

# Utjecaj okruženja na međunarodno logističko poslovanje dm-a.

---

**Pralas, Iva**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:885031>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-09**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Trgovina i logistika)

Iva Pralas

**Utjecaj okruženja na međunarodno logističko poslovanje dm-a**

Diplomski rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Trgovina i logistika)

Iva Pralas

## **Utjecaj okruženja na međunarodno logističko poslovanje dm-a**

Diplomski rad

**Kolegij: Međunarodno logističko poslovanje**

JMBAG: 0010211885

e-mail: [ivaprala@efos.hr](mailto:ivaprala@efos.hr)

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate of Graduate Study (Trade and logistics)

Iva Pralas


**The impact of the environment on international business logistics  
of dm**

Graduate paper

Osijek, 2020

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Iva Pralas

**JMBAG:** 0010211885

**OIB:** 50440665634

**e-mail za kontakt:** pralas.iva@gmail.com

**Naziv studija:** Trgovina i logistika

**Naslov rada:** Utjecaj okruženja na međunarodno logističko poslovanje dm-a

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, 22.9.2020. godine

Potpis I. Pralas

# **Utjecaj okruženja na međunarodno logističko poslovanje dm-a**

## **SAŽETAK**

Međunarodno poslovanje je danas sve zastupljenije kod svih organizacija. Ulazak na novo tržište znači širenje za organizaciju i širenje njenog poslovanja. To znači novi poslovni partneri, novi izazovi, nova tržišta i nova konkurencija.

Pri ulasku na novo tržište, potrebno je analizirati okruženje kako bi prilagodili poslovanje određenoj zemlji i njenim običajima. Potrebne su detaljne analize i proučavanja kako bi poslovanje bilo uspješno. U analizu ulaze mnogi faktori kao što su: političko-pravni, ekonomski, socijalni i demografski te tehnološki čimbenici.

U radu je analizirano međunarodno logističko poslovanje općenito, s najvećim naglaskom na okruženje u kojoj organizacija posluje i koju mora analizirati. Utjecaj okruženja na međunarodno logističko poslovanje detaljno se istražilo i prikazalo na primjeru dm-a, vodeće drogerije u Hrvatskoj koja posluje dugo godina u cijelom svijetu.

**Ključne riječi:** međunarodno logističko poslovanje, okruženje, dm

## **Abstract**

Today, international business is increasingly represented in all organizations. Entering a new market means expanding for the organization and expanding its business. That means new business partners, new challenges, new markets and new competition.

When entering a new market, it is necessary to analyze the environment in order to adapt the business to a particular country and its customs.

Detailed analyzes and studies are needed for a business to be successful. The analysis includes many factors such as: political-legal, economic, social and demographic and technological factors.

The paper analyzes the international logistics business in general, with the greatest emphasis on the environment in which the organization operates and which it must analyze.

The impact of the environment on international logistics business has been thoroughly researched and presented on the example of dm, the leading drugstore in Croatia that has been operating for many years around the world.

**Keywords:** international logistics business, environment, dm

## Sadržaj

1. Uvod .....	2
2. Metodologija rada .....	3
2.1.Predmet i cilj istraživanja .....	3
2.2. Metode istraživanja .....	3
2.3. Struktura rada.....	3
3. Teorijska podloga međunarodnog logističkog poslovanja .....	5
3.1. Transport u međunarodnom logističkom poslovanju .....	6
3.2. Strategije u međunarodnom logističkom poslovanju.....	9
4. Okruženje u međunarodnom logističkom poslovanju.....	12
4.1. Čimbenici okruženja.....	12
4.1.1. Specifično okruženje .....	12
4.1.2.Opće okruženje.....	13
4.1.3.Globalno okruženje .....	14
4.2. Sigurnost okruženja .....	14
4.3. Pest analiza.....	18
4.4. Državne institucije u međunarodnom okruženju .....	19
5. Novi čimbenici u okruženju koji zahtijevaju drugačiji pristup organizaciji.....	20
5.1.Globalizacija .....	20
5.2. Nove tehnologije .....	21
5.3. Ekonomija znanja.....	22
5.4. Hiperkonkurencija.....	22
5.5 Zahtjevi za društvenom odgovornošću.....	23
6. Okruženje u međunarodnom logističkom poslovanju dm-a .....	24
6.1.Općenito o dm-u.....	24
6.2.Pravno-politički čimbenici dm.....	24
6.3.Ekonomske čimbenici dm .....	25
6.4.Socijalno - kulturni čimbenici dm.....	25
6.5..Tehnološki čimbenici dm .....	26
6.6.Hiperkonkurencija.....	28
6.7.Zahtjevi za društvenom odgovornošću.....	28
6.8. Strategije dm.....	29
7.Zaključak.....	30



Popis tablica .....	34
---------------------	----

## 1. Uvod

U poslovno okruženje nekog subjekta spadaju svi akteri koji utječu na njegovo poslovanje, unutar i izvan granica. Nove prilike, ali i nove opasnosti se nalaze u poslovnom okruženju subjekta. Potrebna je konstantna analiza okruženja zbog odgovora na moguće prijetnje, ali i strategije iskorištavanja potencijalnih prilika. Za okruženje se može reći da predstavlja skup vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na poduzeće i na njegov poslovni proces.

Utjecaj okruženja na međunarodnu logistiku može se podijeliti na elemente okruženja koji utječu na međunarodno logističko poslovanje i koji se ne mogu kontrolirati, te na elemente okruženja koji utječu na međunarodno logističko poslovanje i koji se mogu kontrolirati. Elementi koji se ne mogu kontrolirati su: pravno-politički elementi, ekonomski elementi, socio-kulturni te tehnološki elementi. Oni koji se mogu kontrolirati su: usluge potrošaču, zalihe, pakiranje i ambalaža, transport, skladištenje i čuvanje.

Cilj ovog rada je istražiti utjecaj okruženja na međunarodno logističko poslovanje dm-a. Svaki element je bitan za poslovanje svakog subjekta, te na svaki element treba obratiti pažnju pri donošenju važnih poslovnih odluka.

## **2. Metodologija rada**

U ovom poglavlju objasnit će se metodologija rada. Dakle, objasnit će se predmet istraživanja, svrha i cilj istraživanja, metode istraživanja, izvori podataka te struktura rada.

### **2.1.Predmet i cilj istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada je međunarodno logističko poslovanje dm-a sa naglaskom na utjecaj poslovnog okruženja na poslovanje. Osim toga, analizirao se i transport i logističke strategije koje su dio međunarodnog logističkog poslovanja određenog subjekta. Istraživanje se baziralo na utjecaju poslovnog okruženja. Utjecaj poslovnog okruženja na poslovanje može uvelike promijeniti poslovanje određenog subjekta, te utjecati i na potražnju kupaca.

Cilj ovog rada je istražiti međunarodno logističko poslovanje dm-a. Također, jedan od ciljeva je istražiti elemente okruženja koji utječu na međunarodno logističko poslovanje dm-a.

### **2.2.Metode istraživanja**

U ovom radu korišteno je više znanstvenih metoda kako bi se prikazala vjerodostojnost podataka. Metode koje se ističu u istraživanju za ovaj rad su: povijesna metoda, metoda analize i sinteze, induktivna metoda, deduktivna metoda, analiza slučaja i metoda ispitivanja (metoda intervjua).

### **2.3.Struktura rada**

Naslov rada je „Utjecaj okruženja na međunarodno logističko poslovanje dm-a“. U radu je objašnjena važnost međunarodnog poslovanja i kako organizacije koje dolaze na inozemna tržišta analiziraju određena tržišta za buduće poslovanje.

U prvom i drugom, uvodnom dijelu postavljen je predmet i cilj rada, metode istraživanja te sadržaj i struktura rada.

U trećem dijelu objašnjeno je međunarodno logističko poslovanje općenito. Objašnjen je transport, kao i međunarodne strategije s kojima se organizacija susreće prilikom ulaska na novo tržište.

U četvrtom dijelu objašnjen je utjecaj okruženja na međunarodno logističko poslovanje, te na što sve organizacija treba obratiti pažnju prilikom analize okoline na inozemnom tržištu.

U petom dijelu prikazani su novi čimbenici okruženja koji zahtijevaju drugačiji pristup organizaciji na koje organizacija mora obratiti pozornost. Novi čimbenici su rezultat brzog razvijanja tržišta.

Šesti dio govori o utjecaju okruženja na međunarodno logističko poslovanje dm-a i na što dm kao poslovni subjekt najviše obraća pažnju prilikom analize okruženja u kojem j se nalazi.

U sedmom, zadnjem dijelu, je zaključak rada.

### 3. Teorijska podloga međunarodnog logističkog poslovanja

Međunarodno poslovanje karakterizira sve veće bogatstvo oblika kojima poduzeća nastupaju na inozemnom tržištu. To se posebice odnosi na unaprjeđenje klasičnih oblika međunarodne razmjene robe i usluga, proizvodnju u inozemstvu i prenošenje tehničkih iskustava, poduzimanje zajedničkih poslova s inozemnim partnerima, osnivanje proizvodnih i prodajnih jedinica u inozemstvu izravnim investiranjem, razvoj poslova obrade, dorade i prerade. (Andrijanić, Pavlović, 2016:34)

Prema Tolušić (2013:3) važnost međunarodnog poslovanja vidi se u nacionalnom gospodarstvu, bržem ekonomskom razvoju, porastu efikasnosti proizvodnje, primjeni tehnoloških napredaka, razvoju znanja i organizacijskih rješenja te porastu životnog standarda.

Logistika postaje sve veća i sve važnija stavka međunarodnog poslovanja i poslovanja općenito. Pod logistikom se razumijeva ukupnost aktivnosti u postavljanju, osiguranju i poboljšanju raspoloživosti svih osoba i sredstava, koje su pretpostavka, prateća pomoć ili osiguranje za tijekove unutar jednoga sustava. (Segetlija, 1993:294)

Glavna svrha i zadaća logistike je osigurati siguran i brz tok dobara i informacija poduzeća na što kraći i jeftiniji način. Međunarodna logistika ima istu svrhu i cilj, samo što se susreće sa dodatnim preprekama na inozemnom tržištu te se to tržište mora dodatno istražiti. Prema Segetliji (1993:300) internacionalna logistika bazira se na samoj logističkoj koncepciji, ali i na internacionalnom menadžmentu. Kod internacionalnog menadžmenta veliku važnost imaju ekonomske, političko-pravne i socijalne osobitosti. Mnoge od tih osobitosti se odnose na informacijske tijekove i tijekove dobara u logističkim sustavima.

Ulazak na međunarodno tržište nosi sa sobom i određene rizike te dodatna istraživanja tržišta. U nastavku su nabrojani elementi međunarodne logistike iz kojih se vide sve prepreke na međunarodnom tržištu. Elementi međunarodne logistike su (Štimac, 2019a:11):

- Međunarodno okruženje je drugačije (jezik, kultura...)
- Složeniji transportni sustav (različiti modeli transporta, različiti prijevoznici, različiti prijevozni dokumenti...)
- Značajniji i veći rizici
- Složenije međunarodno osiguranje

- Složeniji način plaćanja (veći rizik od neplaćanja, fluktuacije valuta..)
- Uvjeti razmjene su složeniji; veći broj veza povećava broj mogućih alternativa za prijenos odgovornosti i vlasništva
- Prijelaz granica donosi veće izazove (carinske obveze, administracija, dokumentacija, različite valute plaćanja, različiti zahtjevi na pakiranje, označavanje, ambalažu...)
- Odgovorne osobe svjesnije su problema, donošenja odluka koji smanjuju energiju i resurse

### **3.1. Transport u međunarodnom logističkom poslovanju**

Sa stajališta poslovne logistike pod prijevozom se podrazumijeva djelatnost koja je istodobno i element logističkih sustava, kojim se omogućava premještanje (tok) dobara kroz logistički i distribucijski sustav. (Šamanović, 2009:259)

U međunarodnom poslovanju transport je puno složeniji nego u poslovanju koje se odvija unutar granica. U međunarodnom poslovanju postoje različiti prijevozni dokumenti koji moraju biti uključeni, različita transportna sredstva te puno duži i složeniji put.

Prema Bedeković i Aržek (2008:79) na putu od prodavatelja do kupca, tj. na samom putu robe od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje, potrebno je dobro poznavati poslovanje određene zemlje. Kako bi roba stigla do odredišta, često ju je potrebno prevoziti kombiniranim prijevozom npr. željeznicom, morem, cestom, riječnim brodom, zrakom te u tijeku prijevoza izvršiti razne manipulacije robom. Obavljanje ovih poslova, kao i praćenje robe putem, za vrijeme prijevoza spada u zadatak špeditera.

Funkcije transporta mogu se podijeliti na primarne i sekundarne. U primarne funkcije transporta ubrajaju se funkcija otpremanja i s njom nedovoljno povezana funkcija pretovara. U sekundarne funkcije transporta ubrajaju se izgradnja i održavanje puteva i funkcija davanja jamstva. (Segetlija, 2011:155). I primarna i sekundarna funkcija transporta je jednako važna za normalno funkcioniranje prijevoza u međunarodnom poslovanju.

Transport se može podijeliti na više vrsta. Prema Štimac (2016b:4) transport u međunarodnom poslovanju može se podijeliti na:

1. Kopneni
  - a. Cestovni
  - b. Željeznički
  - c. Cjevovodni
2. Vodeni
  - a. Pomorska plovidba
  - b. Unutarnja plovidba (rijekama, kanalima, jezerima..)
3. Zračni
4. Multimodalni

U međunarodnom transportu i transportu općenito, ne može se odrediti najbolja vrsta koja će biti jedina vrsta transporta. Često to bude kombinacija više vrsta transporta pomoću kojih dostavljamo robu do određenog mjesta. Svaka vrsta transporta ima svoje određene prednosti i nedostatke. U nastavku će se prikazati najvažnije prednosti i nedostatke transporta.

Tablica 1: Prednosti i nedostaci kopnenog prometa

Kopneni promet	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Cestovni promet	-Isporuka robe brža -Nije potrebno prekrcavanje -cijene niže na kraćim i srednjim relacijama	-veća potrošnja goriva po jedinici prevezenog tereta -više je ovisan o vremenskim i drugim uvjetima -više zagađuju okoliš
Željeznički promet	-Velike količine tereta -Mali troškovi -Sigurnost vožnje	- nedovoljna pristupačnost - sporost - manje pruge, manji promet vlakova
Cjevovodni promet	-najsigurniji i najekonomičniji transport nafte i plina	-vrlo visoka kapitalna uglanja -sporost

Izvori: Enciklopedija.hr, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67681> (pristupljeno: 28.7.2020.),

Vasilj i Činčurak-Erceg, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/transportno-pravo/nastavni-materijali/> (pristupljeno: 28.7.2020.)

Tablica 2: Prednosti i nedostaci vodenog prometa

Vodeni promet	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Pomorska plovidba	-niže cijene -veći kapacitet i fleksibilnost transportnih sredstava -manje zagađivanje okoliša	-sporost -visoka cijena transportnih sredstava
Unutarnja plovidba	-pogodno za transport na velike udaljenosti -mogućnost povezivanja s pomorskim transportom -niže cijene	-nepogodni za prijevoz jedan dio godine zbog klimatskih uvjeta -visoki troškovi osposobljavanja i održavanja umjetnih vodnih puteva

Izvor: Vasilj i Činčurak-Erceg, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/transportno-pravo/nastavni-materijali/>, (pristupljeno: 28.7.2020.)



Tablica 3: Prednosti i nedostaci zračnog i multimodalnog prometa

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Zračni promet	-brzina -sigurnost -jednostavnost transporta -jednostavnost pakiranja -jeftinije osiguranje robe -manje krađe	-velika potrošnja goriva -visoka cijena transportne usluge -zagađivanje okoliša
Multimodalni promet	-smanjuje vremenski ciklus od narudžbe do isporuke	- brojne prometno-tehničke aktivnosti

Izvor: Vasilj i Činčurak-Erceg, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/transportno-pravo/nastavni-materijali/>, (pristupljeno: 28.7.2020.)

U tablicama se vide sve prednosti i nedostaci s kojima se poslovni subjekt susreće u određenom prometu. Pri odabiru prometa u obzir se uzimaju sve prednosti i svi nedostaci kako bi se utvrdio najbolji izbor za određeni teret koji se prevozi.

### 3.2. Strategije u međunarodnom logističkom poslovanju

Da bi se postigao sklad u organizaciji, bitno je odabrati i razviti određenu logističku strategiju. Jedna od najvažnijih definicija strategije koju navode George i Jones (2006:191) koji definiraju strategiju kao skup povezanih odluka o tome kojim ciljevima organizacija treba težiti, koje akcije pritom treba poduzeti i na koji način treba koristiti raspoložive resurse za njihovo ostvarivanje.

Primjereno definirana logistička strategija špediterskih logističkih operatora treba, u pravo vrijeme i na pravom mjestu, dati pravi odgovor na pitanje: Kako špeditorsko poduzeće može uspješno i racionalno ostvarivati postavljene logističke ciljeve? Organizacijskoj strukturi

špediterskog poduzeća po pravilu prethodi (poslovna) strategija, a ona (tj. organizacijska struktura) zatim omogućuje da se ostvaruju strateški logistički ciljevi. (Zelenika, 2004:110)

Strategija je jedna od najbitnijih elemenata svake organizacije. Dobro odabrana i provedena strategija organizaciji donosi dobro poslovanje, profit, puno poslovnih prilika te poslovne partnere. Također, jedan od ciljeva strategije je zadržati postojeću konkurentsku prednost na tržištu, te postojeće prednosti.

Strategija ima za cilj ostvarivanje novih, odnosno zadržavanje već stečenih konkurentskih prednosti zbog efikasnog preživljavanja na tržištu. (Regodić, 2010:626)

Postoji mnogo podjela strategija u međunarodnom poslovanju. Prema Jones (2007:253) strategija globalne ekspanzije uključuje odabir najboljeg širenja na međunarodno tržište s tim da se steknu oskudni resursi, razviju ključne kompetencije, tj. poveća globalna prisutnost i zarada. Među takve oblike strategije moguće je uvrstiti multi-domaću strategiju, transnacionalnu strategiju, globalnu strategiju i međunarodnu strategiju. U nastavku će se svaka od strategija ukratko objasniti (Business-Extreme.com):

1. Multi-domaća strategija je strategija koju koriste organizacije koji svoj proizvod lansiraju na međunarodno tržište. U ovoj strategiji tvrtke prilagođavaju svoj proizvod za tržište druge zemlje. Prilagođavaju svoj proizvod po karakteristikama koje više odgovaraju određenoj zemlji, njenom lokalnom okruženju. Njen cilj je prilagođavanje marketinških i proizvodnih strategija koja su specifična za lokalne potrošače određene zemlje.
2. Transnacionalna strategija je strategija koju također koriste organizacije koje svoj proizvod lansiraju na međunarodno tržište. U ovoj strategiji tvrtke ne prilagođavaju svoj proizvod za međunarodno tržište. Proizvod zadržava ista svojstva u svakoj zemlji u kojoj se prodaje. Na proizvod ne utječu lokalni običaji ili preferencije. Proizvod je isti u svakoj zemlji i ima ista svojstva. Najbolji primjer proizvoda za ovu strategiju je coca cola, koja se prodaje diljem svijeta, u svim zemljama. U svakoj zemlji je ista i ima ista svojstva.
3. Globalna strategija ima pretpostavku da je svijet jedno tržište na kojem prevladavaju slične potrebe i zahtjevi potrošača. Pretpostavlja da potrošači u cijelom svijetu imaju iste ili slične potrebe za određenim proizvodima.
4. Prema Leko Šimić i Štimac (2013:13) međunarodna strategija je strategija gdje je top management fokusiran na domaće poslovne operacije, a međunarodne

operacije se smatraju nužnim zbog pribavljanja resursa ili prodaje u cilju održavanja domaćih operacija. Strateške funkcije su centralizirane u sjedištu ili glavnim tržištima. Prilagodba lokalnim zahtjevima je vrlo ograničena.

Odabir jedne od mnogih strategija nije lak za organizaciju i zaposlenike. Pri odabiru određene strategije mora se paziti na određene faktore koji utječu na odabir strategije.

Prema Waters (2003:74) faktori koji utječu na odabir strategije se mogu podijeliti na organizacijsko okruženje i poslovno okruženje. U organizacijsko okruženje spadaju proizvodi, zaposlenici, resursi te ostale unutarnje snage. U poslovno okruženje spadaju potrošači, stanje na tržištu, tehnologija, ekonomska klima, te ostali vanjski čimbenici.

Kao temeljni cilj strategija nameće se ostvarivanje unaprijed određenih ciljeva kao i ostvarivanje određene efikasnosti na tržištu. Također jedan od bitnijih ciljeva strategije je ostvariti optimalnu opskrbu proizvodima za potencijalne i postojeće korisnike. Zanemarivanjem strategije dolazi do neusklađenosti na tržištu kao i neostvarivanje određenih ciljeva.

## **4. Okruženje u međunarodnom logističkom poslovanju**

Kao što se ranije navelo u radu, okruženje je jako bitno u logističkom poslovanju počevši od određivanja strategije poslovanja pa sve do drugih aspekata što će se vidjeti u nastavku rada.

Okruženje, tj. čimbenici koji se nalaze izvan same organizacije što i samo ime govori. Iako se nalaze izvan organizacije, imaju velik utjecaj na poslovanje, ciljeve, proizvode i sve ostale elemente povezane s organizacijom.

### **4.1. Čimbenici okruženja**

Čimbenici okruženja mogu se podijeliti u više skupina. U njih se ubrajaju svi oni elementi izvan organizacije koji utječu na samu organizaciju ili neki njezin dio. Prema Jones (2007:56) čimbenici okruženja se dijele na one koji djeluju u:

- a) specifično okruženje
- b) opće okruženje
- c) globalno okruženje

#### **4.1.1. Specifično okruženje**

U specifično okruženje spadaju čimbenici koji izravno utječu na organizaciju i njenu sposobnost, njene resurse i ciljeve. Prema Daft (2004:136) specifično okruženje se naziva i okruženje zadataka te u nju se ubrajaju i sektor sirovina, industrijski sektor, tržište, ljudski resursi i međunarodni sektor. Hatch (1997:65) govori o interorganizacijskoj mreži i smatra kako svaka organizacija ima odnose sa drugim subjektima iz svogokruženja. On smatra kako se interorganizacijska mreža sastoji od dobavljača, kupaca, konkurenata, sindikata...

Iz ove dvije klasifikacije može se vidjeti kako se organizacija susreće sa čimbenicima u svom okruženju koji imaju veliki utjecaj na nju i njezine ciljeve. Koju god klasifikaciju se odabere vidi se da najveći utjecaj imaju kupci, konkurencija i distributeri.

Galetić (2011:129) navodi kako promjena broja, kategorije i ukusa kupaca može jako utjecati na organizaciju. Organizacija mora odrediti strategiju pomoću koje će privući što veći broj kupaca i zainteresirati ih za svoje proizvode. Također navodi kako organizacija mora

neprestano voditi računa o svojoj konkurenciji i analizirati njihovu snagu i položaj na tržištu. Konkurenti mogu biti domaći ili strani.

Svaka zemlja ima svoj ustroj državne vlasti te svoje zakone i pravila koja određuju ponašanje poslovnih subjekata. Različite državne agencije kontroliraju pridržavaju li se organizacije zadanih pravila i standarda u različitim aspektima svoga poslovanja. (Galetić, 2011:129)

Specifično okruženje je okruženje koji ima izravni utjecaj na organizaciju. Svaka organizacija koja je na inozemnom tržištu, a i na domaćem, mora analizirati opće okruženje i sve njegove čimbenike kako bi ostvarila dobro poslovanje i bila zadovoljna ciljevima.

#### **4.1.2. Opće okruženje**

Opće okruženje obuhvaća čimbenike koji nemaju izravan utjecaj na svakodnevno poslovanje organizacije, ali posredno na nju utječe. (Daft, 2010:143). Prema Galetić (2011:128-130) u opće okruženje spadaju ekonomski uvjeti, tehnološki razvoj, politički uvjeti, demografija i socijalno-kulturni uvjeti. Pri analizi ekonomskih uvjeta potrebno je uzeti u obzir čitav niz ekonomskih aspekata, kao što su struktura vlasništva, fiskalna politika, bankarski sustav, struktura kapitalnih investicija, struktura potrošnje, brutodruštveni proizvod, postojeće razine plaća, pristup tržišta sirovina i sl. Ostale uvjete definira kao važne za analizu za svaku organizaciju. Navodi kako su tehnološki uvjeti jako bitni, pogotovo u današnje vrijeme. Zaostajanje organizacije za brzim promjenama u području tehnologije i tehnike može dovesti organizaciju u nepovoljan položaj. Za političke uvjete i zakonodavstvo navodi kako su određeni prirodom političkog sustava te stupnjem centralizacije odnosno decentralizacije vlasti koje ovisi od zemlje do zemlje. Socijalno-kulturni uvjeti isto uvelike utječu na organizacijski dizajn. To se odnosi na običaje u pojedinoj zemlji, vrijednosti koje njeguju, demografska kretanja i dr.

Tehnološki razvoj danas je jedna od najbitnijih čimbenika organizacije. Živi se u vremenu kada se tehnologijom koristi svaki dan i kada tehnologija napreduje i razvija se svakim danom. Zato bi organizacije najviše trebale obratiti pozornost na tehnološke čimbenike kako ne bi zaostajale na tržištu za konkurentima.

### **4.1.3. Globalno okruženje**

Globalno okruženje je izuzetno važno za organizacije koje obavljaju poslove na inozemnom tržištu. Većina organizacija teži poslovanju na inozemnom tržištu kako bi sklopili što više partnerstava i proširili svoje poslovanje i ciljeve.

Capon (2009:6) daje veliku važnost globalnom okruženju. Smatra da osim osnovne analize vanjskih čimbenika okruženja postoji i druga dimenzija koja se mora uzeti u obzir. Uključuju lokalnu, nacionalnu i globalnu razinu:

- Lokalna razina: grad, pokrajina, regija u kojoj organizacija posluje
- Nacionalna: zemlja u kojoj je organizacija registrirana i gdje se nalazi uprava
- Globalna: sve ostalo izvan lokalne i nacionalne razine

### **4.2. Sigurnost okruženja**

Za organizaciju je jako bitna sigurnost okruženja kako bi znali u kakvoj situaciji se nalazi organizacija te kakve utjecaje može očekivati iz okruženja. Sigurnost okruženja utječe na organizacijsko poslovanje i na njezinu strukturu.

Prema Galetić (2011:132) dimenzije s ključnom ulogom za sigurnost okruženja su složenost okruženja i stabilnost okruženja. Navodi kako je složeno okruženje ono okruženje u kojem postoji veliki broj čimbenika koji utječu na organizaciju izravno ili posredno. Mali broj čimbenika koji utječu na organizaciju izravno ili neizravno pokazuju jednostavno okruženje. Stabilnost okruženja se kreće u rasponu između stabilnog i nestabilnog okruženja. Stabilno okruženje je ono u kojem se čimbenici mijenjaju jako sporo ili se uopće ne mijenjaju. Nestabilno okruženje je ono okruženje u kojem se čimbenici mijenjaju jako brzo i promijene su nepredvidive.

Daft i dr. (2010) navode četiri situacije u kojima se okruženje može naći (što se može vidjeti i na tablici 1), a to su:

- Niska nesigurnost okruženja
- Niska do umjerena nesigurnost okruženja
- Umjerena do visoka nesigurnost okruženja i
- Visoka nesigurnost okruženja

<b>Promjene u okruženju</b>		<b>Jednostavna+stabilna=niska nesigurnost</b>	<b>Složena+stabilna=niska do umjerena nesigurnost</b>
	<b>Stabilna</b>	-mali broj međusobno sličnih vanjskih elemenata -elementi ostaju isti ili se mijenjaju polagano <u>-primjeri:</u> proizvođači bezalkoholnih pića, distributeri piva, proizvođači ambalaže, proizvođači hrane	-veliki broj vanjskih elemenata koji se međusobno razlikuju -ekementi ostaju isti ili se mijenjaju polagano <u>-primjeri:</u> sveučilišta, metaloprerađivačka industrija, kemijska industrija, osiguravajuća društva
		<b>Jednostavna + nestabilna= umjerena do visoka nesigurnost</b>	<b>Složena+nestabilna=visoka nesigurnost</b>
	<b>Nestabilna</b>	-mali broj međusobno sličnih vanjskih elemenata -elementi se mijenjaju brzo i nepredvidivo <u>-primjeri:</u> e-poslovanje, modna industrija, glazbena industrija, proizvođači igračaka	-veliki broj elemenata koji se međusobno razlikuju -elementi se mijanjaju brzo i nepredvidivo <u>- primjeri:</u> kompjutorska industrija, avionska industrija, telekomunikacije, avioprijevoznici
	<b>Jednostavna</b>	<b>Složena</b>	
	Složenost okruženja		

Tablica 4: Sigurnost okruženja

Izvor: Ducan, R.B. (1972)

U prvom slučaju, okruženje je jednostavno i stabilno, što znači da je sigurnost okruženja visoka. U jednostavnom i stabilnom okruženju postoji mali broj elemenata koji utječu na okruženje. Ti isti elementi ostaju isti ili se jako sporo mijenjaju. Ovakvo okruženje je jako rijetko, te u njemu mogu poslovati proizvođači bezalkoholnih pića, piva, oni koji imaju proizvod koji je konstantan i koji se stalno prodaje bez obzira na okolinu.

U drugom slučaju postoji niska do umjerena nesigurnost. U nju spadaju veliki broj elemenata koji se međusobno razlikuju. Mijenjaju se polagano ili ostaju isti.

U trećem slučaju postoji umjerena do visoka nesigurnost. Elementi se mijenjaju brzo i nepredvidivo. Postoji jako mali broj međusobno sličnih elemenata. U ovakvom okruženju najčešće posluju e-poduzeća, glazbena industrija, proizvođači igračaka. Ovo je okruženje u kojem stalno dolazi do promjena te su stvari dinamične i nepredvidive.

U četvrtom slučaju postoji visoka nesigurnost. Postoji jako veliki broj elemenata koji se razlikuju i koji se mijenjaju brzo i nepredvidivo. U ovakvom okruženju posluju kompjuterska industrija, aviokompanije, telekomunikacije.. Ovo je najdinamičniji oblik okruženja. U ovakvom okruženju je potrebno uvijek biti spreman na izazove i nove pothvate. U ovakvom okruženju posluju one organizacije koje uvijek moraju pratiti zadnje trendove i promjene te one koje se bave poslom koji se najviše i najbrže razvija.

U svakoj situaciji u okruženju treba imati potrebno rješenje kako bi se situacija popravila ako se poduzeće nalazi u vrlo nestabilnom okruženju. Daft i dr. (2010) navode rješenja za svaki stupanj sigurnosti, tj. nesigurnosti okruženja. (tablica 2).



<b>Promjene u okruženju</b>		<b>Jednostavna+stabilna=niska nesigurnost</b>	<b>Složena+stabilna=niska do umjerena nesigurnost</b>
	<b>Stabilna</b>	-mehanicističke strukture: formalne, centralizirane -nekoliko odjela -nema međusobnog povezivanja -usmjereni na tekuće poslove, sporo odgovaraju na zahtjeve okoline	-mehanicističke strukture: formalne, centralizirane -mnogo odjela -slabo međusobno povezivanje -nešto planiranja, nešto brže odgovaraju na zahtjeve okoline
		<b>Jednostavna + nestabilna= umjerena do visoka nesigurnost</b>	<b>Složena+nestabilna=visoka nesigurnost</b>
	<b>Nestabilna</b>	-organske strukture, timski rad, decentralizirane, participacija zaposlenih -nekoliko odjela -slabo međusobno povezivanje -usmjereni na planiranje, brzo odgovaraju na zahtjeve okoline	-organske strukture, timski rad, decentralizirane, participacija zaposlenih -mnogo različitih odjela -intenzivno međusobno povezivanje -ekstenzivno planiranje predviđanje, vrlo brzo odgovaraju na zahtjeve okoline
	<b>Jednostavna</b>	<b>Složena</b>	
	Složenost okruženja		

Tablica 5: Rješenja za nesigurnost okruženja

Izvor: Ducan, R.B. (1972)

Iz tablice se vidi kako je moguće naći problem i riješiti ga bez obzira u kojem okruženju se organizacija nalazi.

Okruženje može biti siromašno iz dva razloga (Jones, 2007:63):

1. Organizacija se nalazi u regiji, odnosno zemlji koja je siromašna resursima
2. Postoji velika konkurencija između organizacija koje se međusobno bore za raspoložive resurse
3. Treća dimenzija o kojoj ovisi sigurnost okruženja je bogatstvo okruženja.

U oba slučaja će dostupnost resursa biti smanjena, što može ugroziti odvijanje redovnog poslovnog procesa i konkurentski položaj organizacije. (Jones, 2007:63)

Prema Pfeffer (1982:193) jedan od osnovnih ciljeva svake organizacije je smanjenje vlastite ovisnosti o drugim organizacijama kada se govori o nabavi oskudnih resursa iz okoline.

### **4.3.Pest analiza**

Pri analizi okruženja, svako poduzeće mora obratiti pozornost na PEST faktore. PEST je akronim slova koja predstavljaju:

P – političko okruženje

E – ekonomsko okruženje

S – socijalno okruženje

T – tehnološko okruženje

Prema Pfeifer i Stanić (2018:3) politički čimbenici predstavljaju stabilnost političkog sustava i smjer aktivnosti lokalne ili nacionalne vlade, agencija ili utjecajnih institucija i sl. Ekonomski čimbenici se odnose na stupanj ekonomske razvijenosti neke zemlje, rast BDP-a, prosječne plaće kamatne stope i sl. Socijalni čimbenici neke zemlje odnose se na ljudska obilježja određene zemlje kao što su: spol, dob, etička struktura, kultura, gustoća naseljenosti, etička uvjerenje i sl. Tehnološki čimbenici se odnose na nove izvore energije, nove materijale i resurse, nove tehnologije, nove proizvode i usluge, nove oblike komunikacije i sl.

PEST analiza je bitna svim organizacijama. Svaka organizacija pri ulasku na novo tržište treba provesti PEST analizu kako bi uvidjela što može očekivati u novom poslovnom okruženju. Svako od tih okruženja bitno je za poslovanje subjekta.

#### **4.4. Državne institucije u međunarodnom okruženju**

Državne institucije u međunarodnom okruženju imaju veliki značaj i utjecaj na organizaciju koja dolazi na inozemno tržište. Državne institucije određuju pravne propise koje organizacije trebaju poštivati i kojih se trebaju pridržavati kada ulaze na strano tržište.

Državne institucije mogu imati ulogu potrošača, partnera i/ili regulatora. Ako je uloga državnih institucija aktivna, tada poduzeće treba vrsnog country menadžera koji će razvijati dobre odnose i uspješno pregovarati s državnim institucijama. (Podrug, 2011:330)

Prema Ozretić Došen (2003) vladina tijela i javne institucije svakodnevno pružaju usluge potencijalnim inozemnim poslovnim partnerima domaćih gospodarskih subjekata, potencijalnim inozemnim ulagačima i/ili inozemnim posjetiteljima. Kvaliteta usluga i informacija koju pružaju inozemnim pravnim i fizičkim osobama utječe na image zemlje i njeno poslovno okruženje.

## **5. Novi čimbenici u okruženju koji zahtijevaju drugačiji pristup organizaciji**

Novi čimbenici predstavljaju nove izazove sa kojima se organizacije susreću. Novi čimbenici se sve češće pojavljuju u okruženju i utječu na poslovanje. Child (2005:29) navodi kako u nove čimbenike spadaju: globalizacija, nove tehnologije, ekonomija temeljena na znanju, hiperkonkurencija i zahtjevi za društvenom odgovornošću. Navedeno će se detaljno objasniti u nastavku poglavlja.

### **5.1.Globalizacija**

Child (2005:29) navodi kako se pojam globalizacije odnosi na povećanje razine međuovisnosti diljem svijeta. Worthington i Britton (2009:39) shvaćaju globalizaciju kao pojam kojim se opisuje integracija u proizvodnji i na svjetskim tržištima.

Globalizacija je uvelike pojednostavila poslovanje u svijetu. Tako je napredak tehnologije omogućio komuniciranje da ljudi iz jednog dijela svijeta komuniciraju s drugima na drugom dijelu svijeta. Možemo se reći kako se pojam globalizacije odnosi na uspostavljanje međusobnih veza kao što su trgovinske veze, financijskih veza, tehnoloških, komunikacijskih i slično.

Globalizacija donosi niz prednosti kao što su (Worthington i Britton, 2009:40):

1. Veća globalizacija dovodi do veće specijalizacije; tako da sve zemlje koje ona obuhvaća imaju koristi od povećanja međunarodne trgovine
2. Zemlje koje su otvorene za međunarodnu trgovinu imaju znatno veću stopu rasta od ostalih zemalja
3. Trgovinske barijere uvjetuju da industrije budu neefikasne i nekonkurentne
4. Nemaju samo velike multinacionalne kompanije koristi od globalizacije – male i srednje organizacije su također uključene u globalnu proizvodnju i marketing

Kako navodi Galetić (2011) globalizacija je napravila okruženje vrlo složenijim nego prije. U okruženju se povećava broj konkurenata, kupaca, dobavljača, a organizacija mora naći najbolje rješenje.

## 5.2. Nove tehnologije

Weick (1997:154) je utvrdio tri karakteristike tehnologije po kojima se tehnologija razlikuje od one prijašnje. U te tri karakteristike se ubrajaju: složenost i nepredvidivost događaja, stupanj automatizacije i apstraktnost.

Pojava nove tehnologije je olakšala komuniciranje među ljudima gdje god se nalazili i u kojoj god organizaciji radili. Tehnologije se u današnje vrijeme razvijaju najbrže od svih čimbenika i organizacije uvijek moraju pratiti zadnje trendove tehnologije.

Tehnologije koje čine komuniciranje bržim i jednostavnijim pojavljuju se u obliku osobnih računala, mobilnih telefona, video-konferencija, interneta i weba (world wide web) (Capon, 2000:59)

Child (2005:34) navodi najznačajnije organizacijske promjene koje donosi nova tehnologija su:

- plitke organizacijske strukture s manjim brojem organizacijskih razina i više horizontalnih odnosa
- veća međuovisnost organizacijski jedinica unutar organizacije, kao i između organizacije
- nejasne granice između organizacija i stvaranje mreža
- korištenje daljinskog upravljanja za kontrolu procesa
- korištenje informacijskih sustava pri odlučivanju u vrlo nesigurnim situacijama
- upravljanje znanjem kao podrška organizacijskom učenju i inovacijama

### **5.3. Ekonomija znanja**

Allee (2007:24) tvrdi da je ekonomija znanja, tj. da se nova vrijednost stvara ubrzavanjem protoka znanja unutar određene organizacije i transformiranjem tog znanja koje poprima oblik:

- relacijskog kapitala (strateški partneri, dobavljači, imidž brenda, goodwill)
- ljudskog kapitala (pojedinačne sposobnosti, vještine, znanje, iskustvo i rješavanje problema)
- strukturnog kapitala (IT, komunikacijske tehnologije, nacrti, metode rada, baze podataka..)

Posjedovanje ekonomije znanja danas, za organizacije je jako bitno kako bi stvorile konkurentsku prednost i riješile određene probleme u organizaciji.

Znanje i ideje se mogu umnožavati unedogled, a materijalni resursi ne mogu. Materijalni resursi se korištenjem troše, dok se znanje primjenom povećava. Prodamo li materijalne resurse ili ih predamo drugoj strani na korištenje, tada se takva transakcija uvijek odvija na štetu jedne strane. Suprotno tome, dijeljenje znanja ne samo da osigurava očuvanje resursa već dovodi do povećanja obujma znanja kroz sam proces razmjene. (Alle, 2007:31)

### **5.4. Hiperkonkurencija**

Hiperkonkurenciju karakteriziraju nesigurna tržišta, različiti globalni konkurenti, brze tehnološke promjene, rašireni rat cijena i neprestane reorganizacije. (Illinitch, 1996:211)

Prema Barney (2008:46) organizacije sa hiperkonkurencijom imaju sljedeća obilježja:

- velik broj konkurentskih organizacija približno iste veličine
- spori rast industrije
- nedovoljnu diferencijaciju proizvoda
- veliko povećanje kapaciteta

## **5.5 Zahtjevi za društvenom odgovornošću**

Organizacije djeluju neovisno o okruženju u kojem posluju, zbog toga bi trebale pratiti ne samo o ekonomskom, tehnološkom i političkom aspektu nego i o društvenom i ekološkom aspektu svog poslovanja.

Društvena odgovornost poduzeća se može promatrati kao ekonomska, pravna, etička i diskrecijska rješenja koja društvo očekuje od organizacija u određenom trenutku. (Carroll, 1999:25). Može se definirati i kao kontinuirana obveza organizacije da se ponaša etično i pridonosi ekonomskom razvoju, unaprjeđujući kvalitetu života radne snage i njezinih obitelji kao i lokalne zajednice i društva u cjelini. (Carroll, 1999:32)

Društvena odgovornost jednako je važna kao i svi čimbenici u organizacijskom okruženju. Danas je sve važnija zbog velike i različite potražnje potrošača određenih proizvoda, kao i zbog njihove same raznolikosti, jer u današnje vrijeme, potrošači imaju velika očekivanja od organizacija određenih proizvoda i očekuju kako bi im se iste trebale prilagoditi u svakom aspektu.

## **6. Okruženje u međunarodnom logističkom poslovanju dm-a**

Kao i sve organizacije i dm se mora prilagoditi međunarodnom okruženju kao i svim aspektima. U nastavku je prikazano istraživanje međunarodnog logističkog poslovanja dm-a koje je provedeno metodom intervjua sa zaposlenicima dm-a.

### **6.1. Općenito o dm-u**

Prva prodavaonica dm-a je otvorena u Zagrebu 9.5.1996., na tržnici u Dubravi, a nakon par godina otvorile su se još i mnoge druge poslovnice. Dm danas ima više od 160 prodavaonica u Hrvatskoj, a ukupno u 13 europskih zemalja u kojima postoji više od 3668 prodavaonica i preko 62061 zaposlenih ljudi. To je najuspješnija drogerija u srednjoj i jugoistočnoj Europi. U hrvatskim prodavaonica je zaposleno oko 1565 djelatnika. Prema istraživanjima portala MojPosao te prema ocjenama djelatnika, sedmi put je osvojio prvo mjesto u kategoriji velikih tvrtki<sup>1</sup>.

### **6.2. Pravno-politički čimbenici dm**

Prilikom otvaranja prodavaonica u određenoj zemlji, dm kao poslovni subjekt mora ispitati kako stoji vlada države u kojoj žele otvoriti poslovnice. Pri otvaranju poslovnice, vlada mora biti stabilna. Kada je vlada stabilna, dm ima priliku za brzim i velikim širenjem diljem zemlje.

Također, pri otvaranju, dm mora provjeriti zakone u određenoj državi. Mora provjeriti hoće li neki zakon utjecati na njegovo poslovanje, ako hoće, na koji način će utjecati. Hoće li to usporiti njegovo samo otvaranje poslovnice, hoće li im dati određene zabrane ili ograničenja.

---

<sup>1</sup> Dm drogerie markt, O nama (dostupno na: <https://www.dm.hr/o-nama/kratki-portret>, pristupljeno 5.8.2020.)



### **6.3. Ekonomski čimbenici dm**

Prilikom razgovora sa zaposlenicima dm-a, naglasili su kako se ekonomski uvjeti, tj. čimbenici najviše ovise o gospodarskoj situaciji određene zemlje. Povoljna gospodarska situacija znači i veća primanja kupaca, veću kupovnu moć, te je samim time potražnja za proizvodima veća. U toj situaciji dolazi do potražnje proizvoda svih cijena. Kupci imaju veliku kupovnu moć i mogu si priuštiti i proizvode koji imaju i veću cijenu. Ako je gospodarska situacija zemlje nepovoljna, to znači da će kupci imati manja primanja, tj. manju kupovnu moć. Dolazit će do manje potražnje proizvoda općenito, te će potražnja biti većinom za proizvode koji imaju manju cijenu.

Također, ako je neka zemlja u krizi, to uvelike utječe na potražnju za proizvodima i kupovnu moć. Ako je određena zemlja u krizi, to znači da je dosta ljudi nezaposleno, nemaju primanja i samim time nemaju veliku kupovnu moć.

Što je grad razvijeniji i veći, znači više zaposlenih ljudi, veći broj otvorenih poslovnica i samim time veća potražnja za proizvodima.

Pri analizi ekonomskih čimbenika potrebno je obratiti pažnju i na određeni grad u kojem dm želi otvoriti poslovnicu. Potrebno je analizirati koliko ljudi živi u određenom gradu, veličinu grada te kupovne navike i primanja ljudi u određenom gradu.

Također, bitno je istražiti koja valuta se koristi u zemlji, kako bi se cijene prilagodile kupcima i njihovom novcu.

Kada dm ulazi na nova tržišta, također mora provjeriti i bankarski sustav određene države te fiskalnu politiku.

### **6.4. Socijalno - kulturni čimbenici dm**

Kao i za sve organizacije, tako su i za dm bitni kulturni čimbenici određene zemlje pri ulasku na svako tržište, dm mora ispitati kulturne čimbenike određene zemlje.

Svaka zemlja ima svoju kulturu koju poštuje i provodi. U kulturu neke zemlje spada i religija koja je jako bitna za poslovanje dm-a. Primjerice, dm za blagdane Božića ili Uskrsa znači

povećanu prodaju. U to vrijeme u dm dolazi posebna roba koja je prikladna za taj blagdan. U to vrijeme u godini, dm bilježi mnogo veći porast potražnje nego u ostalim dobima godine.

Pri ulasku na određeno tržište, dm mora ispitati vjerske i religijske običaje, koji blagdan se kada slavi, kako bi znali prilagoditi poslovanje trgovine. Moraju znati koje je to doba godine, kada naručiti određenu „sezonsku“ robu za određeni blagdan, koji blagdan i kada se slavi u kojoj zemlji.

Primjerice, u nekim zemljama se ne slave određeni blagdani, tako da bi se kupci osjećali ugroženo kada bi dm naručio proizvode za određeni blagdan kojeg uopće nema u toj zemlji.

Kupcima je to jako bitno zbog toga što na taj način vide da se njihova kultura poštuje i da se poslovanje prilagodilo njima. Vide da je organizaciji najbitnije kupčevo zadovoljstvo, zadovoljenje potrebe proizvodom, ali i osjećaj važnosti koji je isto jako bitan.

Također, jezik zemlje je najbitniji u ovom čimbeniku. Cijeli sustav u dm-u, reklame, natpise, trebaju prilagoditi jeziku koji se koristi u toj zemlji.

Potrebno je jako dobro istražiti ove čimbenike, jer su oni najbitniji za kupce. Kupac se mora osjećati sretno i zadovoljeno kada uđe u prodavaonicu.

Dm kao poslovni subjekt ne pravi razliku između rasa.

Dm pokazuje i brigu za okoliš. Prije su kupci pri kupnji dobivali plastične vrećice, ako su željeli mogli su uzeti i papirnatu vrećicu. Sada je dm uveo papirnate vrećice kao vrećice koje dobije svaki kupac pri kupnji. Dm ovom gestom pokazuje kako brine za okoliš i kako brine za zemlju i za okoliš cijelog planeta.

## **6.5. Tehnološki čimbenici dm**

Poslovanje dm-a popraćeno je visokom tehnologijom. U dm poslovnici koriste se najnoviji uređaji za provjeru stanja proizvoda na zalihama, informacija o određenim proizvodima i uređaji za nabavu određene količine robe.

Blagajne su opremljene najnovijim programima koji su brzi i laki za korištenje. Omogućeno je kartično plaćanje preko samo jednog uređaja koji prima sve vrste kartica.

Njima, najvažnija prednost koju im je donijela tehnologija je program vjernosti za kupce pomoću kojeg se mogu brže i bolje povezati s kupcima. Brži razvoj tehnologije donio im je napredak u tom sustavu. Kupci su dobili nove kartice na kojima su im se prebacili stari bodovi. Sa novom karticom imaju veće i bolje pogodnosti. Također, razvoj tehnologije im je omogućio konstantni uvid u bodovno stanje na kartici. U bilo kojem trenutku mogu vidjeti preko svojih pametnih telefona bodovno stanje. Također, prije su postojali kuponi koje su kupci donosili u papirnatom obliku u prodavaonicu kako bi ostvarili popust na određene artikle. Zahvaljujući tehnologiji i to se sada prebacilo online, na pametne telefone. Kupac prilikom provjere stanja bodova, može pregledati aktualne kupone za određeni period te si aktivirati koji kupon želi. Aktivacija određenog kupona odmah se vidi na kartici.

Kako bi se još više približili kupcima, dm sada ima i baby bonus program za trudnice dostupan online, koji je prije također bio u papirnatom obliku. Također, dm koristi i darovne kartice koje se mogu kupiti kao poklon na određeni iznos.

Ove tehnološke prednosti, dm može iskoristiti na svakom tržištu. Svijet se danas razvija, svi koriste pametne telefone i prate razvoj tehnologije. Tako se kupci osjećaju bolje i zadovoljnije te su sretni zbog novih pogodnosti koje im nudi organizacija kako bi zadovoljila njihove potrebe i kako bi se još više povezala s njima.

Poslovni subjekt za svoje poslovanje koristi kopneni promet, najčešće cestovni. U poslovnici dm-a mora biti dostupna stalna dostava robe. Roba se naručuje prema broju dostupnih artikla u prodavaonici i skladištu. Naručuje se 2 puta tjedno i svaka narudžba nije ista. Naručuje se roba koja fali, najčešće to budu najprodavaniji artikli ili ako postoji neka akcija, tada se naručuje više robe. Kako bi se roba što prije naručila i stigla do poslovnice, koristi se sustav EDI preko kojega je moguća razmjena podataka i narudžba robe bez papirnato oblika. Pomoću ovog sustava razmjenjuju se narudžbe, otpremnice, fakture između poslovnih subjekata.

Distributivni centar dm-a nalazi se u Zagrebu na Jankomiru na dvije lokacije. Roba se dostavlja u poslovnici putem transporta Ricardo d.o.o.

Od novih čimbenika koji utječu na okruženje poslovanja, poseban utjecaj za dm imaju hiperkonkurencija i zahtjevi za društvenom odgovornošću što će se vidjeti u nastavku rada.

## **6.6.Hiperkonkurencija**

Hiperkonkurencija predstavlja okruženje koje je dinamično, u kojem postoji puno konkurencije. Danas dm posluje u takvom okruženju jer postoji sve više drogerija kao dm. Kada je dm tek stigao na tržište, bio je najjača drogerija na tržištu. U današnje vrijeme u kojem se sve više i brže razvija, dm dobiva puno konkurencije.

Najveća konkurencija za dm predstavljaju Bipa u Muller. Pri ulasku na nova tržišta, dm kao poslovni subjekt mora ispitati koliko ima konkurencije na tržištu, kako posluju, koliko su im kupci vjerni. U nekim manjim gradovima, gdje je potražnja za takvim proizvodima manja, nekad se ne isplati otvarati prodavaonicu ako postoje dvije ili više konkurentskih.

Danas za dm konkurenciju ne predstavljaju samo Bipa i Muller. Pri razvoju tehnologije otvorile su se mnoge druge online drogerije gdje kupac može naručivati proizvode, koji su nekad i po nižoj cijeni. U online shoppingu javljaju se proizvodi i kojih nema u samoj poslovnici dm-a, kao što su proizvodi sa stranice Pink Panda. Iako je dm sad uveo i nove proizvode sa brendovima koje ima i Pink Panda i druge.

Dm drogerije markt dobro prati svoju konkurenciju i jedan je od vodećih na tržištu što se tiče drogerija. Razvija se iz dana u dan i poboljšava svoje poslovanje kako bi se što više približili kupcu i kako bi što više bili konkurentni.

## **6.7.Zahtjevi za društvenom odgovornošću**

Zahtjevi za društvenom odgovornošću su danas možda najbitniji čimbenik u analizi pri dolasku na novo tržište. Ono se odnosi na same kupce i potrošače, kako bi se njihova potreba i želje što bolje i brže zadovoljile. Zahtjevi za društvenom odgovornošću su zapravo dosta slični sa kulturnim i socijalnim čimbenicima. Isto nameću kako je kupac najbitniji i kako je poštivanje njegove kulture, jezika, običaja bitno kako bi se kupac osjećao sigurno.

Dm na svojim službenim stranicama navodi svoje društveno odgovorno poslovanje u tri kategorije<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Dm drogerie markt, Društvena odgovornost, dostupno na: <https://www.dm.hr/tvrtka/drustvena-odgovornost>, pristupljeno 25.8.2020.

1. Odgovoran poslodavac
2. Zajedno možemo više
3. Ekološka osvještenost

Kao odgovoran poslodavac navode određene pogodnosti za djelatnike kao što su pokloni za djecu, dobrovoljno volontiranje u zajednici, školovanje za djelatnike, samostalan rad, moderni način rada, popuste za djelatnike

U kategoriji „Zajedno možemo više“ pokrenuta su razna volontiranja u kojima je sudjelovao dm. Dm je donirao novac raznim udrugama i institucijama kao što su: KBC Zagreb, Udruga Kolibrići, Sklonište u Čakovcu za napuštene pse i druge.

Dm se ističe i po ekološkoj osvještenosti tako što kupci u prodavaonici mogu kupiti višekratne vrećice i trajne torbe sa certifikatom „Plavi anđeo“. Također, za ambalaže proizvoda dm marki kao što su boce i tube koriste recikliranu plastiku.

Dm pridonosi važnosti i energiji koja se dobiva iz obnovljivih izvora. 2014. godine na krovu Upravno-distributivnog centra ugrađena je fotonaponska sunčana elektrana, a 2017. izgrađen je novi skladišno-distributivni centar koji ima najviši energetske razred A.

## **6.8. Strategije dm**

U teorijskom dijelu navedene su četiri strategije:

- Multi-domaća strategija
- Transnacionalna strategija
- Globalna strategija
- Međunarodna strategija

Dm drogerie markt koristi kombinaciju strategija, transnacionalnu strategiju i međunarodnu strategiju. Njihovi proizvodi su u svim zemljama isti, jedino što prilagođavaju je ponuda proizvoda u određeno doba godine, što ovisi o blagdanima, etici i vjeri u određenoj zemlji. Također, organizacija je fokusirana na domaće poslovne operacije i poslovnice su najčešće smještene u većim gradovima, dok je u manjim samo jedna poslovnica.

## 7. Zaključak

Poslovno okruženje bilo koje organizacije je bitan čimbenik u njezinom poslovanju. Okruženje je bitno i na domaćem tržištu i na stranom. Kada organizacija ulazi na strano tržište, mora analizirati puno više i bolje nego kada je na domaćem. Pri ulasku na strano tržište organizacije se susreću sa raznim barijerama koje moraju prijeći ako žele poslovati na inozemnom tržištu.

Najvažniji čimbenik kojeg je potrebno analizirati je čimbenik koji se veže direktno za kupce, a to je socio-kulturni čimbenik ili društvena odgovornost. Kupac se mora osjećati sigurno i zadovoljeno, njegove potrebe i želje moraju biti na prvom mjestu kako bi poslovanje bilo stabilno i uspješno.

Kupac pridodaje veliku važnost ako vidi da se određena organizacija brine o okolišu, te da surađuje sa raznim neprofitnim organizacijama i sudjeluje u donacijama.

Također, danas jedan od važnijih čimbenika je tehnologija koja se razvija svakim danom sve više i sve brže. Svaka organizacija mora biti u toku s razvojem tehnologije kako bi poslovanje bilo uspješno i stabilno.

Razvoj tehnologije omogućava brže i lakše poslovanje, manje papirologije koja je nepotrebna. Zaposlenici u organizaciji mogu biti povezani online u bilo kojem trenutku i tako mogu komunicirati na najlakši način. Na taj način se izbjegavaju i smanjuju greške u poslovanju i komuniciranju.

Dm drogerije markt je uspješna drogerija već godinama u cijelom svijetu i jako dobro analizira čimbenike pri ulasku na nova tržišta. Stavljaju kupce i njegove potrebe na prvo mjesto, dobro prate konkurenciju i imaju razvijen svoj brend kojem su kupci vjerni.

Osim kupaca, stavljaju i svoje zaposlenike na prvo mjesto te imaju puno poslovnih partnera.

Svaka bi organizacija trebala analizirati nova tržišta, konkurenciju i kupce kao dm jer njihovo dobro poslovanje proizlazi iz toga.

## Literatura

1. Andrijanić, I., i Pavlović, D., (2016). Međunarodno poslovanje. Zagreb: Libertas - Plejada
2. Činčurak-Erceg B., Vasilj A. (2016), Prometno pravo i osiguranje, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Pravni fakultet Osijek
3. Allee, W. (2007) Novi alati za novu ekonomiju (1.dio), Quantum 21 net, Znanost i umjetnost vođenja
4. Capon, C. (2009) Understanding the Business Environment. London: Prentice Hall/ Financial Times/ Pearson Education
5. Child, J. (2005) Organization – Contemporary Principles and Practice. Oxford: Blackwell Publishing
6. Daft, R.L., Murphy, J. i Willmott, H. (2010), Organization Theory and Design. Hampshire: South-Western/CENGAGE Learning
7. Ducan, R.B. (1972) Characteristic of Perceived Enviroments and Perceived Environmental Uncertainty. Administrative Science Quarterly
8. George, J.M. i Jones, G.R. (2006) Contemporary Management: Creating Velue in Organizations. New York: McGraw-Hill
9. Hatch, M.J. (1997) Organization Theory. Oxford: Oxford University Press
10. Illinitch, A. Y., D'Aveny, R. A. i Lewin, A. Y. (1996) New Organizational forms and strategies for managing in hypercompatitive environments. Organization Science
11. Jones G.R. (2007) Organizational Theory, Design, and Change (5. Izdanje). Pearson Hall
12. Galetić, L. (2011) Organizacija velikih poduzeća, Singerija, Zagreb
13. Ozretić Došen Đ., Previšić J., Škare V. (2003) Izvorni znanstveni članak, Komunikacije imagea zemlje putem web stranice, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1
14. Pfeffer, J. (1982) Organizations and Organizational Theory. Boston: Pitman
15. Zelenika, R. (2004), Strategijske odrednice poslovne politike špediterskoga logističkog poslovanja, Pomorski zbornik, 42
16. Regodić D. (2010). Logistika. Beograd: Naklada Mladost
17. Segetlija Z. (2010), Logistika u trgovini, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet, Osijek,

18. Šamanović, J. (2009). Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
19. Vasilj, A., Činčurak- Erceg, B. (2016), Prometno pravo i osiguranje, Sveučilište J. J. Strossmayera, Pravni fakultet Osijek, 2016.
20. Waters D. (2003). Logistics. An Introduction to Supply Chain Management. New York
21. Worthingtin, I., Britton Ch. (2009) The business Environment. London: Prentice Hall/Financial Times/ Pearson Education

### **Internetske stranice:**

1. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67681> (28.7.2020.)
2. <https://www.dm.hr/o-nama/kratki-portret> (5.8.2020.)
3. Business-extreme.com, Differences between multidomestic and transnational company, dostupno na: <https://hr.business-extreme.com/differences-between-multidomestic-transnational-company> (30.7.2020.)
4. Leko Šimić M., Štimac H. (2013). Nastavni materijali iz međunarodnog poslovanja i logistike, Strategija i struktura poduzeća u međunarodnom poslovanju – prezentacije predavanja na Ekonomskom fakultetu u Osijeku prema <http://www.efos.unios.hr/medunarodno-poslovanje-logistika/nastavni-materijali/> (27.8.2020.)
5. Pfeifer S. i Stanić M. (2018). Nastavni materijali iz strateškog menadžmenta, Analiza eksterne okoline – prezentacije predavanja na Ekonomskom fakultetu u Osijeku prema <http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/nastavni-materijali/> (25.8.2020.)
6. Štimac H. (2019a). Uvodna razmatranja o međunarodnom logističkom poslovanju – prezentacije predavanja na Ekonomskom fakultetu u Osijeku prema <http://www.efos.unios.hr/medunarodno-logisticko-poslovanje/nastavni-materijali/> (25.07.2020.)
7. Štimac, H. (2019b) Načini transporta 1 – prezentacije predavanja na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, prema <http://www.efos.unios.hr/medunarodno-logisticko-poslovanje/nastavnimaterijali/> (25.07.2020.)



8. Tolušić Z. (2013.) Nastavni materijali iz kolegija međunarodni marketing, Primjena marketinga u međunarodnom marketingu – prezentacije predavanja na Ekonomskom fakultetu u Osijeku prema <http://www.efos.unios.hr/medunarodni-marketing/nastavni-materijali/> (3.9.2020.)

## **Popis tablica**

Tablica 1: Prednosti i nedostaci kopnenog prometa.....	7
Tablica 2: Prednosti i nedostaci vodenog prometa.....	8
Tablica 3: Prednosti i nedostaci zračnog i multimodalnog prometa .....	9
Tablica 4: Sigurnost okruženja.....	15
Tablica 5: Rješenja za nesigurnost okruženja.....	17