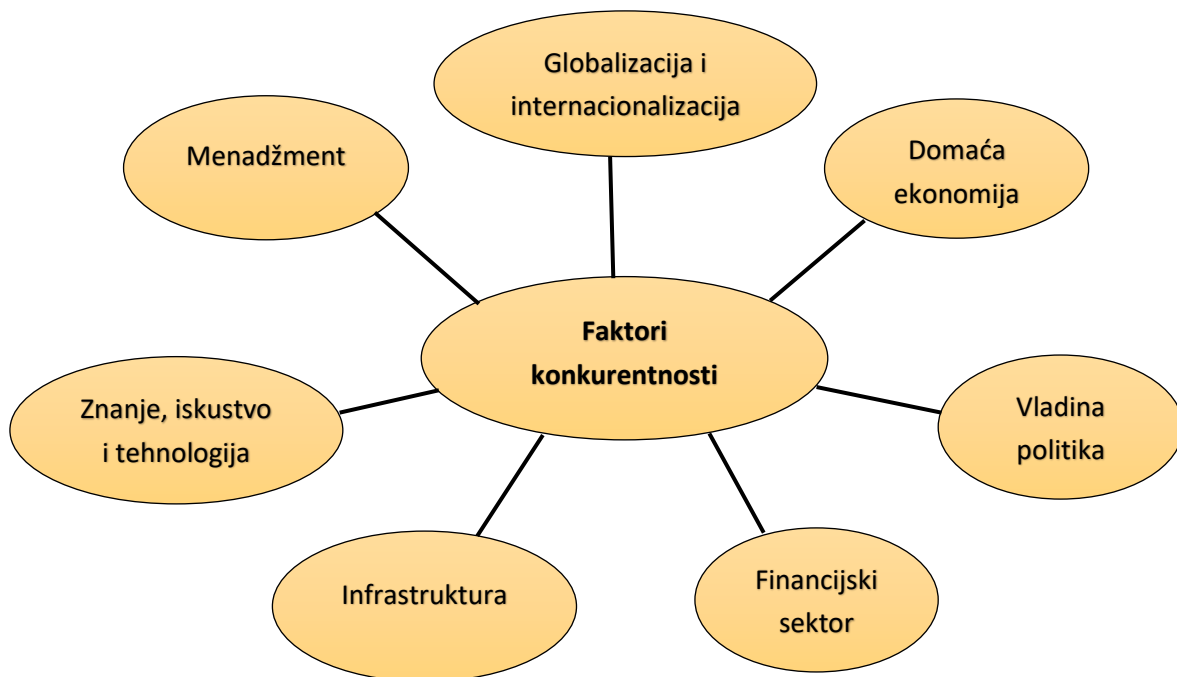
3. Važnost međunarodne konkurentske prednosti poduzeća

3.1. Pojmovno određenje međunarodne konkurentske prednosti poduzeća

Poslovnu okolinu u kojoj djeluju današnja poduzeća karakterizira dinamičnost i neizvjesnost. Nastajanje brzih i neočekivanih promjena snažno utječu na ponašanje i poslovanje svakog poduzeća. Napredak ostvaruju samo ona poduzeća koja ostvaruju brzo i učinkovitije reagiranje na tržišne promjene. Velikim i tromim sustavima većinom je teško se odlučiti na promjene, te se sve teže nose s konkurencijom koja je postala izrazito fleksibilna i brže se prilagođava novim okolnostima na tržištu (Pavić, 2009.). Ostvarivanje konkurentnosti je glavna osnova koja uvjetuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća (Porter, 2008.). Konkurentska prednost označava posjedovanje resursa koji su vrijedni i bitni poduzeću i koji omogućuju obavljanje poslovnih aktivnosti jeftinije i efikasnije od konkurencije. U slučaju da poduzeće ne posjeduje konkurentske sposobnosti to ujedno označava da ne može posjedovati resurse i pritom ostvariti konkurentsku prednost. Konkurentske sposobnosti su istodobno i određene vrijednosti kojima raspolaže poduzeće (Daraboš, 2015.). Konkurentnost gospodarstva i konkurentnost poduzeća u određenom gospodarstvu su međusobno povezane. Izgradnja održive i snažne konkurentske prednosti na domaćem tržištu je uvjet za izgradnju konkurentnosti na međunarodnom tržištu. U slučajevima kada domaće gospodarstvo pruža ekonomsku, političku i društvenu stabilnost, stvara se viši stupanj sigurnosti i povjerenja u nacionalne politike te u skladu s time postoji veća motivacija za kretanje u poduzetničke pothvate koji dodatno pridonose jačanju gospodarstva (Grgić, Bilas, Franc, 2010.). Poduzeće pri izgradnji konkurentske prednosti se odlučuje na pružanje određene vrijednosti svojim kupcima. Korist od takvog proizvoda ili usluge mora biti veća od troškova proizvodnje. Vrijednost se može definirati kao iznos koji su kupci spremni platiti, međutim dodana vrijednost polazi od ponude nižih cijena od konkurenata pri čemu je kupcu pružena jednaka korist ili mu je pružena jedinstvena korist za koju je kupac spreman platiti više cijenu (Porter, 2008.). Tipurić (1999.) navodi kako konkurentnost podrazumijeva dinamičnost poduzeća. Kada poduzeće jednom postigne konkurentsku prednost a time zauzme i određenu poziciju na međunarodnom tržištu, s vremenom se to može promijeniti. Takva promjena ovisi o ulasku i nastupu drugih konkurenata. Upravo zbog takvih situacija naglašava se ta potreba dinamičnosti poduzeća. Poduzeće ako želi opstati na tržištu mora težiti konstantnom razvoju i nadograđivanju. Uspješnim poduzećima se postavlja uvjet velike prilagodljivosti, sposobnosti brzog strateškog reagiranja te razvijanja sustava koji će omogućiti

fleksibilne inovacije kao odgovor na promjene okoline. Ekonomije u kojima prevladavaju međunarodna poduzeća naglasak stavljaju na globalnu dislociranost proizvodnje i mogućnost smanjivanja operativnih troškova. Takve ekonomije imaju obilježja visokog stupanja konkurentnosti, a poduzeća koja djeluju na njihovom području cjenovno su efikasna. Ekonomije se također međusobno razlikuju i u resursima kojima raspolažu. Najznačajnije resurse čine prvenstveno ljudi, prirodna bogatstva i zemlja. Opskrbljenost navedenim resursima može predstavljati bitne preduvjete u postizanju i održavanju konkurentnosti, no oni sami nisu dovoljni. Uz navedene resurse potrebni su i transformacijski procesi kako bi se ostvarila konkurentnost (Grgić, Bilas, Franc, 2010.). Glavni faktori koji utječu na konkurentnost poduzeća i zemalja su prikazane na sljedećoj slici.

Slika 6. Glavni faktori konkurentnosti poduzeća i zemlje



Izvor: Grgić, Bilas, Franc (2010.)

Grgić, Bilas i Franc (2010.) navode da postoje čimbenici koji određuju stupanj konkurentnosti poduzeća te da se takvi čimbenici dijele na unutarnje i vanjske čimbenike.

Unutarnje čimbenike čine svi elementi jednog poduzeća. Tim elementima pripadaju: financijska sredstva poduzeća, njegova opskrbljenost potrebnim resursima, upravljačke vještine, znanja i sposobnosti poduzetnika.

Sa druge strane, postoje i vanjski čimbenici koji predstavljaju uvjete u okruženju koji djeluju na poslovanje poduzeća te utječu na stvaranje prilika za poduzeće. Riječ je o čimbenicima kao što su dostupnost financijskih usluga, veličina tržišta te opće gospodarsko okruženje u zemlji. Ono poduzeće koje uspije iskoristiti dostupne prilike u svom okruženju i premostiti eventualna ograničenja tržišta ostvaruje jaču konkurentsku poziciju.

U suvremenom gospodarstvu koje je utemeljeno na globalnoj koncepciji međunarodnog marketinga, sve manje je prosperitet neke zemlje ovisan o prirodnim bogatstvima. Stoga većina zemalja u svojim razvojnim koncepcijama napušta stare modele razvoja koji su utemeljeni na nacionalizmu, zaštićenom tržištu i merkantilističkoj kontroli. U posljednja dva desetljeća razvili su se modeli kojima se objašnjava važnost nacionalnog i međunarodnog okruženja o konkurentnosti poduzeća (Previšić, Ozretić Došen, 1999.). Svako poduzeće teži ostvarivanju konkurentne prednosti u svom poslovanju. Danas pronalazak potencijalnih izvora konkurentnosti je izrazito prioritetno jer su poduzeća suočena sa djelovanjem velikog broja jakih konkurenata i sporijim razvojem vlastitog poslovanja (Vrdoljak Raguž, Jelenc, Podrug, 2013.).

Rahimić i Podrug (2013.) navode tri modaliteta postizanja konkurentne prednosti na inozemnom tržištu:

1. Mogućnost korištenja lokacije za reduciranje troškova ili ostvarivanje veće diferencijacije proizvoda. Odluka o lokaciji ovisi o nekoliko elemenata a neki od njih su: raspoloživost i cijena resursa, konkurentna prednost poduzeća i mogućnost transporta.
2. Mogućnost korištenja prekograničnog prijenosa stručnosti i sposobnosti. Poduzeću se omogućava ostvarivanje takozvane „dominantne dubine“ koja predstavlja osnovu za izgradnju održive konkurentne prednosti.
3. Mogućnost korištenja prekogranične koordinacije na način na koji to isključivo nacionalni konkurent ne može. Situacija u kojoj svjetski konkurent može birati kako i kada će izazvati svoje suparnike.

Konkurentski položaj industrije na tržištu ovisi o stupnju rivalstva kojemu je ta industrija izložena. Taj stupanj je veći ako je na tržištu mnogo konkurenata, ako je slab rast industrije, visoki fiksni troškovi, niska lojalnost kupaca i identitet marke te niska diferencijacija proizvoda (Porter, 1990.). „Poduzeća prvenstveno trebaju postići konkurentnost u nacionalni granicama kako bi mogli ciljati na postizanje konkurentnog položaja na međunarodnom tržištu. Za uspješno postizanje konkurentnosti nacionalnog gospodarstva u suvremenim uvjetima i osiguranje ekonomskog razvoja i blagostanja naroda potrebno je imati na umu deset zlatnih pravila konkurentnosti:

1. stvaranje stabilnog i predvidivog zakonskog okvira,
2. rad na fleksibilnoj i prilagodljivoj ekonomskoj strukturi,
3. investiranje u tradicionalnu i tehnološku infrastrukturu,
4. unaprjeđenje privatne štednje i domaćih investicija,
5. razvoj agresivnosti na stranim tržištima kao i atraktivnost za inozemna izravna ulaganja,
6. usredotočenost na kvalitetu, brzinu i transparentnost u administraciji,
7. uspostavljanje odnosa između razine plaća, produktivnosti i oporezivanja,
8. zaštita društvene strukture putem smanjenja dispariteta plaća i jačanje srednje klase,
9. jače investiranje u obrazovanje, osobito sekundarnu razinu obrazovanja i u trajno obrazovanje,
10. ravnoteža ekonomije interno i eksterno kako bi se osiguralo stvarno blagostanje i željeno očuvanje sustava vrijednosti „ (Grgić, Bilas, Franc, 2010.).

Porter (2008.) navodi se pravila natjecanja na tržištu temelje na pet kompetitivnih sila, bez obzira na vrstu industrije. Pet kompetitivnih sila su:

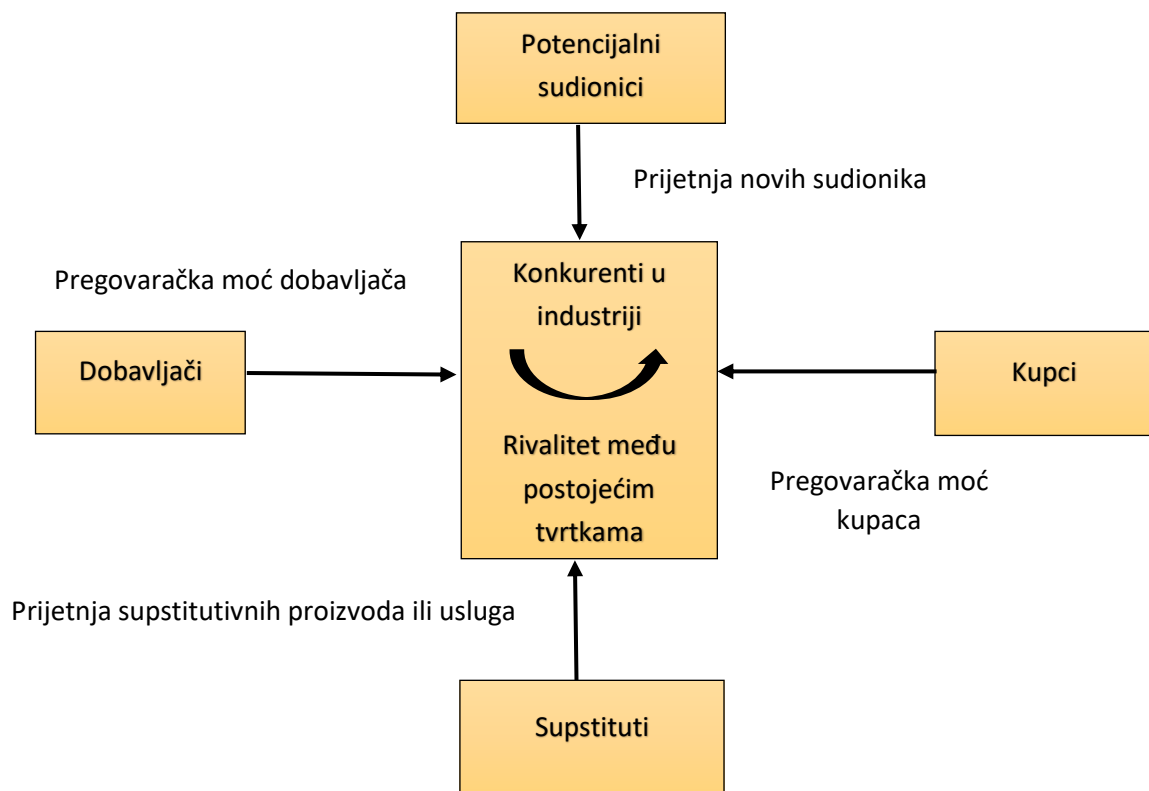
1. ulazak novih sudionika,
2. prijetnja zamjenskih proizvoda ili usluga,
3. pregovaračka moć kupaca,
4. pregovaračka moć dobavljača,
5. rivalitet među postojećim konkurentima.

Snaga navedenih pet sila je različita od industrije do industrije. Konkurenti mogu ostvariti velike prihode u situaciji kada je djelovanje svih pet sila povoljno. Međutim može doći i do situacije u industriji kada je djelovanje jedne ili više navedenih sila jači. Tada manji broj poduzeća može ostvairi visoke prinose unatoč trudu menadžmenta. Navedenih pet sila su

odrednice profitabilnosti industrije iz razloga što one imaju glavni utjecaj i na cijene i na troškove ali i na potrebe investicija tvrtki u industriji.

Sile kao što su moć kupaca i prijetnja supstituta imaju utjecaj na cijene koje poduzeće može naplaćivati. Moć kupaca utječe i u okviru troškova i investicija s obzirom da moćniji kupci mogu zahtijevati i skuplje proizvode ili usluge. Dobavljači imaju utjecaj na cijene sirovina i ostalih inputa. Intenzitet konkurencije oblikovat će cijene, oglašavanje te imati utjecaj na troškove nadmetanja i prodaje. Prijetnja koja se stvara pri ulasku novih konkurenata ograničava cijene i oblikuje investicije koje je potrebno poduzeti kako bi se novi sudionik odvratio od nastupa (Porter, 2008.).

Slika 7. Pet konkurentskih sila



Izvor: Porter (2008.)

Osnovni profitni potencijal industrije ovisi o jačini djelovanja Porterovih pet sila. Najjače konkurentne sile uvjetno određuju profitabilnost industrije. U slučaju kada industrija ima stabilno izgrađenu konkurentsku strukturu, manju mogućnost ulaska novih konkurenata, dobar položaj prema kupcima, dobavljačima i zamjenskim industrijama, tada je zagarantirana veća profitnost industrije.

S druge strane, manja profitnost industrije se ostvaruje u slučaju nestabilne konkurentne strukture, velike opasnosti od ulaska novih konkurenata, loš položaj prema kupcima, dobavljačima i zamjenskim industrijama (Tipurić, pristupljeno: 28.08.2020.)

Važan činitelj industrijske profitabilnosti je jačina industrijskog suparništva. Intenzitet industrijskog suparništva definira konkurentnost kao međusobno nadmetanje poduzeća u industriji kako bi se ostvario bolji tehnološki i tržišni položaj. Pretpostavke jačine suparništva ovise o izravnosti djelovanja konkurenata. Pri analizi ove konkurentne sile potrebno je uključiti i domaća i inozemna poduzeća (Tipurić, pristupljeno: 28.08.2020.)

Hill i Jones (1989.) navode kako jačina suparništva u nekoj industriji je funkcija najmanje triju činitelja:

1. konkurentne strukture,
2. obilježja potražnje,
3. izlaznih barijera.

Konkurentsku strukturu karakterizira broj i relativna veličina poduzeća u određenoj industriji. Konkurentna struktura može obuhvaćati od fragmentiranih do čvrsto konsolidiranih industrija, ovisno o stupnju koncentracije. Obilježja potražnje također mogu definirati jačinu industrijskoga suparništva.

Rast potražnje za specifičnim asortimanom daje mogućnost poduzećima u industriji da ne budu izravno okrenuti jedni protiv drugih. U situaciji stagnantne i opadajuće potražnje dolazi do poticaja industrijskog suparništva. Konkurenti se u toj situaciji bore za održavanje prihoda i tržišnih udjela te samim time se jača industrijsko suparništvo.

Izlazne barijere za poduzeće predstavljaju činitelje koji nastoje zadržati poduzeće u industriji i u situaciji kada profiti poduzeća nisu na zadovoljavajućim razinama u dužem roku.

„Pregovaračka moć kupaca ima moć da određuje položaj promatrane industrije u distribucijskim mrežama. Moć kupaca označava njihovu sposobnost utjecaja na varijable

odlučivanja u strategijama svojih dobavljača. Ta sposobnost se izražava u poticanju dobavljača da promijene svoje ponašanje, ali u korist vlastitih ciljeva“ (Tipurić, 1993.). Porter (1979.) navodi da poduzeće može ostvariti iznadprosječne profite na temelju prodaje jedinstvenih proizvoda ili u slučajevima kada poduzeće ostvaruje niske troškove u svojoj industriji, kako bi zadovoljio moćne kupce. Kada poduzeće ne može na taj način ostvariti konkurentski položaj nastaje potreba izbjegavanja moćnih kupaca te koncentracija na prodaju proizvoda ili usluga manjim kupcima.

Promjena pregovaračke moći kupaca je pod utjecajem nekontroliranih varijabli. Ujedno i strateške odluke poduzeća mogu imati utjecaj na navedenu moć (Porter, 1979).

Pregovaračka moć dobavljača predstavlja zrcalnu sliku moći kupaca. Dobavljači mogu posjedovati moć nad poduzećima u situacijama kada postoji mogućnost prijetnji na temelju povećanja cijena ili smanjenja kvalitete proizvoda ili usluga po postojećoj cijeni. Snaga takve moći ovisi prvenstveno o tome koliko je dobavljač spreman postaviti cijene koje izražavaju vrijednost njegovog proizvoda ili usluge kao inputa industrije (Tipurić, pristupljeno: 28.08.2020.).

Postoje razni slučajevi kada moć dobavljača dolazi do izražaja u industriji:

1. slučaj, kada je stupanj koncentracije industrije dobavljača veći od industrije koja kupuje njihove proizvode,
2. slučaj, kada dobavljač u svojoj ponudi ima jedinstveni proizvod,
3. slučaj, kada dobavljaču ne prijeti pojava zamjenskih proizvoda,
4. slučaj, kada dobavljač posjeduje izrazito važan input koji je potreban poduzeću da bi očuvao uspješnost i kvalitetu krajnjeg proizvoda,
5. slučaj, kada dobavljač ima istaknut potencijal u integracijama u industriji (Butigan, 2008.).

Promjene u ponašanju kupaca mogu uzrokovati promjene konkurentske situacije. Kupci su pod raznim utjecajima te mogu izrazito brzo mijenjati svoje potrošačke navike. Zbog takvih promjena postoji mogućnost brzog prihvaćanja zamjenskih proizvoda. U tom procesu poduzeća su prisiljena analizirati konkurentske pritiske na kupce jer imaju izraženi utjecaj pri formuliranju konkurentske strategije (Buble, 2005.).

Konkurentska strategija se mora sagledati kroz razne aktivnosti poduzeća. Potrebno je razumjeti aktivnosti poput dizajna, proizvodnje, marketinga, podrške i dostave proizvoda poduzeća (Porter, 2008.).

Lanac vrijednosti predstavlja vrijednost koju je kupac spreman platiti za određeni proizvod ili uslugu. Lanac vrijednosti je jednak ukupnom prihodu poduzeća. Uspješno poslovanje generira ostvarenje veće vrijednosti u odnosu na troškove koji nastaju pri proizvodnji, dok se gubitak poduzeća ostvaruje kada troškovi proizvodnje premašuju vrijednost. Cilj poduzeća je ostvariti uspješno poslovanje bez gubitaka, odnosno vrijednost mora biti veća od troškova koji nastaju prilikom stvaranja proizvoda ili usluge (Tipurić, 1999.). Porter (2008.) također navodi da su lanci vrijednosti u nekoj industriji različiti jer odražavaju njihovu povijest, strategije i uspjeh implementacije. Postoji devet općih kategorija aktivnosti koje čine općeniti lanac vrijednosti. Ključan izvor konkurentske prednosti su razlike u lancima vrijednosti konkurenata.

Vrijednosne aktivnosti lanca se mogu podijeliti na dvije opće vrste, a to su: primarne aktivnosti i aktivnosti podrške. Primarne aktivnosti se odnose na aktivnosti koje stvaraju proizvod, prodaju ga i dostavljaju te aktivnosti koje se pružaju nakon kupnje.

Druga vrsta su aktivnosti podrške. U samom nazivu je izrečena glavna aktivnost te vrste, a to je podrška primarnim aktivnostima. To čini na način osiguranja kupljenih inputa, tehnologije, ljudskih resursa i ostalih funkcija u poduzeću (Porter, 2008.).

Slika 8. Općeniti lanac vrijednosti



Izvor: Porter, 2008.

U izgradnji konkurentske prednosti potrebno je definirati sve aktivnosti koje čine lanac vrijednosti poduzeća. Pri definiranju važnih vrijednosti aktivnosti potrebno je izolirati aktivnosti s diskretnim ekonomijama i tehnologijama. Široke funkcije, poput proizvodnje ili marketinga, moraju se podijeliti na određene aktivnosti. Rezultat takve podjele su vrlo usko definirane aktivnosti (Porter, 2008.). Međunarodno poslovanje koje označava ukidanje trgovinskih barijera i smanjenje transportnih troškova omogućava poduzećima prebacivanje određenih aktivnosti iz lanca vrijednosti na lokacije gdje za njihovu izvedbu postoje bolji ekonomski, politički i kulturni uvjeti te jeftiniji faktori proizvodnje (Lazibat, Kolaković, 2004.).

Održavanje konkurentske prednosti kroz duži vremenski period unatoč promjenama koje se događaju u poslovnom okruženju, poduzeću daje priliku posjedovanja dinamike konkurentske prednosti. Postignutu konkurentnost je nužno konstantno nadzirati i analizirati kako bi se stvorio karakter održivosti.

Održiva konkurentnost se iznimno razlikuje od privremene. U slučajevima kada poduzeće ne održava konkurentnost, može doći do slabljenja pozicije. Slabljenje može biti uzrokovano imitacijama konkurenta, poboljšanjima ili zamjenskim proizvodima i promjenama poslovnih uvjeta (Vrdoljak Raguž, Jelenc, Podrug, 2013.).

Porter (2008.) navodi obilježja dobrog konkurenta iako je procjena da li je konkurent dobar ili loš izrazito promjenjiva kategorija. Dobar konkurent mora biti vjerodostojan, održiv i prihvatljiv kupcima. Također, dobar konkurent posjeduje sredstva i sposobnosti koje motiviraju poduzeće u smanjivanju troškova ili unaprjeđenju diferencijacije. Također u karakteristike se uključuje i jasno uviđanje vlastitih slabosti te razumijevanje pravila. Vrlo dobra strana može biti kada konkurent uviđa svoje slabosti te na taj način može raditi na njim i unaprijediti ih. Dobar konkurent nastoji poslovati prema pravilima tržišnog natjecanja koja vrijede za industriju u kojoj djeluje. U konačnici, dobar konkurent posjeduje moć koja tjera poduzeća na dinamičnost i kontinuirano praćenje okoline. Također nastoje da poduzeće ostvari stabilnu industrijsku ravnotežu.

3.2. Teorije međunarodne konkurentske prednosti

„Povijesno gledano, polazište istraživanja su vanjskotrgovinske teorije, počevši od teorije apsolutnih troškovnih prednosti (Smith) i teorije komparativnih konkurentskih prednosti (Ricardo.) Druga grupa teorija su tzv. teorije međunarodnih izravnih ulaganja, među kojima se uz model dijamanta nacionalne konkurentske prednosti (Porter) navode i teorija životnog ciklusa proizvoda (Vernon), teorija učenja (Johanson/Vahlne), teorija ponašanja (Aharoni), monopolistička teorija (Hymer/ Kindleberger), teorija internacionalizacije(Buckley/ Casson) i eklektrična teorija međunarodne proizvodnje (Dunning) „ (Rahimić, Podrug, 2013.).

U nastavku je detaljniji prikaz sljedećih teorija: Heckscher-Ohlinova teorija, teorija dijamanta nacionalnih konkurentskih prednosti, teorija globalne konkurencije i resursni pristup međunarodnom menadžmentu.

Posebno treba istaknuti važnu Heckscher- Ohlinovu teoriju vanjske trgovine. Na temelju ove teorije komparativnu prednost ostvaruju države koje raspolažu s većom količinom nekog proizvodnog činitelja. Zbog veće količine određenog činitelja taj je činitelj jeftiniji, pa je jeftinija i proizvodnja koja se temelji na njegovoj upotrebi. To u konačnici daje relativno jeftiniji i na međunarodnom tržištu konkurentniji proizvod. (Lazibat, Kolaković, 2004.).

Zemlje, u uvjetima savršene konkurencije, izvoze proizvodne faktore koje imaju u velikom obujmu a uvoziće one proizvodne faktore koji su izrazito oskudni u zemlji te shodno tome i skuplji, a potrebni su kako bi se realizirao proces proizvodnje finalnog proizvoda (Matić, 2016.). Matiće (2016.) također navodi da je Leontief testirao istinitost navedene teorije. Na temelju pretpostavki koje navodi spomenuta teorija postavljena je hipoteza kako će SAD, zemlja koja je bogata kapitalom, izvoziti one robe čija je proizvodnja kapitalno intenzivna, a uvoziti one robe čija je proizvodnja radno intenzivna. Međutim analiza je dala obrnute rezultate. Razlog ovakvog rezultata pokušali su mnogi teoretičari objasniti, u konačnici uvjerljivih objašnjenja nije bilo dok se nije napustila pretpostavka o slobodnoj trgovini i savršenoj konkurenciji.

„Dok se još merkantilizam zalagao za državno poticanje izvoza i ograničenje uvoza, kasnije teorije (Smithova, Ricardova te Heckscher-Ohlinova) promicale su slobodu i nesputanost u vanjskoj trgovini. Niti kasnije teorije nisu se puno bavile ulogom državne politike u vođenju vanjske politike. Tek nove teorije, među kojima se posebno ističe Porterova teorija nacionalne konkurentne prednosti, opravdavaju ograničenu i selektivnu intervenciju države kao podrške razvoju određenih izvozno orijentiranih industrija „ (Lazibat, Kolaković, 2004.).

Grgić, Bilas i Franc (2010.) navode kako je veliki doprinos proučavanju konkurentnosti na nacionalnoj razini dao Michael Porter, ističući ulogu države i nacionalne uvjete kao važne čimbenike konkurentnosti. Na nacionalnom se nivou, osim interesa za postizanje viših stopa gospodarskog rasta, naglasak stavlja na jačanje nacionalne konkurentnosti. Očekuje se da će se temeljem stvaranja povoljnog poslovnog okruženja, poduzetništva, privlačenja inozemnih direktnih investicija, transferom i razvojem znanja i tehnologija, djelovati na produktivnost i inovativnost i tako dovesti do međunarodno konkurentnih poduzeća i gospodarskih sektora.

Pitanje vezano za unapređivanje nacionalne konkurentnosti je pitanje oko kojeg se trebaju objediniti nositelji gospodarske politike, poslovni sektor i znanstvene institucije (Bezić, 2008.). U Porterovom modelu dijamanta, objašnjavaju se četiri obilježja nacionalnog gospodarstva koja utječu na stvaranje konkurentnosti zemlje i poduzeća. Riječ je o nekoliko uvjeta a to su: faktorski uvjeti, uvjeti potražnje, strategiji i strukturi konkurencije te pratećim i povezanim industrijama. Porterov model dijamanta je holistički i elastičan koncept koji omogućava svim interesnim skupinama u nekoj zemlji razmatranje konkurentnosti u njezinoj kompleksnosti te konstruktivnu komunikaciju oko unaprjeđivanja okruženja ciljem poboljšanja konkurentnosti (Porter, 1998.). Previšić i Došen (1999.) također navode kako Porter ističe četiri skupine

čimbenika koji pridonose dobrobiti nacija. Spomenute skupine se odnose na: strategiju i strukturu poduzeća te razinu konkurentnosti, faktore proizvodnje, uvjete potražnje i na srodne i podržavajuće industrije. Ističe se kako konkurentna prednost zemlje upravo ovisi o snazi svakog elementa u svakoj od navedenih skupina.

Strategija i struktura poduzeća kao i razina konkurentnosti odnose se na uvjete koji obuhvaćaju osnivanje poduzeća, njihovu organiziranost i vođenje te karakteristike domaće konkurencije. U situacijama kada je konkurencija jaka to za ostala poduzeća predstavlja motivaciju za konstantno poboljšanje proizvodnje, kreativnošću i inovativnosti jer im to osigurava opstanak na takovom tržištu. Alternativa je u izlasku na inozemna tržišta radi korištenja ekonomije razmjera koju ne mogu postići na svojem domaćem tržištu zbog velike konkurencije.

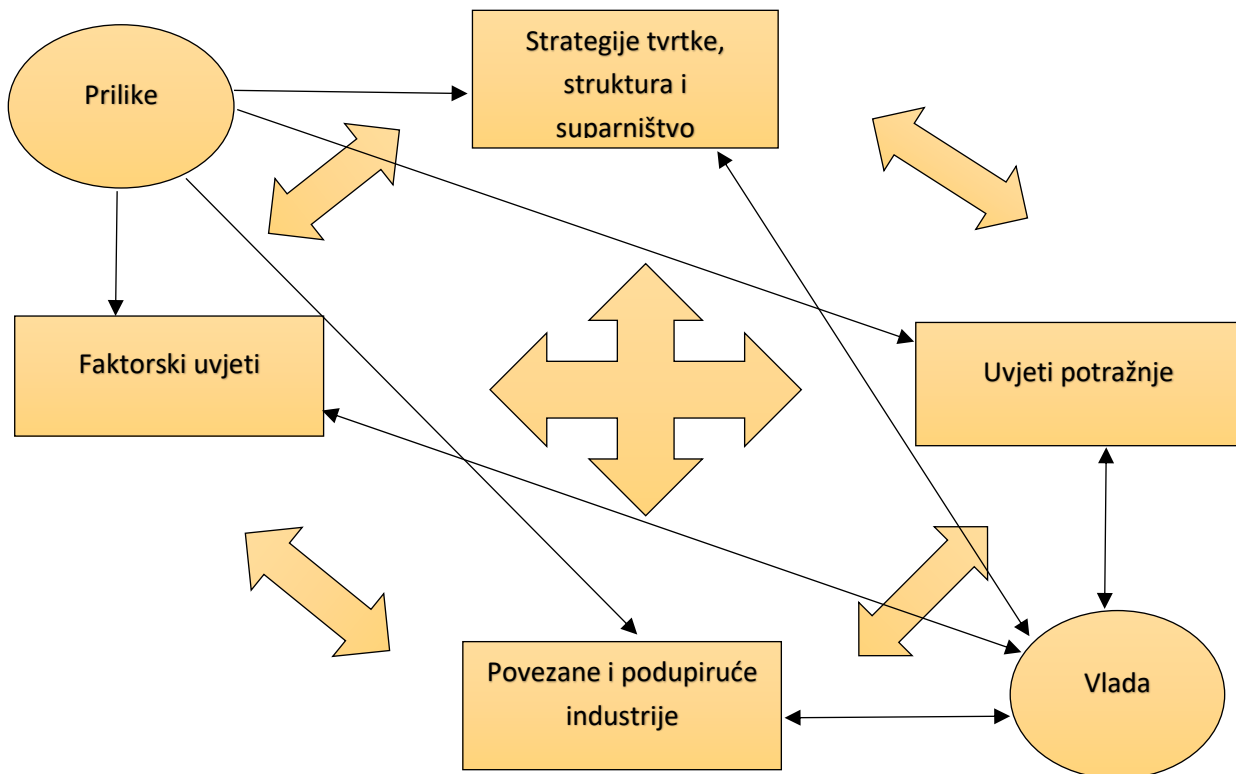
Sljedeću skupinu čine faktori proizvodnje, odnosno položaj zemlje s obzirom na raspoloživost faktora proizvodnje i njihovim troškovima kako bi se osigurala konkurentnost u određenim privrednim djelatnostima. Potrebno je razlikovati prirodne resurse koje se odnose na sirovine, stanovništvo, ljudske resurse i sa druge strane oni faktori koji su stvoreni od prirodnih a to su razina obrazovanja, stručnost zaposlenika, tehnološki razvoj, infrastruktura i sustav telekomunikacija.

Treću skupinu čine uvjeti potražnje zemlje. Odnosno tu skupinu karakterizira struktura domaće potražnje, veličina i model rasta domaće potražnje, brzina rasta domaćeg tržišta te model i sredstva kojima se domaći proizvodi i usluge prodaju na stranim tržištima. To su izrazito bitni faktori u sposobnosti poduzeća jedne zemlje kako bi mogla konkurirati na međunarodnoj razini.

U konačnici četvrtu skupinu čine povezane i podržavajuće industrije. Ova skupina faktora se odnosi na dobavljače, kooperante ali se odnosi i na međusobno povezana poduzeća iz drugih proizvođačkih djelatnosti. Odnosi između poduzeća iste djelatnosti (kupac-dobavljač) i različitih djelatnosti predstavljaju konkurentsku prednost. Kada kupac i dobavljač posluju na međunarodnom tržištu imaju mogućnost poboljšanja kvalitete svojih proizvoda.

Kombinacijom sva četiri faktora rezultat je jačanje konkurentskih sposobnosti poduzeća na globalnom tržištu. U slučaju kada su samo dva faktora povoljna, konkurentna prednost se ne može održati. S druge strane, raspoloživost resursa nije uvijek neophodna (Previšić, Ozretić Došen, 1999.). U nastavku je prikaz skupina odnosno strukture Porterovog dijamenta nacionalnih konkurentskih sposobnosti.

Slika 9. Porterov dijamant nacionalnih konkurentskih prednosti



Izvor: Grgić, Bilas, Franc (2010.)

Previšić i Došen (1999.) navode kako Porter smatra da je uloga vlade iznimno važna za konkurentsku sposobnost zemlje. Postoje i dokazi zemalja u kojima su vlade imale najveći utjecaj, a većinom su se pokazale kao najneuspješnije u međunarodnim razmjerima. Uloga vlade nije da stvori konkurentsku prednost međutim može imati veliki utjecaj na navedene skupine unutar dijamanta.

„Teorija globalne konkurencije polazi od toga da se za svaku pojedinačnu industriju, s jedne strane, treba utvrditi izloženost faktora koji podržavaju globalizaciju i s druge strane važnost prilagođavanja lokalnim uvjetima „ (Rahimić, Podrug, 2013.).

Rahimić i Podrug (2013.) navode kako se prema izraženosti navedenih faktora razlikuju:

1. Nacionalne industrije koje označava lokalno prilagođavanje kritičnim faktorima uspjeha. Proizvodi su namijenjeni određenoj zemlji te se ostvaruje dominacija nacionalnih poduzeća.

2. Međunarodne industrije karakterizira regionalna podijeljenost tržišta koja zbog većeg broja tržišta zahtjeva prilagođavanje različitim uvjetima.
3. Globalne industrije su prepoznatljive na temelju konkurentske pozicije poduzeća u određenoj zemlji, koja je znatno pod utjecajem njegove pozicije u drugim zemljama i obratno.
4. Ograničeno globalne industrije su globalne međutim prisiljene su na nacionalno prilagođavanje zbog odluka vlade. Za poduzeća iz globalnih industrija nastup na međunarodnom tržištu je najvažniji uvjet za osiguranje konkurentske prednosti.

Karakter industrije je izuzetno bitan za poduzeće koje nastoji postići i nastaviti održavati konkurentsku prednost.

Resursni pristup nastoji uspjeh poduzeća objasniti postojanjem specifičnih odnosno posebnih resursa. Konkurentnost prema ovom pristupu ovisi o unutrašnjim sposobnostima koje poduzeće posjeduje (Rahimić, Podrug, 2013.).

Poduzeća posjedovanjem različitih vrsta resursa mogu ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Za poduzeća je potrebno dobro analizirati svoje resurse i usporediti ih s konkurentima, te definirati njihove prednosti i slabosti. Pri postizanju konkurentnosti najvažniji resursi poduzeća su: obujam proizvodnog kapaciteta različitih proizvoda ili usluga, stupanj informatizacije poduzeća, distribucijska mreža odnosno broj veleprodajnih i maloprodajnih mjesta, broj prodajnih osoblja s obzirom na zemljopisna i proizvodna područja, obujam ulaganja u promociju, financijski položaj poduzeća što se odnosi na likvidnost i stanje kredita, nabavni troškovi i ostalo (Lazibat, Kolaković, 2004.).

Ostvarivanje konkurentske prednosti označava izgradnju na temelju vlastitih potencijala i snaga. Kako bi se postigao model ostvarenja konkurentske prednosti potrebno je istaknute resurse dobro uklopiti i implementirati u strategiju nastupa (Vrdoljak Raguž, Jelenc, Podrug, 2013.).

3.3. Strategije poduzeća pri postizanju međunarodne konkurentske prednosti

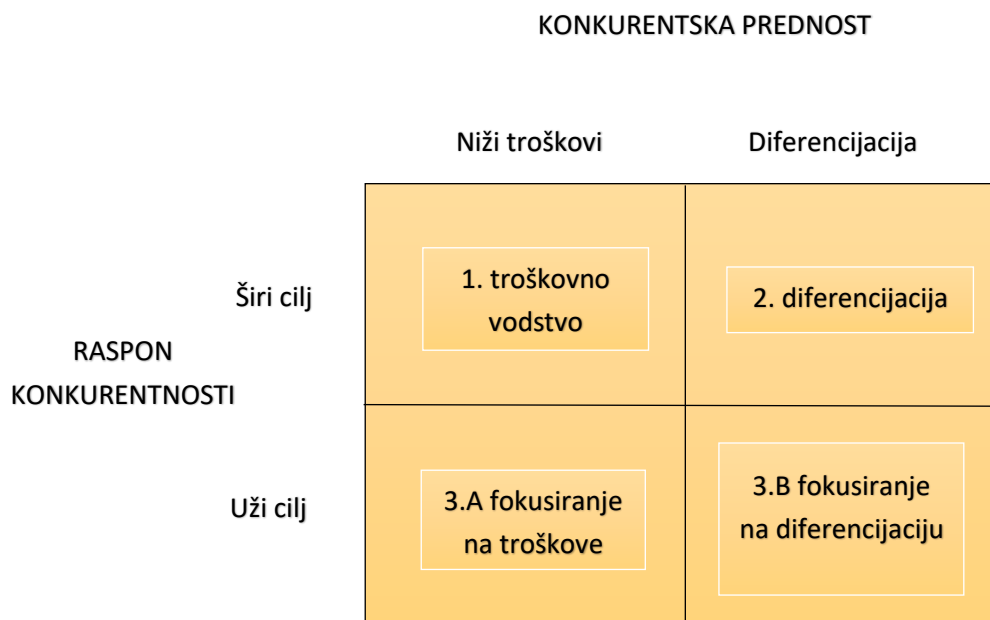
Porter (2008.) navodi da je u konkurentske strategiji izrazito važan položaj poduzeća koji ostvaruje u industriji djelovanja. Pozicija ukazuje da li poduzeće ostvaruje veće ili manje profite

od prosjeka industrije. Kada poduzeće ostvari dobru poziciju na tržištu istodobno ostvaruje iznimno dobre rezultate bez obzira na skromnost profitabilnosti industrije.

U nastavku je prikaz triju generičkih strategija na temelju kojeg poduzeće može ostvariti iznadprosječne rezultate poslovanja, a to su:

1. Troškovno vodstvo
2. Diferencijacija
3. Fokusiranje

Slika 10. Tri generičke strategije



Izvor: Porter, (2008.)

Lazibat i Kolaković (2004.) navode kako poduzeća koja ostvaruju konkurentnost na temelju ostvarenja i održavanja nižih troškova u odnosu na ostale konkurente na tržištu, ostvaruje strategiju troškovnog vodstva.

Kada poduzeće ima priliku postizanja niskih troškova shodno tome javlja se prilika da poduzeće ponudi niže cijene od konkurenata ili ostvaruje veće profite na temelju prosječne tržišne cijene. Poduzetnik u ovakvom nastupu ne smije zanemariti karakteristike diferencijacije. Može doći i

do situacije kada potrošači bez obzira na nižu cijenu odlučuju se za proizvod konkurenata. U takvoj situaciji poduzeće će biti prisiljeno sniziti cijene ispod cijena konkurenata sa ciljem ostvarenja prodaje. U takvim situacijama dolazi do neutralizacije troškovne pozicije poduzeća (Porter, 2008.). „Troškovna prednost poduzeća proizlazi dakle iz efikasnijeg obavljanja aktivnosti u lancu vrijednosti od tržišnih konkurenata. Menadžment poduzeća mora pomno istražiti i pregledati svaku troškovnu aktivnost i identificirati izvore troškova. Cilj je smanjiti troškove u svakoj poslovnoj aktivnosti te biti poduzetnički kreativan u smanjivanju i izbacivanju pojedinih poslovnih aktivnosti u lancu vrijednosti poduzeća „ (Lazibat i Kolaković, 2004.). Blocher, Stout i Cokins (2010.) navode kako je jedna od mogućih slabosti navedene strategije situacija u kojoj poduzeće zbog tendencije smanjenja troškova oslabljuje potražnju za proizvodom ili uslugom zbog brisanja ključnih značajki. Značajno je da poduzeća pružaju određenu kvalitetu kao i konkurenti ali uz nešto niže cijene. Postizanje bolje efikasnosti u aktivnostima lanca vrijednosti od konkurenata, poduzeću omogućava troškovnu prednost (Aaker, 1995.). Svaku troškovnu aktivnost je nužno prvo pomno istražiti od strane menadžmenta poduzeća. Cilj menadžmenta je težiti smanjenju troškova svake aktivnosti koja je dio lanca vrijednosti te po potrebi smanjiti ili izbaciti pojedine aktivnosti kako bi se ostvarili niži ukupni troškovi proizvodnje.

Kada veći broj poduzeća nastoji postići poziciju troškovnog vođe, konkurentnost među njima je izrazito jaka s obzirom da se radi o borbi za svaki djelić tržišnog udjela. Rijedak je slučaj kada prevlast jednog poduzeća pri takvom nastupu uvjeri ostala poduzeća da napuste troškovnu strategiju. U takvom slučaju posljedice za profitabilnost mogu biti pogubne. Iskorištavanje pružene prilike na tržištu predstavlja za poduzeće prednost o kojoj ovisi strategija troškovnog vodstva. Utjecaj na troškovne pozicije jedino mogu imati promjene koje su uzrokovane tehnološkim napretkom (Porter, 2008.).

Diferencijacija predstavlja drugu generičku strategiju. Na temelju ove strategije poduzeće nudi potrošačima jedinstven proizvod u svojoj industriji. Od strane potrošača ta jedinstvenost može biti prepoznata i cijenjena (Porter, 2008.). Strategija diferencijacije teži stvaranju i iskorištavanju određene jedinstvenosti na specifičnom tržišnom segmentu. Također, diferencijacija se smatra primarni marketinški cilj. Riječ diferencijacija polazi od latinske riječi *diferentia*, što u prijevodu znači „pravljenje razlike ili različitosti. To je strategija kojom poduzeće teži stvoriti razliku od konkurenata na način da potrošačima nudi proizvod sa jedinstvenim značajkama. Također, temeljem ove strategije kupcima se nastoji pružiti vrijedan

i jedinstven proizvod koji ne postoji na tržištu konkurenata. Preduvjet ovakve strategije je izgradnja odanosti, vjernosti i preferencija kupaca za ponuđeni jedinstveni proizvod. Pri takvoj izgradnji vjernosti smanjuje se njihova osjetljivost na cjenovne razlike (Lazibat i Kolaković, 2004.).

„Kao ključne izvore diferencijacije Porter navodi:

1. razlike u dobavi sirovina i drugih poslovnih inputa,
2. razlike u dostignutom tehnološkom razvoju,
3. razlike u proizvodnim aktivnostima koje utječu na oblik proizvoda i njihovu pouzdanost,
4. razlike u distribucijskom sustavu,
5. razlike u marketingu i prodajnim aktivnostima „ (Tipurić, 1999.).

Diferencijacija predstavlja skupu strategiju. Poduzeće mora biti sposobno izgraditi i pružiti jedinstveni proizvod kako bi kupcima pružio vrijednost koja premašuje ponude niskih cijena. Pri korištenju ove vrste strategije, poduzeću se omogućava: određivanje cijene uz dodatnu dobit, prodaja određene količine proizvoda prema postojećoj cijeni ili stjecanje jednako vrijednih koristi, kao što je primjerice veća lojalnost tijekom sezonskih padova. Poduzeće posluje sa iznimnim rezultatima u slučaju kada cijena jedinstveno pruženog proizvoda ili usluge, uz dodatnu dobit, premašuje troškove koje odnosi stvaranje takvog proizvoda (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.).

Strategiju fokusiranja označava selektivna ponuda na selektivnim tržištima. Poduzeće odabire određene tržišne segmente koje nastoje uslužiti. Odabirom ovakve strategije, poduzeću se javlja nužnost detaljnog poznavanja odabranog tržišnog segmenta s obzirom da će to biti tržište na kojem poduzeće djeluje i pruža specifični proizvod ili uslugu koja mora zadovoljiti potrebe kupaca takvog tržišta (Thompson, Strickland, Gamble, 2008.). Lazibat i Kolaković (2004.) navode kako je kod ove strategije iznimno važno odabir tržišnog segmenta. Odnosno važno je da odabrani segment bude dovoljno velik te da ima uzlaznu stopu rasta. Od strane poduzeća je važno da poduzeće raspolaže odgovarajućim kreativnim i proizvodnim sposobnostima kako bi se mogle ispuniti želje i zahtjevi kupaca određenog tržišta.

Strategiju fokusiranja možemo podijeliti na dvije opcije. Pri fokusiranju na troškove, poduzeću je cilj ostvarivanje troškovne prednosti na odabranom tržišnom segmentu. Dok pri fokusiranju

na diferencijaciju, poduzeću je cilj postići različitost od konkurenata na odabranom tržišnom segmentu. Odabrani tržišni segmenti ovakve strategije najčešće karakteriziraju kupci koji imaju neuobičajene potrebe ili posjedovanje učinkovitog sustava proizvodnje i dostave, koji zadovoljava potrebe kupaca, za razliku od sustava u drugim industrijskim segmentima (Porter, 2008.). Opcija fokusiranja na diferencijaciju se omogućava i u situaciji kada konkurenti nekvalitetno ispunjavaju potrebe tržišnog segmenta (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.).

Strategija fokusiranja je vrlo dobar način nastupa u situacijama kada je tržište na temelju znatnih razlika, izrazito segmentirano te kada je poduzeće ograničeno svojim kapacitetima te ne može usluživati cjelokupno tržište (Lazibat i Kolaković, 2004.).

„Održivost strategije fokusiranja određuju tri čimbenika:

1. održivost u odnosu na široko orijentirane konkurente,
2. održivost u odnosu na oponašatelje,
3. održivost u odnosu na segmentnu supstituciju „ (Porter, 2008.).

Porter (2008.) također objašnjava navedena tri čimbenika.

Što se tiče održivosti u odnosu na široko orijentirane konkurente, postoji mogućnost da široko orijentirani konkurenti već konkuriraju u segmentu fokusirane tvrtke ili predstavljaju potencijalne sudionike segmenta. Što je različitiji lanac vrijednosti fokusirane tvrtke od lanca vrijednosti potrebnog da bi se uslužili drugi segmenti, to je fokusirana strategija održivija. Također, strategija fokusiranja je održivija što su potrebe kupaca u ciljnom segmentu različitije i neobičnije u odnosu na druge segmente.

Drugi čimbenik je rizik poduzeća da će ga drugo poduzeće odlučiti oponašati u strategiji fokusiranja. Neke od prepreka koje to mogu spriječiti su: ekonomija razmjera, diferencijacija, odanost posredniku i druge. Veličina segmenta u kojem djeluje poduzeće može imati utjecaj o riziku od oponašanja strategije fokusiranja.

Te zadnji čimbenik koji je Porter naveo je opasnost od segmentne supstitucije. Strategija fokusiranja koja je koncentrirana na određeni segment postaje ranjiva u slučaju kada taj segment prestane postojati. Uzroci takve opasnosti mogu biti promjene u okolini, tehnologiji ili ponašanju konkurenata.

4. Analiza poslovnog slučaja: ostvarivanje međunarodne konkurentne prednosti poduzeća Kaufland

4.1. Obilježja međunarodnog poduzeća Kaufland

Kao dio Schwarz grupacije, Kaufland je jedan od vodećih trgovačkih poduzeća na europskom tržištu. Ne samo u Hrvatskoj, već i u Njemačkoj, Češkoj, Slovačkoj, Poljskoj, Rumunjskoj, Bugarskoj i Moldaviji. S obzirom na poziciju vodećeg europskog trgovačkog poduzeća zalažu se za visoku kvalitetu, velik izbor i povoljne cijene proizvoda (Kaufland, pristupljeno: 03.09.2020.).

Slika 11. Logo Kauflanda i tržišta



Izvor: Kaufland, pristupljeno: 26.08.2020.

Povijest Kauflanda započinje kada utemeljitelj Josef Schwarz spaja svoje trgovačko poduzeće s veletrgovinom „A. Lidl & Comp.“ u tvrtku „Lidl & Schwarz KG“, koja trguje kolonijalnom i mješovitom robom te južnim voćem. U sljedećim godinama tvrtka je imala za cilj proširiti asortiman i postati veletrgovac hranom. Zbog rata daljnji razvoj je zaustavljen, međutim nakon završetka rata nastavljen je proces razvoja i proširenja. Godine 1968. otvara se prva poslovnica pod imenom "Handelshof" u Njemačkoj, u mjestu Backnang. Nakon smrti Josepha Schwarza 1977. godine, njegov je sin Dieter Schwarz preuzeo upravljanje tvrtkom. Značajna godina za Kaufland je bila 1984. godina jer je tada otvorena prva Kauflandova poslovnica u Njemačkoj, u Neckarsulmu (Kaufland, pristupljeno: 03.09.2020.).

Slika 12. Prva Kaufland poslovnica u Neckarsulmu, Njemačka

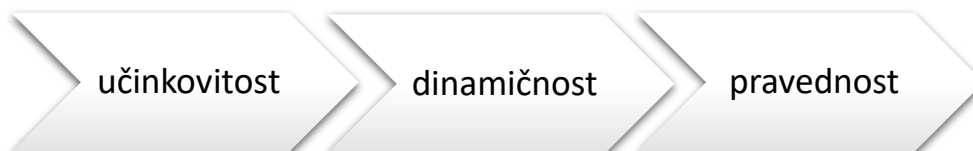


Izvor: Kaufland, pristupljeno: 26.08.2020.

U daljnjim godinama poslovanja, tržište se proširivalo izvan domicilnih granica. Prva poslovnica u Hrvatskoj je otvorena 2001. godine u Karlovcu.

Kaufland ponašanje je određeno organizacijskim vrijednostima koje se temelje na određenim načelima. Vrijednosti poduzeća usmjeravaju odluke, opažanja i djelovanja te izražavaju što je za poduzeće bitno i što ih motivira u poslovanju.

Slika 13. Organizacijske vrijednosti Kauflanda



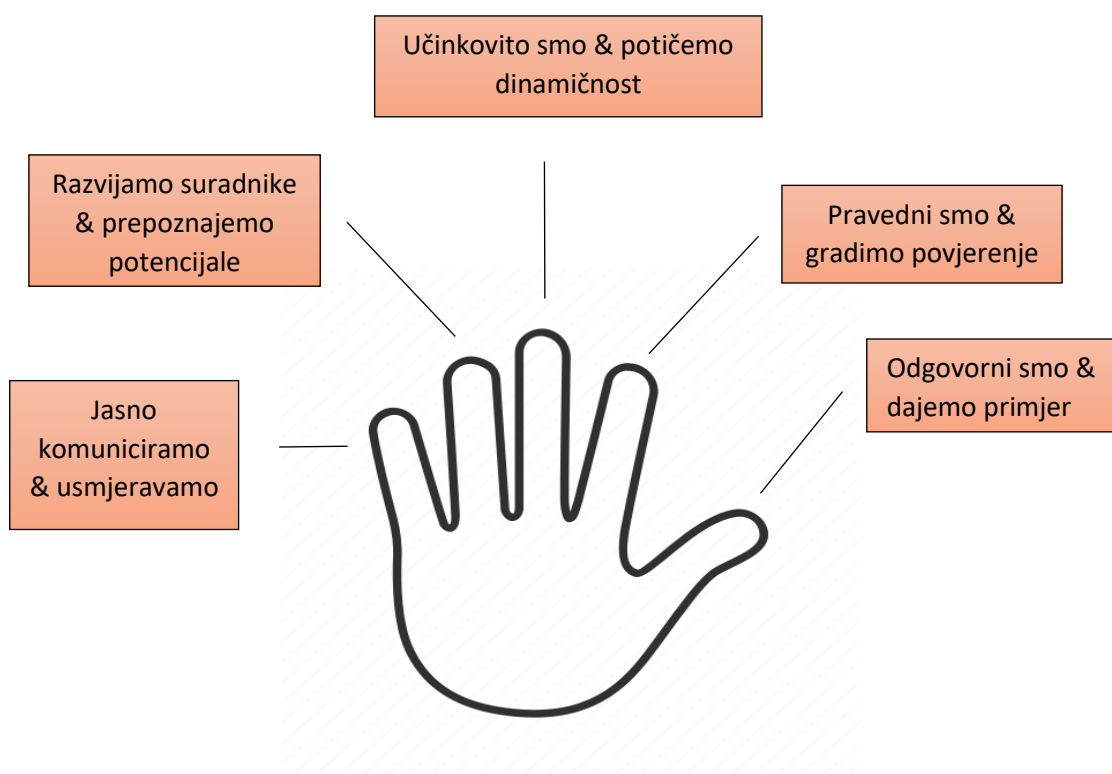
Izvor: Kaufland, pristupljeno 26.08.2020.

Temelj uspjeha poduzeća je u učinkovitosti. Učinkovitost se postiže na način gdje su zaposlenici usmjereni na rad i rezultate te ih odlikuje hrabrost i strast. Učinkovitost treba biti

izražena i kod djelovanja pojedinaca ali i kod djelovanja timova. Dinamičnost je snaga kojom se unapređuju dobre prakse i stvaraju nove vrijednosti. Posjedovanje dinamičnosti označava spremnost poduzeća za reakciju na promjene koje se događaju u okolini. Poduzeće posjeduje sposobnost brze reakcije te preuzima potpunu odgovornost. Na taj način se ostvaruje sve ono što naume. Pravednost je izrazito važna vrijednost pri izgradnji međusobne suradnje. Ona se iskazuje na međusobnom poštivanju i pravednosti. Također im pomaže da dosljedno ostvaruju ciljeve (Kaufland, pristupljeno: 03.09.2020.).

Načela rukovođenja objedinjena su pod motom "Daj pet". Načela se temelje na organizacijskim vrijednostima. Zadatak svih rukovoditelja u poduzeću Kaufland je živjeti određena načela te time ispunjavati obvezujuća obećanja koja su dana zaposlenicima (Kaufland, pristupljeno: 03.09.2020.).

Slika 14. Načela rukovođenja „Daj pet“



Izvor: Kaufland, pristupljeno 28.08.2020.

„Na Kauflandovoj službenoj stranici se navode osnovna načela poslovanja koja predstavljaju temelj za svakodnevni rad i suradnju, a to su:

1. Zadovoljstvo kupaca određuje naše poslovanje.
2. Povoljan odnos cijena i usluga određuje našu tržišnu poziciju.
3. Rastemo kroz ekspanziju i neprestano poboljšanje u našim poslovnicaama.
4. Kao jedno od poduzeća unutar grupe radimo sustavno.
5. Brze i učinkovite odluke te jednostavni radni procesi osiguravaju naš uspjeh.
6. Pridržavamo se postojećih zakona i internih smjernica.
7. U našem svakodnevnom poslovanju preuzimamo gospodarsku, društvenu i ekološku odgovornost.
8. Pravedan odnos prema svakome u poduzeću je zajamčen.
9. Međusobno se poštujemo i potičemo.
10. Pridržavamo se dogovora u atmosferi međusobnog povjerenja.
11. Pohvala, priznanje i konstruktivna kritika termini su koji u svakodnevnom radu određuju našu radnu klimu.
12. Okružujemo se jakim zaposlenicima, a zamjena je osigurana u svakoj organizacijskoj jedinici „ (Kaufland, pristupljeno: 28.08.2020.)

Uz raznoliku ponudu asortimana, Kaufland u svojoj ponudi ima i vlastitu marku proizvoda. K-Classic nudi široki asortiman s više od 1200 proizvoda - i to od prehrambenih proizvoda preko kozmetičkih potrepština do tekstila i hrane za kućne ljubimce. Artikle robne marke je izrazito lako prepoznati, logo je prikazan u nastavku.

Slika 15. Logo K- Classic artikala



Izvor: Kaufland, pristupljeno: 26.08.2020.

4.2. Izgradnja konkurentne prednosti poduzeća Kaufland na međunarodnom tržištu

Začetci poduzeća Kaufland su krenuli iz Njemačke. U samim počecima izgradnje poslovanja poduzeće je imalo jasan cilj koji je nastojao tijekom godina ostvariti. Sav taj razvoj, kao što je već navedeno, bio je prekinut ratom, međutim nakon završetka rata Kaufland je iskazao svoju snagu i otvorena je prva poslovnica. Nakon 14 godina poslovanja u nacionalnim granicama dolazi do ekspanzije poduzeća u druge države te je time započeta izgradnja međunarodnog poduzeća kao takvog. Ciljno tržište se odnosi na kućanstva srednje klase.

Prva podružnica osnovana je u Češkoj, nedugo nakon toga ekspanzija se nastavila i u ostatku zemalja u kojima Kaufland trenutno posluje.

Tablica 2. Zemlje i broj trgovina poduzeća Kaufland, 2020. godina

Zemlja	Broj trgovina
Njemačka	667
Poljska	212
Češka	133
Rumunjska	126
Slovačka	67
Bugarska	59
Hrvatska	40
Moldavija	2 (+1 u izgradnji)

Izvor: Wikipedia, pristupljeno: 26.08.2020.

U lancu dodane vrijednosti, Kaufland se zalaže za poštivanje poslovnih praksi, za transparentnost, dobre radne i životne uvjete zaposlenika, ljudska prava i odgovorno ekološko ponašanje. Na temelju toga se potiču ambiciozni standardi u lancu opskrbe. Zbog raznolikosti asortimana koju Kaufland pruža svojim kupcima surađuju sa mnogim dobavljačima širom svijeta (Kaufland, pristupljeno: 02.09.2020.).

„ Kaufland kontinuirano procjenjuje potencijalni i stvarni rizik kršenja ljudskih prava u lancima opskrbe. Na temelju međunarodno priznatih studija, indeksa i kretanja - uključujući i Transparency International, Failed State Index, korupciju, dječji rad - procjenjuju u kojim su zemljama proizvodnje najvjerojatnija kršenja ljudskih prava. Pomoću ove analize dolaze do zaključka da su zemlje jugoistočne Azije, Afrike i Latinske Amerike posebno rizične i da su kršenja ljudskih prava tamo najčešća „ (Kaufland, pristupljeno: 02.09.2020.).

Grupacija Schwarz provodi propise Nacionalnog akcijskog plana za ljudska prava. Time dokazuje kako je moguća realna provedba uputa Ujedinjenih naroda za gospodarstvo i ljudska prava. Cilj je poboljšanje situacije koja se veže za zaštitu ljudskih prava u lancu opskrbe i osiguranje pravne sigurnosti kao i osiguranje poštenih konkurentskih uvjeta u lancu vrijednosti (Kaufland, pristupljeno: 02.09.2020.).

Slika 16. Održivi lanac opskrbe



Izvor: Kaufland, pristupljeno: 02.09.2020.

„Sljedeća područja djelovanja važna su za održivi lanac opskrbe:

1. Konkurentski uvjeti moraju biti pravedni u čitavom europskom i međunarodnom kontekstu. Stoga su potrebni propisi i standardi koji su međunarodno obvezujući.
2. Obvezujući propisi moraju se primjenjivati jednako u svim lancima vrijednosti. Proces i vezani uz provođenje dubinske analize (due diligence) moraju, primjerice, biti jednako praktični za lanac opskrbe kao i za lanac opskrbe tekstilom.
3. Granice dubinske analize bi trebale uvijek odražavati stvarni ekonomski utjecaj i mogućnost pravnog djelovanja neke tvrtke u cijelom lancu opskrbe i vrijednosti.
4. Svaka karika u lancu vrijednosti mora ispunjavati svoje odgovornosti i poštivati ljudska prava. Kršenje propisa ne smije proći bez posljedica jer nijedna tvrtka ne smije ostvarivati profit na štetu ljudi.
5. Trebamo rješenja koja omogućuju da ljudi u zemljama iz kojih potječe roba žive dostojanstveno i u netaknutoj sredini „ (Kaufland, pristupljeno: 02.09.2020.).

Kaufland je svoju konkurentnost izgradio i na temelju svoga asortimana. Odnosno vlastite marke temeljem koje kupcima nudi visoku kvalitetu po prihvatljivim cijenama. Svojim kupcima pružaju veliki asortiman vlastite robne marke za koju garantiraju sigurnost podrijetla proizvoda.

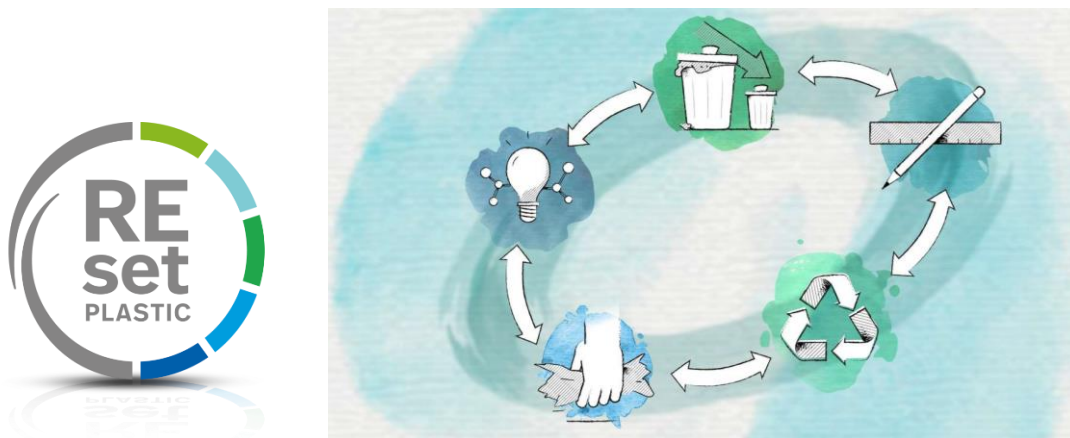
Kroz teorijski dio se može uvidjeti kako je adaptivnost poduzeća na promjene u okolini izrazito važna. Kaufland i u tom konceptu „sluša“ tržište te nastoji održati svoju konkurentnost. Svijest suvremenog potrošača o očuvanju zdravlja i okoliša postaje svakim danom sve veća te samim time mijenjaju se određene navike.

Kaufland doprinosi provedbi međunarodne strategije grupacije Schwarz, zvana REset strategija. Navedena strategija se dijeli u pet kategorija: izbjegavanje plastike, dizajn, reciklaža, zbrinjavanje otpada te inovacije i informiranje potrošača. Na temelju ove strategije Kaufland ispunjava svoju viziju „Manje plastike- zatvoreni ciklus.“ (Kaufland, pristupljeno: 02.09.2020.).

„REset Plastic, strategija za izbjegavanje plastike grupacije Schwarz, obuhvaća 5 glavnih načela i područja djelovanja:

1. REduce – izbjegavanje plastike, odnosno gdje god je moguće, trajno odustaju od korištenja plastike.
2. REdesign – dizajn, odnosno proizvode dizajniraju tako da se mogu reciklirati i na taj način zatvaraju reciklažni ciklus.
3. REcycle – reciklaža, odnosno sakupljaju, sortiraju i recikliraju sve oporabne stvari i na taj način zatvaraju njihov reciklažni ciklus.
4. REmove – zbrinjavanje, odnosno pružanje podrške kod uklanjanja plastičnog otpada iz okoliša.
5. REsearch – inovacije i informiranje potrošača, odnosno ulaganje sredstava u istraživanje i razvoj te informiranje potrošača o reciklaži i čuvanju resursa „ (Kaufland, pristupljeno: 02.09.2020.).

Slika 17. REset plastic



Izvor: Kaufland, pristupljeno: 02.09.2020.

Kako bi se provedba očuvanja okoliša izrealizirala, Kaufland je poduzeo konkretne mjere. Tako je 2019. godine plastična ambalaža određenih proizvoda zamijenjena održivim varijantama. Na temelju te mjere uspješno je uštedeno preko 5 tona plastike. Reciklirana plastika se iskorištava

u proizvodnji ambalaže proizvoda vlastite robne marke. Zbog izrazito štetnog utjecaja mikroplastike, Kaufland od 2013. godine u svom asortimanu drogerijskih proizvoda ne koristi tvrdu mikroplastiku. Kaufland se ističe i kao prvi trgovački lanac koji je povukao jednokratne plastične vrećice. Od 1.1.2020. godine, kupcima je ponuđen izbor između papirnatih ili platnenih vrećica. Također, sa početkom 2020. godine, iz asortimana je povučeno plastično posuđe, plastični pribor za jelo, plastične slamke i štapići te su zamijenjeni održivim rješenjima (Kaufland, pristupljeno: 02.09.2020.).

Najvažniji resurs poduzeća predstavljaju ljudi, odnosno zaposlenici. Zadovoljstvo zaposlenika najčešće rezultira boljom efikasnošću rada te samim time ostvarivanje većih profita za poduzeća. Kaufland uvelike ulaže u svoje zaposlenike te teži konstantnom usavršavanju znanja i iskustva svojih zaposlenika. Kaufland na temelju svog odnosa prema zaposlenicima osvaja prestižni međunarodni certifikata Top Employer za 2020. godinu.

U prilogu stabilnoj izgrađenoj konkurentnosti Kauflanda odnosno grupacije Schwarz idu i rezultati prema kojima se Schwarz grupacije ističe kao prvi trgovački lanac u Europi u 2019. godini. U nastavku prikaz tablice poretka 10 trgovačkih lanaca prema uspješnosti u 2019. godini.

Tablica 3. Top 10 maloprodajnih lanaca u Europi, 2019. godina

Poredak	Naziv maloprodajnog lanca	Zemlja sjedišta
1.	Schwarz	Njemačka
2.	Aldi	Njemačka
3.	Carrefour	Francuska
4.	Tesco	Ujedinjeno Kraljevstvo
5.	Rewe	Njemačka
6.	Edeka	Njemačka
7.	Les Mousquetaires	Francuska
8.	E.Leclerc	Francuska
9.	Sainsbury	Ujedinjeno Kraljevstvo
10.	Casino	Francuska

Izvor: Retail-Indeks, pristupljeno: 02.09.2020.

Za Kaufland Hrvatsku je prethodno navedeni certifikat također od velikog značaja.

Zaposlenici predstavljaju jedan od najvažnijih resursa poduzeća. Kaufland je svjestan njihovog značaja i doprinosa te teži povećanju primanja zaposlenika iz godine u godinu. Realizacija povećanja bruto plaće je bila u 2018. godini u iznosu od 11,3% za sve zaposlenike. U 2019. godini dolazi do povećanja primanja kroz neto nagrade i to u iznosu od 7,65% za zaposlenike na nerukovodećim pozicijama. Za 2020. godinu planirano je daljnje povećanje neto primanja koja bi trebali osjetiti 2 700 zaposlenika na nerukovodećim radnim mjestima (Kaufland, pristupljeno: 02.09.2020.).

Za ostvarivanje konkurentske prednosti iznimno je važna tehnologija te razvoj i usavršavanje poduzeća na temelju tehnoloških trendova. Razvoj tehnologija predstavlja nužnost kontinuiranog obrazovanja zaposlenika, kako bi usvajali nova znanja i primjenjivali ih u praksi poslovanja. Kaufland također svojim kupcima nudi i mobilnu aplikaciju koja sadrži niz izbora. Neki od njih su: praćenje aktualnih ponuda u trgovinama, ponuda raznih recepata, popis za kupnju te putokaz do najbliže Kauflandove trgovine (Kaufland, pristupljeno: 03.09.2020.). Aplikacija je samo još jedan korak kojim Kaufland pruža informacijsku dostupnost svojim potrošačima. Uz navedenu aplikaciju Kauflandove stranice su također dostupne i na društvenim mrežama poput facebooka, linkedin-a i youtube-a. Na taj način se stvara komunikacija sa potrošačima te se pruža osjećaj izravne komunikacije sa poduzećem te brzo reagiranje na potrošačevo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo.

Kaufland se na hrvatskom tržištu također nalazi na konkurentnim pozicijama. Neki od trgovačkih lanaca koji još konkuriraju na hrvatskom tržištu su: Lidl, Konzum, Plodine, Spar.

„Agencija Hendaal kontinuirano provodi istraživanje zadovoljstva trgovačkim lancima na nacionalno reprezentativnom uzorku. U studenom 2019. ukupan postignuti uzorak obuhvaća 400 građana starijih od 16 godina. Zbog obuhvata cjelokupnog teritorija, podaci o posjećenosti pojedinih lanaca koji nisu prisutni u svim regijama, mogu biti niži. Također, rezultati pokazuju posjećenost pojedinog lanca, a ne potrošnju u istom „ (Progressive, pristupljeno: 03.09.2020.). U navedenom istraživanju su prikazani razlozi odluka potrošača iz kojeg razloga se odlučuju na posjetu određenog trgovačkog lanca. Kao najbitniji razlog iliti motiv odlasku u određeni trgovački lanac je blizina, nakon toga slijedi ponuda akcija a najmanje važniji razlog je loyalty program (Progressive, pristupljeno: 03.09.2020.).

Prikaz razloga je na sljedećoj slici.

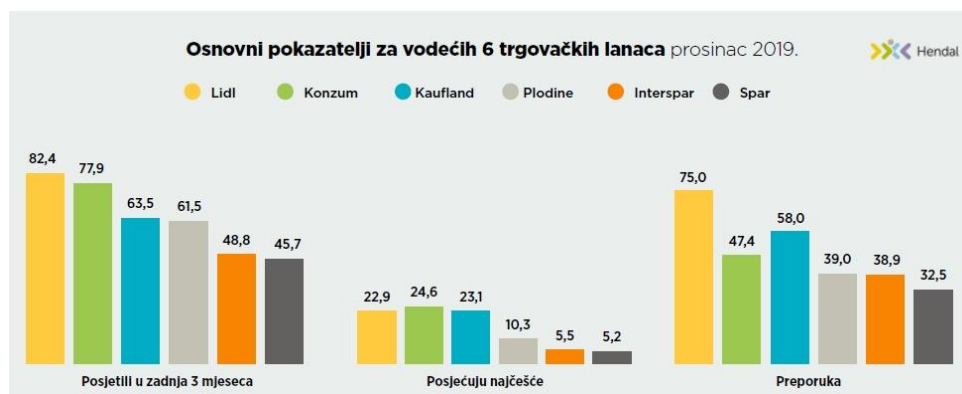
Slika 18. Razlozi odabira najčešće posjećenog trgovačkog lanca



Izvor: Progressive, pristupljeno: 03.09.2020.

„Rezultati za posjećenost pojedinog trgovačkog lanca pokazuju da je najveći broj kupaca posjetio Lidl (82%) i Konzum (78%) u posljednja tri mjeseca 2019. godine. Vezano za mjesto najčešće kupnje se ističu Konzum, Kaufland i Lidl, koji imaju podjednak rezultat – svaki lanac je mjesto najčešće kupnje za nešto manje od jedne petine kupaca. Kod preporuke rezultati su nešto drugačiji. Najveći broj kupaca, njih tri četvrtine, preporučuje Lidl. Kaufland preporučuje 58% kupaca dok preporuku Konzumu daje nešto manje od jedne polovine „ (Progressive, pristupljeno: 03.09.2020.).

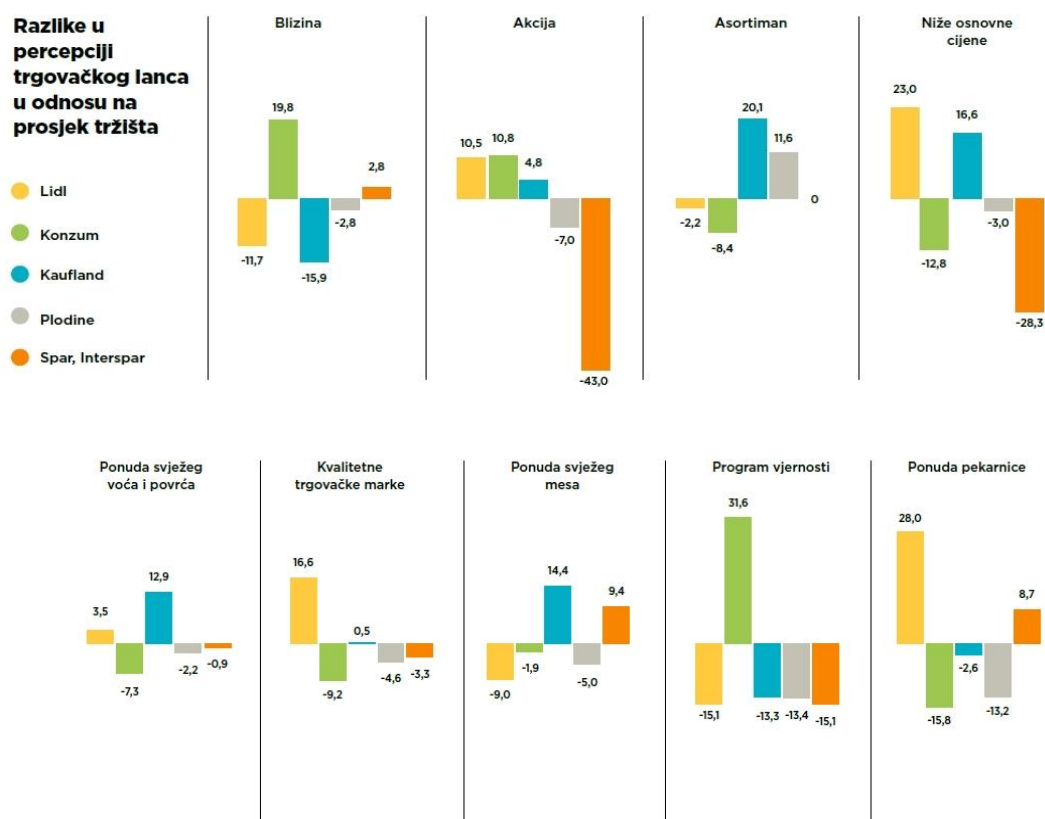
Slika 19. Osnovni pokazatelji za vodećih 6 trgovačkih lanaca, prosinac 2019.



Izvor: Progressive, pristupljeno 03.09.2020.

Prema Hendel istraživanju, može se uvidjeti kako Kaufland ima prednosti koje se odnose na ponudu asortimana, niže osnovne cijene te ponuda svježeg voća, povrća i mesa. Prema navedenom ukazuje se kako Kaufland ima elementa za napredak i usavršavanje konkurentske prednosti na tržištu, međutim iznimno dobri pokazatelji su i elementi u kojima Kaufland ostvaruje jaču konkurentnost u odnosu na svoje konkurente. Najlošiji pokazatelji su dva elementa koja se odnose na blizinu i program vjernosti. Što se tiče blizine, Kaufland već ima postavljene ciljeve, odnosno u planu su otvaranja novih poslovnica upravo kako bi povećali dostupnost i blizinu svojim kupcima. Tijekom rujna 2020. godine otvara se nova poslovnica u Zagrebu. Na sljedećoj slici je prikazan niza elemenata koji dolaze do izražaja kod određenih trgovačkih lanaca na temelju percepcija potrošača.

Slika 20. Razlike u percepciji trgovačkih lanaca



Izvor: Progressive, pristupljeno 03.09.2020.

4.3. Budućnost očuvanja međunarodne konkurentske prednosti Kauflanda

Kaufland i dalje ima tendenciju širenja svoga poslovanja, odnosno širenja i postizanje konkurentske prednosti širom svijeta. S obzirom da glavno djelovanje se odnosi na europsko tržište, Kaufland se nedavno odlučio na proširenje poslovanja van europskih granica koje je trebao izrealizirati u bliskoj budućnosti. Konkretno proširenje bi se provelo na australijsko tržište, međutim projekt se stopirao te proširenje nije realizirano.

Prema Dohertyu (2020.) australski potrošači cijene mogućnost izbora i prednosti ako im se pruži veća paleta izbora kupnje. Prosjek udaljenosti od velikog supermarketa za urbano predgrađe u Australiji je 1,9 kilometara. S obzirom na to da većina naseljenih mjesta u

Australiji već ima više supermarketa u blizini, Kaufland bi trebao u svom poslovnom modelu imate nešto što daje određenu sigurnost za povrat ulaganja tj. nešto što privlači kupce od konkurencije. Postoji niz dimenzija koje trgovački lanci uzimaju u obzir pri razvijanju pristupa tržištu. Ključni među varijablama su:

1. paleta proizvoda,
2. cijena,
3. mjesto.

Mjesto, odnosno lokacija bi se mogla izdvojiti kao jedina održiva prednost. Lokacije za prvih sedam trgovina Kauflanda javno su dostupne, a sljedeća tablica prikazuje konkurentne lokacije na tržištu u radijusu od 5 km oko tih trgovina.

Tablica 4. Lokacije 7 trgovina u Australiji

Table 1. Kaufland stores with population and competitors in radius.

	Pop of SA1s in radius of store	Woolworths Stores	Coles Stores	ALDI Stores	Total Competition Stores
<i>Kaufland Oakleigh (TBC)</i>	164,126	4	4	1	9
<i>Kaufland Forestville (TBC)</i>	155,883	7	6	1	14
<i>Kaufland Dandenong (TBC)</i>	152,254	5	6	4	15
<i>Kaufland Epping (TBC)</i>	120,843	6	4	3	13
<i>Kaufland Coolaroo (TBC)</i>	90,886	2	3	2	7
<i>Kaufland Chirnside Park (TBC)</i>	88,995	4	6	4	14
<i>Kaufland Mornington (TBC)</i>	46,783	3	1	2	6
Grand Total	819,770	31	30	17	78

Izvor: LinkedIn, pristupljeno: 03.09.2020.

Prema priloženoj tablici vidimo da je koncentracija konkurenata na ciljnim lokacijama Kauflanda u odnosu na 1 poslovnicu izrazito velika.

Kaufland je imao velika ulaganja zbog proširenja na australsko tržište, međutim u konačnici je donijeta iznenadna odluka da se napušta Australija kao tržište te se ostvario golemi gubitak. Takva odluka je vjerojatno donešena zbog promjena koje su se dogodile u australskom maloprodajnom sektoru (SMH, pristupljeno: 03.09.2020.). Kaufland ističe kako će se u budućnosti koncentrirati na europsko tržište te jačati poziciju na postojećem tržištu.

Što se tiče Kauflanda na hrvatskom tržištu ostvaraju se daljnja ekspanzija, odnosno otvaranje novih poslovnica. Kaufland ima plan otvaranja nekoliko novih poslovnica u bliskoj budućnosti

te na temelju toga povećati dostupnost. Otvaranje nove poslovnice koje je već izgrađena i plan otvorenja će se izrealizirati tijekom rujna.

Nova moderna poslovnica izgrađena je u Zagrebu, točnije u gradskoj četvrti Bukovac, čime će Kaufland postati još dostupniji kupcima iz šireg centra glavnog grada. Nova trgovina sadržavat će sustav za održivo gospodarenje otpadom te će se koristiti otpadna energija za grijanje i hlađenje poslovnice. U sklopu poslovnice također će se naći i punionice za električne automobile te će tako i ova poslovnica Kauflanda biti izgrađena prema visokim ekološkim standardima (Kaufland, pristupljeno: 03.09.2020.).

Trenutni izazov s kojima se Kaufland suočava je pandemija Covida 19 koji izuzetno mijenja okolinu u kojoj se djeluje te navike potrošača. Sve te promjene su uzrok kojima se Kaufland morao prilagoditi kako bi održao svoju konkurentsku prednost.

Na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku (2020.), dolazi do značajnog pada realnog prometa trgovina na malo u travnju 2020. godine. Razlog drastičnom padu su epidemiološke mjere koje su propisane zbog sprječavanja širenja virusa Covida 19. Pri usporedbi prometa, travanj 2020. godine sa prošlom godinom istog perioda, uočava se pad trgovine na malo u iznosu od 25,5%. Međutim, na temelju iste usporedbe vremenskih perioda dolazi do rasta trgovina na malo putem interneta ili pošte, i to u iznosu od 19,8%.

S obzirom na trenutno stanje s kojima je suočen cijeli svijet zbog navedene pandemije dolazi do promjena navika potrošača u kupnji. „ Kaufland na temelju svega toga može imati jedan od ključnih elemenata, odnosno neovisna agencija Hendaal provela je istraživanje u travnju 2019. Na uzorku od 1000 ispitanika, istraživanje je pokazalo da je Kaufland prvi izbor za kupnju svih kućanskih potrepština na jednom mjestu „ (Kaufland, pristupljeno:03.09.2020.). S obzirom na razna ograničenja te upute ponašanja tijekom pandemije Kaufland pruža svojim kupcima kupnju svih kućanskih potrepština na jednom mjestu. Od proizvoda prehrane, vrtnog alata, svih potrepština za bebe, briga za kućne ljubimce, odjeće, obuće, proizvoda domaćeg podrijetla, svježeg voća i povrća a sve po povoljnim i kvalitetnim cijenama nalazi se u Kaufland trgovini (Kaufland, pristupljeno: 03.09.2020.). Upravo zbog svog širokog asortimana ponude, Kaufland promjene koje su uzrokovane pandemijom, može iskoristiti u održavanju konkurentске prednosti.

Okruženje međunarodnog poduzeća je turbulentno. Događaju se stalne promjene na koje poduzeće za opstanak mora izrazito brzo reagirati. Uz sve prijetnje koje se događaju, na hrvatsko tržište ulazi novi konkurent.

Kaufland kao i ostali trgovački lanci na hrvatskom tržištu su suočeni sa ulaskom novog talijanskog trgovačkog lanca Eurospin. Eurospin su 1993. godine osnovala četiri partnera s dugogodišnjim iskustvom u maloprodaji kao talijanski odgovor na rastuću potrebu za uštedama potrošača. Kompanija je uspjela prilagoditi format diskont trgovine potrebama za kvalitetnim proizvodima u skladu s okusom i tradicijom pojedinačnih tržišta. U Eurospin trgovinama naći ćete samo vlastite brendove i proizvode namijenjene da odgovore na sve karakteristike tržišta. Ne prodaju najpoznatije robne marke dostupne u drugim supermarketima (Eurospin, 03.09.2020.). Upravo to predstavlja diferencijaciju od ostalih trgovačkih lanaca na hrvatskom tržištu. Eurospin pruža jedinstven asortiman i nenadmašivu ekonomičnost što predstavlja veliki izazov ne samo za Kaufland već i za ostale trgovačke lance koji posluju na hrvatskom tržištu.

5. Zaključak

U trenutku kada poduzeće spozna potencijal za provedbu internacionalizacije iznimno važan preduvjet je odrediti tržišta na kojima bi se vršila ekspanzija. Istraživanje ciljnog tržišta mora biti pomno izanalizirano zbog različitih navika i vrijednosti potrošača na tom tržištu. Razlika tržišta može biti velika, ono što je na određenom tržištu „normalno“ na drugom tržištu može primjerice predstavljati povrjedu kulturoloških vrijednosti potrošača. Stoga je važno strategiju nastupa prilagoditi karakteristikama tržišta kako bi se postigla konkurentnost. Upravo ovakve razlike te ostali elementi mogu predstavljati rizik koji bi za poduzeće u konačnici najvjerojatnije generiralo neuspjehom.

Sa razvojem suvremene tehnologije međunarodno poslovanje dolazi do velikog izražaja. Samim značajem poslovanja međunarodno poduzeće zauzima poziciju važnog ekonomskog entiteta u današnjem poslovanju. Međunarodno tržište predstavlja izazov za poduzeće s obzirom da je omeđeno različitim okruženjima a svako okruženje zahtijeva zasebnu prilagodbu.

Cilj poslovanja svakog poduzeća je postizanje konkurentnosti. Konkurentnost označava posjedovanje resursa koji omogućavaju poduzeću da ključne i popratne aktivnosti ispunjavaju efikasnije ali i jeftinije od drugih poduzeća. Kaufland koristi strategiju troškovnog vodstva, odnosno svojim kupcima pruža dodanu vrijednost koja proizlazi iz visokokvalitetnih proizvoda po pristupačnim cijenama. Prema istraživanjima Kaufland upravo i ima veliku prednost zbog široke ponude te ujedno i kvalitete svoga asortimana.

Za poduzeće u takvom okruženju je bitno pratiti promjene koje se događaju u okolini, na vrijeme ih uvidjeti, analizirati te reagirati na njih. Kaufland ima dinamičke konkurentske prednosti s obzirom da uspijeva održavati konkurentsku prednost unatoč promjenama u poslovnom okruženju. Orijentacija na stalni napredak i razvitak poslovanja je u potpunosti normalan proces za svako poduzeće koji teži ostvarivanju sve većih profita. Tako i Kaufland je krenuo u projekt ekspanzije izvan europskih granica, međutim nedovoljnom analizom i promjenom uvjeta na drugačijem tržištu od uobičajenog, uprava Kauflanda odlučuje o napuštanju projekta te stavlja naglasak na daljnju ekspanziju na već postojećim tržištima i unaprjeđenje trenutne pozicije.

U cijelom procesu izgradnje te u konačnici postizanje konkurentske prednosti slijedi najteži dio a to je održivost takve pozicije. Trenutno Kaufland se suočava sa dvije promjene na tržištu koje mogu narušiti održivost konkurentnosti. Pandemija Covida 19 vrši velike promjene u svijetu.

Kako ima izrazito veliki utjecaj na ekonomiju tako i u ovoj industriji na navike potrošača. Navike potrošača se sa godinama mijenjaju međutim pandemija je bila iznenadna pojava koja je tražila brzu reakciju adaptacije. S obzirom na velika ograničenja koja se postavljaju potrošačima, Kaufland svojim kupcima nudi veliki izbor asortimana u kojem se može pronaći sve što je potrebno za kućanstvo na jednom mjestu.

Na hrvatskom tržištu pojavio se novi konkurent, talijanski trgovački lanac Eurospin, koji ima strategiju diferencijacije. Za Kaufland kao i za ostale trgovačke lance predstavlja izazov s obzirom da nastupa sa potpuno drugačijom strategijom, odnosno u ponudi će imati samo proizvode vlastite marke.

U konačnici, konkurentska prednost predstavlja kontinuirani proces adaptacije okolini. Za poduzeća postizanje konkurentske prednosti je samo prvi korak koji generira uspješnom poslovanju i ostvarivanje iznimnih profita. Najveći naglasak se stavlja na održivost jer poduzeće da bi ostalo konkurentno tu poziciju mora znati i očuvati.

POPIS IZVORA

1. Aaker, D. A. (1995.), Strategic market management, četvrto izdanje, Wiley & sons, New York, SAD
2. Andrijanić, I., Pavlović, D. (2012.), Menadžment međunarodne trgovine, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb
3. Andrijanić, I. (2001.), Vanjska trgovina, kako poslovati s inozemstvom, Mikrorad, Zagreb
4. Buble, M. (2009.), Međunarodni menadžment, Lares plus, Zagreb
5. Buble, M. , skupina autora, (2005.), Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
6. Butigan R. (2008), Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte, Ekonomski pregled, 59 (3-4): 153-176.
7. Bezić, H. (2008.), Tehnološka politika i konkurentnost, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
8. Blocher, E. J., Stout, D.E., Cokins, G. (2010.), Cost Management: A Strategic Emphasis, peto izdanje, McGraw-Hill Higher Education
9. Dabić, M. (2007.), Uloga multinacionalnih kompanija u promicanju tehnološkog razvoja zemalja u tranziciji, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 5(1): 29-42.
10. Daraboš, M. (2015). Evolucija konkurentске prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima. Ljevak, Zagreb
11. Dicken, P. (2007.), Global Shift: reshaping the global economic map in the 21st century, Sage Publications, London
12. Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/>, pristupljeno: 27.08.2020.
13. Europska komisija, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>, pristupljeno: 27.08.2020.
14. Eurospin, https://www.eurospin.hr/?gclid=EAIaIQobChMImaGaioXV6wIVKoBQBh1sUg3sEAAYASAAEgJUwPD_BwE, pristupljeno: 03.09.2020.

15. Grgić, M., Bilas, V., Franc, S. (2010) Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, Sinergija
16. Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hgk.hr/internacionalizacija-i-mogucnosti-financiranja-najava>, pristupljeno: 27.08.2020.
17. Horvat, Đ. (2012), Stratejsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb
18. Jones, G. (2005.), Multinationals and Global Capitalism From the Nineteenth to the Twenty-first Century, Oxford University Press, Oxford
19. Kolaković, M. (2018.), Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište, Zbornik sveučilišta Libertas, 3(3): 107-123
20. Kaufland, <https://www.kaufland.hr/>, pristupljeno: 03.09.2020.
21. Lazibat, T., Kolaković, M. (2004.), Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, Zagreb
22. Lončar, J. (2005.), Globalizacija- pojam, nastanak i trendovi razvoja, Geoadria, 10 (1): 91-104.
23. LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/does-kaufland-have-chance-australia-steven-doherty>, pristupljeno: 03.09.2020.
24. Lovrinović, I. (2015.), Globalne financije, Accent, Zagreb
25. Marković, M. (1992.), Međunarodni marketing i proces internacionalizacije poduzeća, Ekonomska misao i praksa, 1(1): 143-155
26. Malenica, N., Dobrić, B. (2014.), Internacionalizacija poslovanja poduzeća, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 5(1): 65-74.
27. McFarlin, D., Sweeney, P. (2011.), International management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, Routledge, New York
28. Matić, B. (2016.), Međunarodno poslovanje- institucije, pravila, strategije, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, Zagreb
29. Previšić, J., Došen Ozretić, Đ. (1999.), Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb

30. Pavić, M. (2009.), Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu, *Poslovna izvrsnost*, 3 (2): 41- 57.
31. Porter, M. E. (1998), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York
32. Porter, Michael E. (1979.), *How Competitive Forces Shape Strategy*, *Harvard Business Review*, 57 (2): 137-145.
33. Porter, M. E. (2008.), *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje*, Masmedia, Zagreb
34. Porter, M.E., *The competitive advantage of nations*, http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf, pristupljeno 23.08.2020.
35. Progressive, <https://progressive.com.hr/?p=5526>, pristupljeno 03.09.2020.
36. Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
37. Retail-Indeks, <https://www.retail-index.com/Countries.aspx>, pristupljeno: 02.09.2020.
38. SMH, <https://www.smh.com.au/business/companies/deteriorating-market-why-kaufland-pulled-the-plug-on-its-australian-dream-20200123-p53u4w.html>, pristupljeno: 03.09.2020.
39. Tipurić, D. (1999.) *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb
40. Tipurić, Darko (1993.), "Interorganizacijski odnosi u kanalima marketinga", doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Zagreb
41. Tipurić, D., *Porterov model industrijske strukture*, <http://www.savjetnik.ba/images/porterov%20model%20industrijske%20strukture.pdf>, pristupljeno: 23.08.2020.
42. Thompson, A. A., Strickland III, A. J. i Gamble, J. E. (2008), *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću : teorija i slučajevi iz prakse*, Mate : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
43. Top 10 best4u, <https://top10best4u.com/>, pristupljeno 27.08.2020.
44. Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013), *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

45. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012.), Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, *Ekonomski misao i praksa*, (1): 381- 398.

46. Zucchella, A., Palamara, G., Denicoali, S. (2007.), The drivers of early internationalization of the firm, *Journal of world business*, 42(3): 268-280

POPIS SLIKA

Slika 1. Klasični model međunarodnog životnog ciklusa proizvoda.....	5
Slika 2. Šest faza procesa internacionalizacije.....	8
Slika 3. Indeks digitalnog gospodarstva i društva, poredak za 2020. godinu.....	12
Slika 4. Tipovi rizika u međunarodnom poslovanju.....	13
Slika 5. Tri vrste međunarodnih poduzeća.....	18
Slika 6. Glavni faktori konkurentnosti poduzeća i zemlje.....	26
Slika 7. Pet konkurentskih sila.....	27
Slika 8. Općeniti lanac vrijednosti.....	30
Slika 9. Porterov dijamant nacionalnih konkurentskih prednosti.....	35
Slika 10. Tri generičke strategije.....	37
Slika 11. Logo Kauflanda i tržišta.....	42
Slika 12. Prva Kaufland poslovnica u Backnangu, Njemačka.....	43
Slika 13. Organizacijske vrijednosti Kauflanda.....	43
Slika 14. Načela rukovođenja „Daj pet“.....	44
Slika 15. Logo K- Classic artikala.....	45
Slika 16. Održivi lanac opskrbe.....	47

Slika 17. REset plastic.....	49
Slika 18. Razlozi odabira najčešće posjećenog trgovačkog lanca.....	52
Slika 19. Osnovni pokazatelji za vodećih 6 trgovačkih lanaca, prosinac 2019.....	52
Slika 20. Razlike u percepciji trgovačkih lanaca.....	53

POPIS TABLICA

Tablica 1. 10 najboljih svjetskih međunarodnih poduzeća 2020. godine.....	20
Tablica 2. Zemlje i broj trgovina poduzeća Kaufland, 2020. godina.....	46
Tablica 3. Top 10 maloprodajnih lanaca u Europi, 2019. godina.....	50
Tablica 4. Lokacije 7 trgovina u Australiji.....	54

MARJANA JELUŠIĆ

mjelusic@efzg.net.hr

Iskustvo

2020-

KAUFLAND K.D., ZAGREB

RAD U NABAVI, ODJEL KOZMETIKE, IZRADA DOKUMENTACIJE VEZANE UZ PROCES NABAVE, KORESPONDENCIJA SA DOBAVLJAČIMA, UNOS I ODRŽAVANJE MATIČNIH PODATAKA ARTIKALA I DOBAVLJAČA

2018.- 2019.

PRICEWATERHOUSECOOPERS D.O.O., ZAGREB

RAD NA RECEPCIJI, ORGANIZACIJA SASTANAKA, VOĐENJE RAZLIČITIH EVIDENCIJA, NARUDŽBA POTROŠNOG MATERIJALA

2017.

EKONOMSKI FAKULTET, ZAGREB

DEMONSTRATOR NA KATEDRI TURIZAM, ADMINISTRATIVNI POSLOVI, POMOĆ U ORGANIZACIJI SEMINARSKE NASTAVE

2015.-2016.

ORBICO D.O.O. IVANIĆ GRAD

MANIPULACIJA ROBOM

2014.

HOTEL SPORT, IVANIĆ GRAD

ISPOMOĆ U ORGANIZACIJI RAZLIČITIH DOGAĐAJA, OBAVLJANJE UGOSTITELJSKIH POSLOVA

Obrazovanje

2018-2020. (očekivano)

EKONOMSKI FAKULTET, ZAGREB

Diplomski sveučilišni studij,
Menadžment

2014.-2018.

EKONOMSKI FAKULTET, ZAGREB

preddiplomski sveučilišni studij,
Poslovna ekonomija

2010.-2014.

SREDNJA ŠKOLA IVAN ŠVEAR, IVANIĆ GRAD

Opća gimnazija

Vještine

<ul style="list-style-type: none">• ENGLISKI JEZIK- DOBRO SNALAŽENJE U GOVORU I PISMU• NJEMAČKI JEZIK- OSNOVNO ZNANJE U GOVORU I PISMU• VRLO DOBRO VLADANJE ALATIMA MICROSOFT OFFICE-A	<ul style="list-style-type: none">• RAD U PROGRAMU SAP• ODGOVORNOST, ORGANIZIRANOST, KOOPERATIVNOST• VOZAČKA DOZVOLA B KATEGORIJE
--	---