

# Utjecaj okruženja na međunarodnu logistiku poslovnog subjekta Ricardo d.o.o.

---

Joskić, Antonela

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:145:845595>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-05**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Antonela Joskić

**Utjecaj okruženja na međunarodnu logistiku poslovnog subjekta**

**Ricardo d.o.o.**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Antonela Joskić

**Utjecaj okruženja na međunarodnu logistiku poslovnog subjekta  
Ricardo d.o.o.**

Diplomski rad

**Kolegij: Međunarodno logističko poslovanje**

JMBAG: 0010222095

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

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study of Logistic management

Antonela Joskić


**The impact of the environment on international business logistic  
of Ricardo company**

Graduate paper

Osijek, 2022

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG 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:** Antonela Joskić  
**JMBAG:** 0010222095  
**OIB:** 31584187750  
**e-mail za kontakt:** joskicantonela@gmail.com  
**Naziv studija:** Diplomski studij, Logistički menadžment  
**Naslov rada:** Utjecaj okruženja na međunarodnu logistiku poslovnog subjekta Ricardo d.o.o.  
**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Antonela Joskić

# **Utjecaj okruženja na međunarodnu logistiku poslovnog subjekta Ricardo d.o.o.**

## **SAŽETAK**

Međunarodno poslovanje sa sobom nosi jako velike izazove u odnosu na domaće poslovanje, pa samim tim zahtijeva i više resursa uloženi u analizu okruženja. Ono je znatno složenije od poslovanja na domaćem tržištu jer između ostalog zahtijeva i poznavanje običaja, kulture i jezika što može također predstavljati velik izazov za poslovni subjekt.

Prilikom odluke o izlasku na međunarodno tržište potrebno je razmotriti i analizirati sve činitelje koji imaju utjecaj na poslovanje. PEST analiza je samo jedan od načina analize okruženja u kojem poslovni subjekt posluje, a koja itekako doprinosi evaluaciji odluke o širenju poslovanja. PEST analiza sadrži analizu političko-pravnog, ekonomskog, socio-kulturnog te tehnološkog okruženja te će svi navedeni elementi biti prikazani na praktičnom primjeru. Osim ovog tipa okruženja, poslovni subjekti se susreću i s elementima okruženja na koje mogu utjecati odnosno koje mogu na neki način promijeniti i prilagoditi. U takve elemente okruženja spadaju pakiranje i ambalaža, zalihe, transport te skladištenje i čuvanje. Navedene elemente okruženja tvrtke prilagođavaju u ovisnosti o tržištima na kojima posluju ali i brojnim drugim faktorima.

Kroz rad su na samom početku prikazane teorijske općenitosti o međunarodnom poslovanju koje su nužne za razumijevanje utjecaja okruženja na međunarodnu logistiku te je u konačnici na samom primjeru poduzeća Ricardo d.o.o. prikazano kako sva ta teorija zapravo djeluje u praksi, odnosno prikazano je kako se navedeni poslovni subjekt suočava sa izazovima okruženja.

**Ključne riječi:** međunarodno logističko poslovanje, PEST analiza, Ricardo d.o.o, analiza okruženja

# **The impact of the environment on international logistic bussines of Ricardo company**

## **ABSTRACT**

International business brings big challenges compared to domestic business, and therefore requires more resources invested in the analysis of the environment. It is much more complex than doing business in the domestic market because, among other things, it requires knowledge of customs, culture, and language, which can also be a great challenge for a business entity.

When company deciding to enter the international market, it is necessary to consider and analyze all factors that have an impact on business. PEST analysis is just one of the ways to analyze the environment in which the company operates, and which greatly contributes to the evaluation of the decision to expand the business. PEST analysis contains an analysis of the political-legal, economic, socio-cultural and technological environment, and all these elements will be presented on a practical example. In addition to this type of environment, business entities also encounter elements of the environment that they can influence or that they can change and adapt in some way. Such elements of the environment include packaging and wrapping, supplies, transport, and storage and warehousing. These elements of the company's environment are adjusted depending on the markets in which they operate, but also a number of other factors.

At the beginning are the theoretical generalities about international business that are necessary for understanding the impact of the environment on international logistics and finally on the example of Ricardo d.o.o. it is shown how all this theory actually works in practice and it is shown how the mentioned company faces the challenges of the environment.

**Keywords:** international logistics business, PEST analysis, Ricardo d.o.o, environmental analysis

## **Zahvala**

Prvenstveno se zahvaljujem svojoj mentorici prof. dr. sc. Heleni Štimac na svakom savjetu, kritici, prenesenom znanju i stručnoj pomoći prilikom izrade ovog diplomskog rada.

Također, iskreno se zahvaljujem prijateljima i kolegama koji su mi uljepšali studentske dane i pružili ohrabrujuće riječi u trenucima kada su bile potrebne.

I na kraju, najveća zahvala mojoj obitelji koja mi je bila najveća podrška, koja je vjerovala u moj uspjeh i omogućila mi sve potrebno kako bi bila tu gdje danas jesam.



# Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet i cilj istraživanja .....	2
2.2. Metode rada .....	2
2.3. Hipoteze rada .....	3
2.4. Struktura rada .....	3
<b>3. Teorijski okvir međunarodne logistike i međunarodnog okruženja .....</b>	<b>4</b>
3.1. Uvodno o logistici.....	4
3.2. Međunarodna logistika i međunarodno poslovanje .....	6
3.2.1. Međunarodna logistika .....	7
3.2.2. Međunarodno poslovanje .....	8
3.3. Okruženje u međunarodnom logističkom poslovanju .....	11
<b>4. Utjecaj okruženja na međunarodnu logistiku.....</b>	<b>15</b>
4.1. Općenito o poslovnom subjektu Ricardo d.o.o. ....	15
4.2. PEST analiza .....	16
4.2.1. Političko-pravno okruženje .....	18
4.2.2. Ekonomsko okruženje .....	19
4.2.3. Socio-kulturno okruženje .....	21
4.2.4. Tehnološko okruženje .....	22
4.3. Utjecajni elementi okruženja koji su pod kontrolom poslovnog subjekta .....	23
4.3.1. Pakiranje i ambalaža.....	24
4.3.2. Zalihe.....	25
4.3.3. Transport .....	26
4.3.4. Skladištenje i čuvanje.....	27

<b>5. Rasprava .....</b>	<b>29</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>31</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>32</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>35</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>36</b>

## 1. Uvod

Okruženje se najjednostavnije definira kao sve ono što se oko nas nalazi. Kada je riječ o okruženju, njega se definira kao sve ono što okružuje poslovni subjekt te sve ono što utječe na njegovo poslovanje, odnosno ono čemu je poslovni subjekt svakodnevno izložen. Okruženje između ostalog obuhvaća sve prilike i prijetnje koje se pred poslovnim subjektom nalaze. U okruženje se ubrajaju elementi na koje poslovni subjekt može utjecati, te elementi koji nisu pod kontrolom poslovnog subjekta, a na poslovnom subjektu je da prati elemente i prilagođava poslovanje njima. Prvu skupinu elemenata okruženja poslovni subjekt može promijeniti odnosno korigirati ih kako bi iz njih izvukao maksimalnu korist, dok se drugoj skupini elemenata mora prilagoditi, odnosno ne postoji način na koji može ove elemente promijeniti ili na njih utjecati kako bi dobili željene rezultate. S obzirom na činjenicu da im se mora prilagoditi, oni ujedno predstavljaju i velik izazov za poslovni subjekt jer njihova prilagodba često zahtijeva i puno resursa što u konačnici može negativno utjecati na samo poslovanje.

Bilo da se radi o domaćem ili međunarodnom poslovanju, analiza elemenata okruženja je od velike važnosti za efikasno poslovanje. Ona je dakle bitna najprije za izbor poslovne strategije, te ukoliko je krivo analizirana može dovesti do toga da poslovni subjekt izabere pogrešnu poslovnu strategiju za određeno tržište pa samim tim će dovesti do negativnih ishoda.

Kako bi poslovni subjekt izabrao dobru poslovnu strategiju kojom će se voditi, bitno je detaljno proučiti sve elemente okruženja, odnosno sve prilike i prijetnje. Osim na strategiju, okruženje utječe i na sve ostale komponente poslovanja.

Kroz rad će biti detaljno prikazana analiza svih utjecajnih elemenata okruženja na učinkovitost poslovanja poslovnog subjekta Ricardo d.o.o. Također, prikazat će se način na koji se ovaj poslovni subjekt suočava sa prilikama i prijetnjama koje okolina navedenog poslovnog subjekta donosi.

## **2. Metodologija rada**

U ovom poglavlju će biti objašnjena metodologija rada odnosno bit će prikazano koji je predmet i cilj istraživanja, koje metode su korištene prilikom pisanja rada, hipoteze rada te na kraju struktura odnosno dijelovi od kojih se rad sadrži.

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

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada jest utjecaj okruženja na međunarodno logističko poslovanje. Cilj je, dakle, istražiti na koji način okruženje utječe na međunarodno poslovanje, te na koji način se poslovni subjekti mogu zaštititi od takvih utjecaja.

Bitno je spomenuti kako postoje i utjecajni elementi okruženja na koje poslovni subjekt ne može utjecati te je cilj istražiti i kako se poslovni subjekti nose sa ovakvim elementima okruženja.

### **2.2. Metode rada**

Pri pisanju ovog rada korištene su metode analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda klasifikacije, metoda deskripcije te metodom dokazivanja je utvrđena točnost hipoteze.

Metodom deskripcije definirani su pojmovi međunarodne logistike i međunarodnog poslovanja te je također objašnjena i definirana PEST analiza. Metodom klasifikacije je prikazana podjela faktora bitnih za uključivanje u međunarodnu razmjenu.

Također, korištena je i metoda ispitivanja, odnosno obavljen je intervju sa članom uprave poslovnog subjekta Ricardo d.o.o., gospodinom Branimirom Bogdanom koji je ustupio informacije vezane uz njihovo poslovanje i utjecaj okruženja na učinkovitost poslovanja.

Informacije koje su korištene za pisanje teorijskog dijela rada su prikupljene iz sekundarnih izvora kao što su znanstvene knjige, stručni i znanstveni časopisi koji se bave tematikom ovoga područja. Primarni izvori informacija su prikupljeni kroz intervju proveden s gospodinom Branimirom Bogdanom.

### **2.3. Hipoteze rada**

Razvoj tehnologije uvelike utječe na poslovanje svih tvrtki diljem svijeta, te bez visokorazvijene tehnologije poslovni subjekti ne mogu učinkovito poslovati. Danas, tehnologija često mijenja i ljudske resurse pa samim tim je jasno koliko zapravo tehnologija ima utjecaja na poslovanje.

U radu je postavljena jedna hipoteza, kako slijedi:

H1: Tehnološko okruženje ima najveći utjecaj na međunarodno logističko poslovanje

Upravo zbog ubrzanog razvoja tehnologije, poslovni subjekti su najviše pod utjecajem tehnologije koja nekada predstavlja prednost odnosno olakšava samo poslovanje, dok je nekada ona velik izazov. U dokazivanju hipoteze pomoći će primjer koji će se obraditi u radu, poslovni subjekt Ricardo d.o.o., odnosno prikazat će se na koji način tehnologija utječe na njihovo poslovanje u odnosu na sve ostale elemente okruženja.

### **2.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od ukupno šest poglavlja. Prvo poglavlje se odnosi na uvod gdje je prikazano o čemu se radi u samom radu, odnosno objašnjena je tema ovoga rada. Nakon uvoda slijedi metodologija rada gdje su objašnjeni predmet i cilj rada, metode kojima se služilo prilikom izrade, hipoteze te sama struktura rada.

Nakon metodologije slijedi teorijski okvir okruženja i međunarodne logistike koji je nužan za razumijevanje cjelokupnog rada. Dakle, u navedenom poglavlju će biti objašnjeni ključni pojmovi kao što su međunarodna logistika i međunarodno poslovanje, te okruženje u međunarodnom logističkom poslovanju.

Nakon teorijskog dijela slijedi praktični dio rada gdje će utjecaj okruženja biti prikazan na primjeru poslovnog subjekta Ricardo d.o.o. Najprije će biti prikazani općeniti podaci o poslovnom subjektu, zatim PEST analiza, te nakon nje utjecajni elementi okruženja koji su pod kontrolom poslovnog subjekta. Podatci korišteni za pisanje praktičnog dijela rada prikupljeni su intervjuom koji je proveden s gospodinom Branimirom Bogdanom.

Dalje slijedi rasprava te naposljetku rada je zaključak te literatura korištena prilikom izrade ovog rada.

### **3. Teorijski okvir međunarodne logistike i međunarodnog okruženja**

Međunarodna logistika kao djelatnost predstavlja razmjenu dobara između dvaju ili više zemalja, odnosno obavljanje različitih logističkih aktivnosti u inozemstvu. Ona, dakle povezuje domaće i strane dobavljače i kupce. Kada je riječ o transportu dobara za međunarodnu logistiku je jako bitno korištenje međunarodnih komercijalnih uvjeta odnosno Incotermsa, koji olakšavaju razumijevanje ugovora i općih uvjeta poslovanja. Transport u međunarodnoj logistici može biti obavljan različitim modalitetima, a njih prijevoznik određuje u skladu sa određenim uvjetima kao što su troškovi, infrastruktura i drugi elementi. Incotermsi pripadaju političko-pravnom okruženju, no osim njih, potrebno je detaljno analizirati i sve druge elemente okruženja kako bi međunarodno poslovanje bilo uspješno.

#### **3.1. Uvodno o logistici**

Logistiku brojni autori definiraju na različite načine no svaka definicija u svojoj srži ima točku prijema, točku isporuke i troškove. Dakle, logistika predstavlja uslužnu djelatnost kojoj je glavni cilj točku isporuke i točku prijema robe, ljudi ili informacija povezati na što učinkovitiji način odnosno uz najniže troškove. Osim samih troškova, za logistiku su bitni informacijski, materijalni i vrijednosni tokovi odnosno njihova optimalizacija.

Vlajnić (2020:5) prema Segetlija (2011:19) navodi „Podrijetlo riječi „logistika“ je trostruko. Pojavljuje se od osnova grčkih riječi „lego“ (zamisliv) i „logik“ (proračunat, logički misleći) te francuske riječi „loger“ (kratkotrajno zbrinjavanje gosta ili vojnika i njegovo smještanje u stambenu prostoriju)“.

Logistiku je definirao veliki broj autora, a u ovome radu će se navesti nekoliko definicija logistike. Vlajnić (2020:5) također prema Zelenika (2005:19) navodi „Logistika se kao znanost i logistika kao aktivnost u 20. stoljeću vrlo brzo razvijala i afirmirala u civilnom, odnosno gospodarskim sektorima, i to u mnogo širem i suptilnijem značenju, posebice kao interdisciplinarna i multidisciplinarna znanost koja se izučava i primjenjuje u gotovo svim ljudskim aktivnostima“.

Sljedeća definicija koju Vlajnić (2020:6) prema Ferišak i dr. (1983:1) navodi glasi „pod logistikom se podrazumijeva upravljanje fizičkom distribucijom materijala i proizvoda, ili vanjski tok kretanja proizvoda od proizvođača do potrošača, uključujući i informacije koje služe uspješnom obavljanju svih djelatnosti kojima se ona bavi. Logistika se bavi rješavanjem i takvih

problema koji joj izričito nisu stavljeni u nadležnost, ali se sami po sebi razumiju, jer proizlaze iz prirode posla“.

Segetlija (2011) navodi kako je logistika različita od drugih ekonomskih disciplina jer ona promatra cijeli gospodarski tok, dok ostale discipline razmatraju samo pojedine funkcije poslovnog sustava. S obzirom da logistika nije jednako važna za sve poslovne subjekte, Vlajnić (2020:10) prema Segetliji (2011:45) ističe sljedeće elemente o kojima mjesto logistike ovisi:

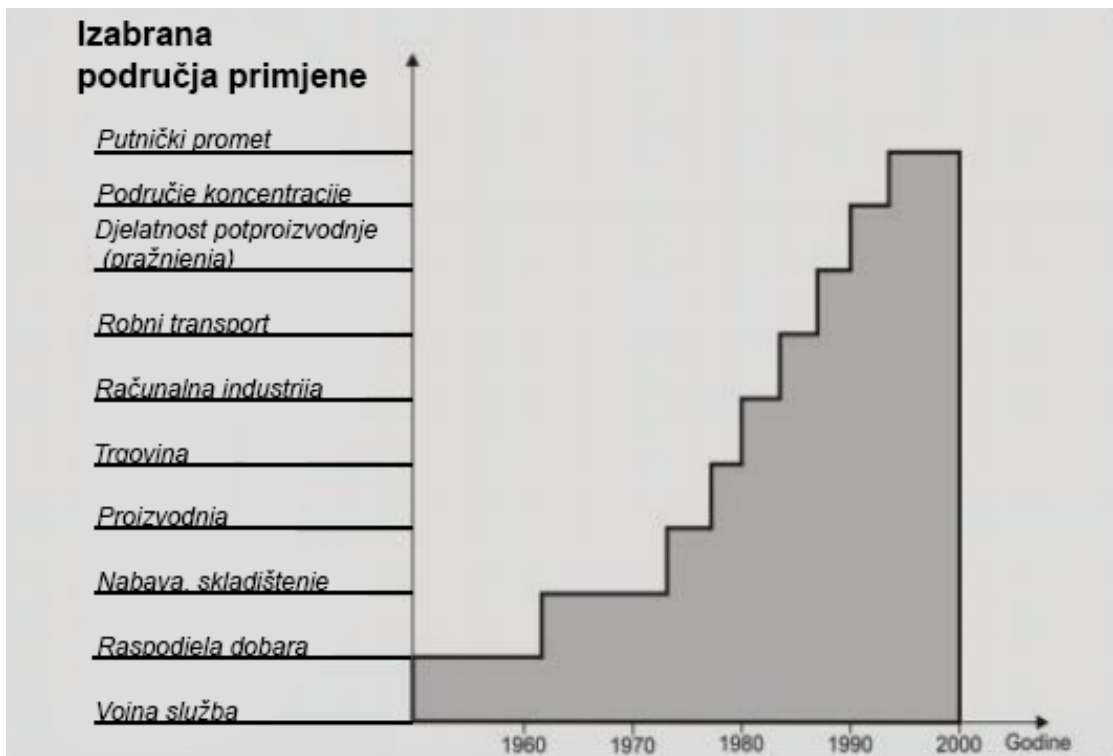
- „o značenju usluge isporuke za marketing
- o značenju usluge opskrbe za proizvodnju
- o relativnoj važnosti logističkih troškova“.

Kroz vrijeme, logistika se mijenjala i prilagođavala promjenama koje su nastajale na tržištu. Vlajnić (2020:7) navodi kako se razvoj logistike može podijeliti u četiri faze. U prvoj fazi je logistika predstavljala uslužnu funkciju, a u drugoj je predstavljala koordinirajuću funkciju. U trećoj fazi se orijentiralo na tokove cjelokupnog poslovnog subjekta, a posljednja, četvrta faza razvoja logistike se odnosi na današnje vrijeme gdje se prati cjelokupni vrijednosni lanac.

Vlajnić (2020:7) prema Segetliji (2011:16) navodi sljedeće razvojne faze logistike u Europi:

- „Klasična logistika (optimizacija ograničenih poslovnih funkcija) – 1970-ih godina
- Logistika kao poprečno-prosječna funkcija (optimizacija tijekova koji prelaze granice poslovnih funkcija u poduzeću) – 1980-ih godina
- Logistika integrira funkcije u procesnom lancu (izgradnja i optimiranje poslovnih lanaca) –1990-ih godina
- Logistika integrira poduzeća u vrijednosnim lancima (izgradnja i optimiranje vrijednosnih lanaca) 1990-ih godina
- Logistika integrira vrijednosne lance uz globalne mreže (izgradnja i optimiranje globalnih mreža) – 2000-ih godina“.

Logistika se može primjenjivati na brojnim područjima, a Slika 1 će prikazati koja su to područja.



Slika 1. Područja primjene logistike (Radačić, 2019)

Pralas (2020:5) prema Segetliji (1993:294) navodi kako je za međunarodno poslovanje logistika svakim danom od sve većeg značaja te se „pod logistikom 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“.

Begović (2021:4) prema Zelenici i drugim autorima (1988) navodi „u suvremenom poslovanju logistika se smatra mladom znanstvenom disciplinom i poslovnom aktivnošću, odnosno djelatnošću. Tako većina znanstvenika i istraživača koji se bave ovim područjem ističu jasnu distinkciju između logistike kao znanosti i logistike kao aktivnosti. Danas je jasno da se logistika ne bavi samo nacionalnim i međunarodnim logističkim sustavima, već globalizacijom, odnosno logističkim sustavima na globalnim razinama“.

### 3.2. Međunarodna logistika i međunarodno poslovanje

Međunarodna logistika kao i općenito međunarodno poslovanje za poslovne subjekte predstavljaju znatno veće izazove u odnosu na domaće poslovanje. Izlaskom na međunarodno tržište, poslovni subjekti su primorani prihvatiti određene uvjete poslovanja države na čijem



tržištu žele poslovati. Kompleksnost međunarodnog poslovanja zahtijeva stručno osoblje koje ima potrebna znanja i kompetencije kao što su jezik, poznavanje kulture itd.

### 3.2.1. Međunarodna logistika

„Međunarodna logistika je proces planiranja, implementacije i kontrole tijeka i skladištenja robe, usluga i vezanih informacija od ishodišne točke do mjesta potrošnje locirane u različitim zemljama. To je sustavni pristup svim procesima fizičke distribucije i materijalnog poslovanja u cilju maksimizacije ukupnog učinka. Ima veliku važnost u međunarodnom poslovanju zbog prostornih, vremenskih i troškovnih razlika između pojedinih tržišta“ (Štimac, 2019).

Međunarodna logistika povezuje kupce i prodavače odnosno dobavljače sa različitim tržišta koja prelaze granice matične države poslovanja. Samim tim, nešto je kompleksnija od poslovanja na domaćem tržištu. Poslovni subjekti se odlučuju za poslovanje na međunarodnom tržištu zbog različitih motiva a među njima su raspodjela troškova, povećanje konkurentnosti, širenje tržišta, veća dostupnost itd. Dva najučestalija razloga su iskorištavanje potencijala rasta te smanjenje troškova.

Čavlek (2017:5) prema Šamanoviću (2009) navodi „Ciljevi međunarodne logistike su: omogućiti pravovremeni tijek sirovina, dijelova i poluproizvoda u i unutar poslovnog subjekta (upravljanje materijalima) i kretanje gotovih proizvoda od poslovnog subjekta do potrošača (fizička distribucija)“. Kao što je već i spomenuto, srž svake definicije logistike jeste optimalizacija svih tokova opskrbnog lanca.

Vlajnić (2020:11) prema Segetliji (2011:280) kao opće uvjete za oblikovanje logističkog sustava izdvaja sljedeće:

- „transportne udaljenosti
- transportna sredstva
- ustanove
- dokumenti
- informacije
- itd.“

S druge strane, Čavlek (2017:6) prema Šamanoviću (2009) navodi kako na oblikovanje logističkog sustava utječu brojni čimbenici, a u najrelevantnije spadaju:

- „način stupanja poduzeća na inozemno tržište,

- kvaliteta prijevoznih i popratnih usluga pri prijevozu,
- razina servisa isporuke,
- pravni i administrativni propisi o uvozu i izvozu robe u zemlji izvoza,
- kulturološke razlike,
- mogućnosti naplate robe“.

Poslovni subjekti prilikom stupanja na međunarodno tržište trebaju donijeti važne strateške odluke koje se tiču izbora kanala distribucije te načina upravljanja logistikom. Također, poslovni subjekti mogu na tržištu nastupiti kao izravni izvoznici ili neizravni izvoznici.

Čavlek (2017:7) prema Rogiću (2016) navodi sljedeće: „Zbog dužine transportnog puta pri međunarodnom transportu manipulacija robom ima posebnu važnost. Tu uvijek treba voditi računa o zaštiti robe od oštećenja, krađe i gubitka. Mjere sprečavanja šteta na robi mogu biti u vidu:

- prikladnog pakiranja robe, pri čemu treba voditi računa da troškovi pakiranja ne budu veći od eventualne štete koja se želi spriječiti;
- izbora takvog prometnog sredstva, kod kojeg će manipulacija robom biti što je moguće manja, pa će i mogućnost za oštećenje, krađu i kvar robe biti minimalna;
- udruživanja manjih transportnih jedinica u veće, što će imati za posljedicu manji broj manipulacija, a time i manju mogućnost da se roba ošteti na putu“.

Moguće je zaključiti kako je manipulacija jako bitna funkcija koja omogućava poslovnom subjektu da spriječi dodatne troškove nastale oštećenjem robe, ali također doprinosi da se roba u pravodobnom stanju dostavi krajnjim kupcima.

### 3.2.2. Međunarodno poslovanje

Međunarodno poslovanje sa sobom nosi brojne izazove zbog kojih poslovni subjekti moraju provesti detaljnu analizu tržišta na koje planiraju proširiti poslovanje. Ti izazovi mogu biti vezani uz kulturu, jezik i običaje, ekonomski sustav države, političko-pravne regulative i brojne druge elemente okruženja. Međunarodna logistika kao i cjelokupno međunarodno poslovanje u odnosu na domaće poslovanje ima dosta složeniji transportni sustav, što od poslovnog subjekta zahtijeva nešto više resursa ali i stručnog osoblja.

Pralas (2020:5) prema Tolušiću (2013:3) navodi sljedeće: „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“.

Vlajnić (2020:12) prema Lazibatu i drugima (2004:3) međunarodno poslovanje definira na sljedeći način; „Međunarodno poslovanje označuje poslovnu aktivnost poduzeća koja se odnosi na međunarodnu trgovinu ili međunarodno ulaganje. Općenito gledajući, međunarodno poslovanje je proces prelaženja nekog dobra od jednog do drugog vlasnika s osnovnom svrhom da svaki od njih dođe do onog dobra koje sam ne proizvodi. Kao preduvjet za odvijanje međunarodnog poslovanja nužno je dakle postojanje najmanje dvaju partnera iz različitih država zainteresiranih za razmjenu proizvoda ili usluga od koje očekuju obostrane koristi“.

Za međunarodno poslovanje su od velike važnosti međunarodni trgovački običaji, pravila, konvencije i norme. Kako bi poslovni subjekt mogao uspješno izvoziti svoje proizvode na inozemno tržište, mora poznavati pravila međunarodnog poslovanja. Vlajnić (2020:13) prema Lazibatu i drugima (2004:8) navodi kako su „Globalizacija, ukidanje zapreka i slabljenje državnih granica, strateška orijentacija na nacionalne konkurentske prednosti i ravnopravnost sudionika karakteristike suvremene međunarodne razmjene“.

Kada se govori o nastupu na inozemnom tržištu važno je spomenuti kako postoje dva oblika a to su izravan (direktan) te neizravan (posredan) nastup na inozemnom tržištu. Andrijanić (2012) neizravan nastup na inozemnom tržištu definira kao ulazak na inozemno tržište putem posrednika odnosno specijaliziranih vanjskotrgovinskih poslovnih subjekata što bi značilo da poslovni subjekt koji ulazi na inozemno tržište nije direktan izvoznik već proizvode koje želi izvesti predaje posredniku koji obavlja daljnje procese razmjene. Svi poslovi pregovaranja i administracije su na leđima posrednika. Kod ovakvog načina izlaska na inozemno tržište, poslovni subjekt koji izvozi robu nema potrebe resurse ulagati u istraživanje tržišta jer je tržište istraženo od strane posrednika. S druge strane, proizvođač koji izvozi svoje proizvode nije u direktnom kontaktu sa tržištem što može donijeti i neke negativne posljedice. Drugi način izlaska na međunarodno tržište je direktni nastup na inozemnom tržištu. U ovoj situaciji, proizvođač direktno i samostalno ulazi na inozemno tržište, što bi značilo da prije ulaska na inozemno tržište mora dobro analizirati potrebe potrošača na tom tržištu. Troškovi istraživanja i analize tržišta su znatno veći u odnosu na neizravan nastup na inozemnom tržištu, no također kada je riječ o prednostima može se reći kako ovdje proizvođač ima direktan kontakt sa potrošačima pa lakše može zadovoljiti potrebe potrošača.

U slučaju neizravnog nastupa na inozemnom tržištu, svi rizici su podijeljeni između proizvođača i posrednika, dok je kod direktnog nastupa na inozemnom tržištu sav rizik na leđima proizvođača. Upravo zbog rizika se dosta poslovnih subjekata odlučuje na neizravan ulazak na inozemno tržište.

Obzirom da međunarodno poslovanje obuhvaća različite zemlje svijeta, pa tako i različite jezike, za međunarodno poslovanje se koriste međunarodna pravila koja se nazivaju INCOTERMS. Oni su jasno razumljivi svakoj državi koja sudjeluje u međunarodnoj razmjeni te sprječavaju nesporazume. Njima je jasno definirano tko je odgovoran za plaćanje prijevoza, osiguranja, carine te tko snosi troškove i rizike za ostale logističke aktivnosti. Pariteta je ukupno 13 te su podijeljeni u četiri skupine a to su E, F, C i D.

Osim INCOTERMS-a, Matić (2004) upućuje i na važnost međunarodnih normi koje predstavljaju nepisana pravila odnosno kojima se definira ponašanje u prijevozu, tvornici i slično.

Matić (2004:302) kao osnovne tipove normi izdvaja sljedeće:

- „Norme za sporazumijevanje
- Norme za sigurnost
- Norme za dimenzije
- Norme za kakvoću
- Konstrukcijske norme
- Norme o materijalima
- Norme o materijalima po vrsti, obliku i veličini itd.“

Cilj normizacije proizvoda jeste da se olakša međunarodna razmjena ali također i da se spriječi izvoz proizvoda nedostatne kvalitete. Samim tim, može se reći kako ove norme ne samo da utječu na proizvođača, nego utječu i na samog korisnika proizvoda/usluge odnosno krajnjeg potrošača.

Vlajnić (2020:12) prema Markoviću (1994:95) izdvaja sljedeće faktore odnosno motive koji su najvažniji za izvoz i međunarodnu razmjenu:

- „Ostvarivanje dobiti
- Razvoj i rast poduzeća
- Bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta

- Mogućnost većeg zapošljavanja
- Marketinška sposobnost poduzeća
- Poduzetnički motivi u poduzeću
- Inovacija proizvoda
- Zasićenost domaćeg tržišta
- Prednost stranog pred domaćim tržištem“.

Kako bi poslovni subjekti postigli konkurentsku prednost na međunarodnom tržištu, nužno je da prate trendove tržišta. Kada je konkretno riječ o logistici, Šamanović (2009) izdvaja sljedeće trendove: razvoj informacijske tehnologije i logističkih sustava, centralizacija skladišta, rast distribucijskih usluga trećih osoba, pojava novih transportnih sredstava itd. Svi ovi trendovi mogu od poslovnih subjekata zahtijevati promjenu logističkih strategija. Ukoliko poslovni subjekt ne prati trendove tržišta, može biti u velikom zaostatku u odnosu na ostale sudionike međunarodnog poslovanja što bi značilo da samim tim može oslabiti svoj konkurentski položaj ili u potpunosti izgubiti konkurentsku prednost.

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

Poslovno okruženje obuhvaća sve one elemente i faktore koji utječu na sam rezultat poslovanja. Da bi poslovni subjekt uspješno poslovaao mora imati dobar tim menadžera koji će znati izabrati strategiju poslovanja u skladu s okruženjem u kojem posluje. Promjene u okruženju mogu pozitivno ili negativno utjecati na poslovni subjekt, stoga ih je vrlo važno pratiti i ukoliko je moguće na njih utjecati.

Vučeta (2019:29) okruženje definira prema Obermanu i drugima (2018:57) sljedećom definicijom: „Okruženje poduzeća čine svi elementi (pojedinci, druge organizacije i institucije) i faktori (ekonomski, politički, pravni, tehnološki, sociokulturni i sl.) van granica poduzeća koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća. Nužno je napomenuti da nemaju sve komponente okruženja jednako snažan utjecaj na njegovo poslovanje“.

Pralas (2020:12) prema Jonesu (2007:56) dijeli čimbenike okruženja u odnosu na njihovo djelovanje na:

- „a) specifično okruženje
- b) opće okruženje
- c) globalno okruženje“.

Prema Daftu (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“. Specifično okruženje ima izravan utjecaj na organizaciju.

Prema Galetiću (2011:128-130) u opće okruženje spadaju ekonomski uvjeti, tehnološki razvoj, politički uvjeti, demografija i socijalno-kulturni uvjeti. Ekonomski uvjeti obuhvaćaju niz aspekata koji se trebaju uzeti u obzir, a neki od njih su struktura vlasništva, fiskalna politika, BDP, razina plaća itd. U današnje vrijeme jako su bitni i tehnološki uvjeti koje je potrebno pratiti kako ne bi poslovni subjekt doveli u nepovoljnu poziciju.

Globalno okruženje je vrlo bitno za one poslovne subjekte koji obavljaju poslovanje na inozemnom tržištu. Poslovanje na inozemnom tržištu poduzeću donosi mogućnost rasta i razvoja te sklapanja partnerstava u svrhu širenja svoga poslovanja.

Okruženje odnosno okolinu poslovnog subjekta je moguće podijeliti na internu i eksternu odnosno unutarnju i vanjsku. Daljnja segmentacija eksterne okoline je opća ili socijalna okolina te poslovna okolina. Opću okolinu poslovnog subjekta čine svi oni elementi na koje on ne može utjecati, a analiza ove okoline se naziva PEST ili PESTEL analiza. Cilj analize opće okoline je uočiti prilike i prijetnje koje okružuju poslovni subjekt, te odgovoriti na pitanje što bi poslovni subjekt trebao učiniti s obzirom na trendove industrije i gospodarstva.

Postoje tri dimenzije interne okoline, a prema Bubleu (2005) to su organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi. Analizom interne okoline poslovni subjekt preraspodjeljuje postojeće resurse, odnosno sa već postojećim resursima nastoji stvoriti konkurentsku prednost na tržištu. Kroz internu okolinu poslovni subjekt preispituje svoje slabosti i snage kako bi poboljšao svoj nastup na tržištu. Osim samih resursa, bitni elementi interne okoline su organizacijska struktura i organizacijska kultura. Ukoliko poslovni subjekt posjeduje konkurentne resurse, vrlo je važno da ima i stručno osposobljeno osoblje koje će te resurse znati na pravi način i iskoristiti. Također, organizacijskom strukturom se omogućava poslovnom subjektu kroz različite aktivnosti prilagodba okolini. Iako su ključni resurs poslovnog subjekta zaposlenici, vrlo je važno da poslovni subjekt ima dovoljno financijskih, fizičkih i informacijskih resursa.

Primorac (2021:15) organizacijsku strukturu prema Bulatu (1987:57) definira sljedećom definicijom: „Organizacijska struktura predstavlja ukupnost veza i odnosa između svih elemenata poduzeća. U teoriji i praksi razlikuje se više tipova organizacijske strukture, a svaka

od njih ima zadatak da omogući efikasno ostvarivanje ciljeva poduzeća – efikasnije od konkurencije. Dobra organizacijska struktura osigurat će poduzeću harmonično poslovanje“.

Organizacijskom strukturom se zaposlenicima također dodjeljuju zadaci, te se definira hijerarhijska struktura unutar poslovnog subjekta kako bi svim djelatnicima bilo jasno koju funkciju i zadatke obavljaju.

Magdić (2021:6) prema Šunje (2003:72) navodi kako „Organizacijska kultura obuhvaća stavove, vrijednosti, norme, vjerovanja i poglede zajedničke većini zaposlenih u poduzeću. Svaki menadžer mora razvijati, unaprjeđivati i njegovati unikatnu organizacijsku kulturu u svom poduzeću koja će omogućiti stvaranje pozitivnog imidža poduzeća“.

Organizacijska kultura predstavlja obrasce ponašanja djelatnika odnosno svih prisutnih unutar jedne organizacije. Ona također predstavlja organizaciju vani, odnosno predstavlja oličenje organizacije. Organizacijska kultura nije i ne mora niti biti ista u svim poslovnim subjektima jer ona upravo predstavlja komponentu poslovanja prema kojoj se poslovni subjekti razlikuju jedni od drugih.

Postoje brojni načini analiza kako opće tako i poslovne okoline, no Vučeta (2019:31) izdvaja četiri najčešće metode analize opće okoline:

- „Skeniranje opće okoline,
- Izrada ETOP profila,
- Analiza i procjena ranjivosti,
- Analiza i procjena tehnologije.“

Pejković (2019:12) prema Buble (2005:36) izdvaja sljedeće metode analize poslovne okoline:

- „Skeniranje poslovne okoline - Teorijski odnosno metodološki okvir za provedbu skeniranja poslovne okoline čini osam temeljnih skupina aktera poslovne okoline: (dobavljači, kupci – potrošači, konkurenti, dioničari, sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije (zajednice i strukovna udruženja) s njima pripadajućim dimenzijama; to se skeniranje provodi na isti način kao i skeniranje opće okoline.
- Analiza konkurencije – analiza se temelji na skeniranju konkurencije i analizi strukture konkurencije
- Stakeholder analiza - Analiza zainteresiranih za poduzeće ili stakeholder analiza u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak

poduzeća. Analiza započinje uočavanjem i utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za poduzeće, a nastavlja se s procjenom odgovarajućih pretpostavki“.

Kroz navedene metode se nastoji pretvoriti vlastite slabosti u snage, analizirati tržišne trendove te prepoznati i nadmašiti snagu konkurentskih poduzeća. Prema Pralas (2020:2) postoje elementi okruženja koji utječu na međunarodno logističko poslovanje koje se može kontrolirati te oni koji se ne mogu kontrolirati. Ne mogu se kontrolirati pravno-politički, ekonomski, socio-kulturni i tehnološki elementi okruženja dok se mogu kontrolirati usluga potrošaču, zalihe, pakiranje i ambalaža, transport te skladištenje i čuvanje.

Sigurnost okruženja u kojem poslovni subjekt djeluje je važan faktor za uspjeh poduzeća. Potrebno je da poslovni subjekt prati svoje okruženje kako bi moglo predvidjeti utjecaje koje okruženje može donijeti. Pralas (2020:14) prema Galetić (2011:132) navodi kako dimenzije s ključnom ulogom za sigurnost okruženja su složenost okruženja i stabilnost okruženja. Također navodi kako je složeno okruženje ono okruženje u kojem postoji veliki broj čimbenika koji utječu na organizaciju izravno ili posredno.



## **4. Utjecaj okruženja na međunarodnu logistiku**

Kao što je već objašnjeno, međunarodna logistika predstavlja izvršavanje logističkih aktivnosti van granica zemlje u kojoj se poslovni subjekt nalazi. Dakle, ona povezuje kupce i dobavljače iz različitih zemalja pa samim tim zbog svoje kompleksnosti zahtjeva i bolju analizu okruženja.

Okruženje ima jako velik utjecaj na poslovanje, bilo da se radi o internom ili eksternom okruženju, stoga poslovni subjekti veliku pozornost pridaju analizi okruženja. S obzirom da utjecaj okruženja sa sobom nosi i određene rizike, poslovni subjekti u nekim situacijama odlučuju napustiti tržišta upravo zbog rizika koje im to poslovanje donosi. Osim samog napuštanja tržišta, od rizika se moguće ograditi i prilagodbom uvjetima tržišta na kojemu se posluje. Za odabir poslovne strategije, analiza okruženja predstavlja ključni korak.

U nastavku će se prikazati na koji način elementi okruženja utječu na međunarodnu logistiku poslovnog subjekta Ricardo d.o.o. Metodom ispitivanja putem intervjua sa članom uprave su prikupljene informacije o njihovom poslovanju.

### **4.1. Općenito o poslovnom subjektu Ricardo d.o.o.**

Poslovni subjekt Ricardo d.o.o. predstavlja logističku tvrtku koja se bavi cestovnim prijevozom kako na području Republike Hrvatske, tako i na međunarodnom tržištu. Prema službenoj internetskoj stranici (Ricardo, 2020), poslovni subjekt Ricardo predstavlja društvo s ograničenom odgovornošću za trgovinu i usluge, a iznos temeljnog kapitala koji je uplaćen u cijelosti iznosi 78.845.000,00 kn.

Poslovni subjekt na svojoj web stranici (Ricardo, 2020) navodi kako su vodeća vrtka cestovnog prijevoza u Republici Hrvatskoj koja pruža cjelokupna logistička rješenja te kako rade za široki spektar renomiranih tvrtki čiji su primarni partneri. Osim same usluge transporta, ovaj poslovni subjekt nudi i usluge skladištenja, distribucije ali i prodaje rabljenih vozila. U svom vlasništvu posjeduje preko 250 motornih vozila a posluje sa više od 500 partnera širom svijeta. Neki od partnera poduzeća su Mlinar, Konzum, Ledo, Belje, Plodine, Vupik Vukovar, Jamnica, Pik Vrbovec, Spačva, Kraš, Vindija, Nexe itd.

Navedeni poslovni subjekt je osnovan 1992. godine, no tada je njegova djelatnost bila isključivo maloprodaja. Razvojem poslovanja i širenjem na brojna tržišta, danas je primarna djelatnost ovog poslovnog subjekta izvršavanje logističkih usluga i cestovnog prijevoza te proizvodnja voća i prirodnih sokova. Ono što je jako bitno za istaknuti jesu certifikati kojima potvrđuju

kvalitetu svojih proizvoda i usluga a to su HACCP, ISO 9001, GMP+ i IFS Logistic certifikat. Na službenoj stranici (Ricardo, 2020) navode kako ovaj poslovni subjekt jamči kvalitetu i najviši stupanj sigurnosti hrane u logističkom lancu kao i u proizvodnji prirodnih voćnih i povrtnih dokova uz maksimalnu brigu za okoliš, a sve to poštujući načela kvalitete i sigurnosti hrane i hrane za životinje te poboljšanjima integriranih sustava upravljanja.

Misija poslovnog subjekta je istaknuta na njihovoj službenoj stranici, a ona glasi: “Iskustvom i inovativnim rješenjima osiguravamo visoku kvalitetu i najviši stupanj sigurnosti kroz logističke usluge i proizvodnju soka slijedeći zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih strana.“ Inovativnost se potvrđuje najprije kroz visokorazvijene tehnologije koje se koriste za poslovanje odnosno za izvršavanje usluga krajnjim korisnicima.

Kod vizije poslovni subjekt ističe kako za cilj ima biti lider cestovnog prometa na području Republike Hrvatske što zapravo danas i jest, ali pazeći pri tome o kvaliteti u svim segmentima poslovanja koji ujedno uključuju i zadovoljstvo zaposlenika, kupaca te da se pri tome bude i društveno odgovorna kompanija.

#### **4.2. PEST analiza**

Kako bi poslovni subjekt odabrao poslovnu strategiju te kako bi mogao strateški planirati nužno je da prvotno analizira okruženje. PEST analiza, dakle, predstavlja temelj strateškog planiranja. Njom se procjenjuje utjecaj određenih faktora okoline na poslovanje. Kroz analizu tržišta se nastoji i procijeniti snaga konkurencije kao i njihovi koraci, potrebe kupaca te njihovo zadovoljenje, ali i utvrđivanje ciljnog tržišta. Da bi analiza tržišta bila što detaljnija, podijeljena je na četiri segmenta a to su političko-pravni, ekonomski, socio-kulturni i tehnološki.

Elementi okruženja se objašnjavaju akronimom PEST, a akronim predstavlja analizu koja ispituje utjecaje faktora na poslovanje poduzeća. Pravno političko okruženje se sastoji od dva aspekta – pravni i politički aspekt te ono uglavnom obuhvaća zakone, propise, politiku neke zemlje i slične elemente. Ekonomsko okruženje prikazuje ekonomsku situaciju države, odnosno BDP, stopu zaposlenosti i druge ekonomske mjere. Socio-kulturno također obuhvaća dva aspekta, a to su socijalni i kulturni aspekt koji se odnose na norme, običaje, jezik, sustav vrijednosti i kulturu određene države. Tehnološko okruženje kao što i sam naziv govori, obuhvaća tehnološke elemente okruženja kojima se poslovni subjekti moraju svakodnevno prilagođavati kako bi bili u korak sa tržišnim trendovima.

Osim PEST analize često se koristi i PESTEL analiza koja pored navedenih, obuhvaća i okolišni segment koji se odnosi na faktore vezane uz zaštitu okoliša, klimu, potencijalne zagađivače okoliša i slične faktore.

Može se reći kako se PEST analiza dalje nadopunjava SWOT analizom kojom se identificiraju snage, slabosti, prilike i prijetnje poslovnog subjekta. PEST analiza je usmjerena na vanjsko okruženje poslovnog subjekta, dok se SWOT analiza koristi za unutrašnju analizu odnosno za utjecajne elemente unutar neke organizacije ili poslovnog subjekta. SWOT analizom poslovni subjekt pokušava poboljšati svoj položaj u odnosu na konkurenciju, te pokušava vlastite slabosti pretvoriti u snage kako bi u konačnici poboljšao svoje poslovanje.

PEST analiza je kroz povijest imala različite nazive, a prvi put se spominje 1967. godine pod nazivom „ETPS analiza“. S vremenom se razvija i novi naziv odnosno STEP analiza što u prijevodu označava proces analize strateških trendova. U konačnici, svi nazivi se svode na analizu istih elemenata okruženja.

Postoje različiti oblici PEST analize, a Batista (2020:8) prema Rastogu i drugim autorima (2016) izdvaja sljedeće:

- PEST analiza (ili drugi naziv STEP analiza) – analiza političkog, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog okruženja
- PESTLE ili PESTEL analiza – analiza svih elemenata PEST oblika te analiza ekološkog okruženja
- PESTEL analiza – također obuhvaća sve prethodno navedene elemente okruženja, no osim njih se bavi i analizom rada
- PESTLIED analiza - analiza političkog, ekonomskog, društvenog, tehnološkog, pravnog, međunarodnog, okolišnog okruženja i demografska analizu
- STEEPLE analiza - predstavlja analizu društveno-demografskog, tehnološkog, ekonomskog, okolišnog, političkog, pravnog i etičkog okruženja
- SLEPT - analiza društvenog, pravnog, ekonomskog, političkog i tehnološkog okruženja
- STEPE - analiza društvenog, tehničkog, ekonomskog, političkog i ekološkog okruženja
- ETPS - analiza ekonomskog, tehničkog, političkog i društvenog okruženja.

Pralas (2020:18) prema Pfeifer i Stanić (2018:3) navodi kako „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.“

#### 4.2.1. Političko-pravno okruženje

Političko-pravno okruženje objedinjuje dva aspekta a to su politički i pravni. Pravni aspekt se odnosi na zakone i propise koji su definirani u određenoj zemlji, dok je politički aspekt usmjeren na političko stanje neke zemlje odnosno državnu politiku i političku stabilnost. Prema Bonnici i Galea (2014) u političko-pravno okruženje se ubrajaju fiskalna politika, državna politika, nacionalni poticaji za poduzetništvo, zakonodavstvo, financije, bespovratna sredstva i inicijative i brojni drugi političko-pravni segmenti.

Matović (2020:97) navodi kako prilikom razmatranja političkih činitelja prednost treba dati pitanjima vezanim uz političku stabilnost tržišta, a nakon toga utjecaju lokalnih zakona i propisa u poslovanju, poslovne etike, poreza, carina i drugih elemenata ovog okruženja. No, također bitno je uzeti u obzir i državne doprinose i zakon o radu koji se razlikuju među državama. Kada je riječ o grani prijevoznitva, odnosno o prijevozu robe, međunarodni propisi i zakonodavstvo služe za zaštitu domaćih tržišta. Razgovorom sa članom uprave poslovnog subjekta Ricardo d.o.o. uočeno je kako ovaj poslovni subjekt nailazi na velike izazove kada je riječ o pravnom segmentu. Naime, sve do veljače 2022. godine, brojna tržišta su samostalno štitila svoja domicilna tržišta i njihovo poslovanje na način da su propisivala minimalne plaće koje vozači moraju imati kada rade na nekom od stranih tržišta. Tako na primjer jedan vozač koji obavlja uslugu prijevoza za hrvatski poslovni subjekt, ukoliko tu uslugu obavlja na primjer na području Njemačke, mora biti plaćen po minimalnoj plaći koja je propisana u Njemačkoj. Dakle, radni sati provedeni u Njemačkoj zakonom moraju biti isplaćeni po njemačkoj minimalnoj plaći.

Njemačko tržište je u određenom periodu imalo problem sa bugarskim i rumunjskim transportnim poslovnim subjektima, koji su vršili uslugu transporta na području Njemačke, dok su njihovi poslovni subjekti bili prijavljeni u Bugarskoj odnosno Rumunjskoj kako bi samim tim uštedjeli na plaćama, odnosno kako bi plaće isplaćivali po bugarskim ili rumunjskim

standardima jer su znatno niži u odnosu na njemački standard. Samim tim, Njemačka se suočila sa velikim pritiskom konkurencije, te je bila primorana zaštititi svoje domaće prijevoznike na način da se vrijeme rada provedeno u Njemačkoj mora platiti po njemačkim najnižim cijenama rada.

Od veljače 2022. godine je također ovaj pravni sustav proširen i na cijelu Europsku Uniju, što bi značilo da i poslovni subjekt Ricardo d.o.o. danas posluje ovim načinom. Iako se domaća tržišta ovim načinom štite od konkurencije, pred njima se nalaze izazovi pronalaska radne snage ali i troškovi plaća koji su znatno veći ukoliko se posluje na međunarodnom tržištu. Obzirom da je to strogo utvrđeno zakonom, poslovni subjekti se pravnom okruženju moraju prilagoditi, te na njega ne mogu utjecati.

Država na različite načine kroz politiku može utjecati na međunarodno poslovanje. To mogu biti političke intervencije, politički konflikti i brojni drugi oblici. Iako je pravni utjecaj na međunarodno poslovanje Ricarda d.o.o. iznimno snažan, političkog utjecaja gotovo da i nema. Politika nije uključena u njihovo poslovanje odnosno utjecaj politike nije vidljiv kako u ovom poslovnom subjektu tako i u drugim poslovnim subjektima koji se bave uslugama transporta.

#### 4.2.2. Ekonomsko okruženje

Brzica (2021:9) prema Aniću (2002) navodi kako „Obilježja ekonomskog okruženja određuju privlačnost neke zemlje kao destinacije za strane proizvode, usluge ili ulaganja. Ono određuje sklonost potrošnji, izdatke, strukturu potrošnje, maloprodajni promet i strukturalno prilagođavanje maloprodaje“.

Jelavić (2016:67) prema Thompsonu i drugim autorima (2006) navodi kako „ekonomska okolina obuhvaća opću ekonomsku situaciju, ekonomske trendove te strukturalne pomake na nacionalnoj i globalnoj razini. Iskazuje se ekonomskim pokazateljima, statistikama, promjenama, trendovima i prognozama. Ekonomska okolina utječe na to koliko je lako ili teško poslovati uspješno jer ekonomski uvjeti utječu na dostupnost kapitala, troškove i potražnju“.

Ekonomsko okruženje definira privlačnost određenog tržišta za poslovanje odnosno ulaganje. U ekonomsko okruženje ubrajaju se elementi poput BDP-a, prihoda stanovništva, ekonomskog sustava države itd. Analizom ekonomskog okruženja se nastoji doći do informacija vezanih uz veličinu i obilježja tržišta.

Poslovni subjekt Ricardo d.o.o. od svih navedenih elemenata ekonomskog okruženja najviše pozornosti obraća na cijenu koja se može postići za određenu uslugu na međunarodnom tržištu u odnosu na cijenu u Republici Hrvatskoj. S obzirom na činjenicu da su cijene za transportne usluge na međunarodnom tržištu veće postavlja se pitanje da li je isplativije raditi na međunarodnom ili domaćem tržištu. Važno je istaknuti da osim što je prihodovna strana veća u slučaju međunarodnog poslovanja, također je i troškovna strana veća zbog carina, plaća zaposlenika i drugih troškova. Dakle, kako s jedne strane raste prihodovna strana, tako sa druge strane raste i troškovna strana. Stoga je zaključeno kako je profitabilnost u pojedinim prijevozima veća na domaćem tržištu nego na međunarodnom.

U slučaju međunarodnog poslovanja, istaknuto je kako poslovni subjekti koji rade na međunarodnom tržištu imaju nešto bolje uvjete kada je riječ o mogućnostima povrata koji imaju. Najčešći oblik povrata jeste povrat trošarine za gorivo. Na hrvatskom tržištu je povrat trošarine za gorivo počeo tek prije dvije godine, dok u ostalim europskim zemljama poput Njemačke, Mađarske, Italije i Slovenije to postoji već 20 godina.

Ono što je još vrlo važno za poslovni subjekt Ricardo d.o.o. jest povrat eko poreza na pneumatike odnosno na gume za kamione koje su proizvedene po određenim ekološkim normama te se prijevoznicima pruža mogućnost povrata na takve gume. Iako postoji jako puno povratnih sredstava koje poslovni subjekti koji se bave prijevozom mogu koristiti, gospodin Bogdan ističe kako je Hrvatska još uvijek u podređenom položaju pa samim tim je smanjena konkurentnost poslovnog subjekta Ricardo d.o.o. ali i drugih prijevoznika.

Prilagodba drugim ekonomskim sustavima nije jednostavna, te zahtijeva određene troškove za ovaj poslovni subjekt, no u konačnici donosi više prihoda nego rashoda. Poslovni subjekt često mora prilagoditi cijene inozemnom tržištu, a te cijene su znatno više nego u matičnoj državi poslovanja odnosno u Hrvatskoj. Iako su troškovi poslovanja nešto viši kada je riječ o međunarodnoj logistici, bitno je naglasiti kako je i konačna zarada viša u odnosu na domaću logistiku što predstavlja jedan od motiva izlaska na međunarodno tržište. Nadalje, kada je riječ o konkurenciji, za ovaj poslovni subjekt se doista može reći kako je ono lider na hrvatskom tržištu, no na međunarodnom tržištu postoji velik broj konkurenata koji se nalaze ispred poslovnog subjekta Ricardo d.o.o.

#### 4.2.3. Socio-kulturno okruženje

Socio-kulturno okruženje također obuhvaća dva segmenta a to su socijalni i kulturološki segment. Socijalnom okruženju pripadaju obitelj, obrazovanje, religija i etika, dok kulturnom okruženju pripadaju jezik, običaji i sustav vrijednosti. Kultura predstavlja neke poželjne obrasce ponašanja, te svaka država ima različite. Kod međunarodnog poslovanja je jako bitno znati sustav vrijednosti i običaje pojedinih zemalja kako bi se izbjegli nesporazumi i slične situacije. Tako različita tržišta pred poslovne subjekte stavljaju različite zahtjeve.

Deede (2014:2) za socio-kulturno okruženje navodi kako ono obuhvaća potražnju i ukuse potrošača koji se vremenom mijenjaju u skladu sa dohotkom i drugim promjenama. Samim tim, novi proizvodi na tržištu postaju vremenom uobičajeni te ih je potrebno inovirati. Nadalje, navedena autorica navodi kako su elementi socio-kulturnog okruženja na koje poslovni subjekti moraju obraćati pozornost: struktura stanovništva prema dobi, imovinskom stanju, regiji itd. Kako bi se potražnja za određenim proizvodom ili uslugom što preciznije predvidjela, potrebno je istražiti navedene elemente socio-kulturnog okruženja.

Ricardo d.o.o. posluje sa američkom tvrtkom prehrambene industrije i svjetskim lancem restorana brze hrane – McDonald's-om, odnosno za njih vrši usluge transporta. Utjecaj socio-kulturnog okruženja na poslovni subjekt Ricardo d.o.o. vidljiv je kroz inzistiranje poslovnog subjekta McDonald's da vozači govore engleskim jezikom. Dakle, vozač koji se šalje na utovar njihovih proizvoda primoran je tečno govoriti engleski jezik.

Politika poslovanja McDonald's-a nalaže da se ne bi trebalo govoriti drugim jezikom, nego isključivo engleskim. Samim tim, ovaj zahtjev pred poslovni subjekt Ricardo d.o.o. stavlja velik izazov pronalaska vozača sa ovom kompetencijom. Kada je riječ o nekim drugim utjecajima socio-kulturnog okruženja, gotovo da ih i nema odnosno ovo je jedan od najvećih utjecaja na koji su tijekom svog poslovanja naišli te mu se morali prilagoditi.

Socio-kulturno okruženje podrazumijeva utjecaj obrazovanja, religije, etike, jezika, običaja i sustava vrijednosti. Promjenjivost ovih elemenata je vrlo mala te ih je potrebno poštivati prilikom ulaska na nekakvo tržište, ali u isto vrijeme oni daju odgovore na zahtjeve tržišta.

#### 4.2.4. Tehnološko okruženje

Novi trendovi i zahtjevi tržišta kao i razvoj nove tehnologije zahtijevaju od poslovnih subjekata stalno ulaganje u razvoj i tehnologiju. Osobito kada je riječ o prijevozništvu, odnosno općenito o logističkim uslugama, kako bi se spriječile pogreške, nužno je imati visoko razvijenu tehnologiju. Iako ona zahtijeva visoke troškove ulaganja te obrazovanja djelatnika, s druge strane donosi jako puno uštede u vremenu.

Matak (2019:3) prema Barkauskasu i drugim autorima (2015) tehnološku okolinu definira kao okolinu koja obuhvaća istraživanje, tehnologiju i znanje. Svi ovi elementi su međusobno povezani te se međusobno nadopunjavaju, te se njihovim razvitkom postiže konkurentska prednost kako zemlje tako i poslovnog subjekta.

Turkalj (2008:144) prema Leksikonu menadžmenta (2001:8) informacijsku tehnologiju definira kao „termin koji uključuje sve tehnologije čiji je zadatak kreiranje, pohranjivanje, obrada i razmjena informacija u svim oblicima (od poslovnih podataka pa do audio/video zapisa i multimedijских prezentacija). On ujedinjuje telekomunikacijsku i informatičku tehnologiju“.

Informacijske tehnologije danas predstavljaju temelj uspješnog poslovanja, a osobito kada je riječ o logistici one imaju vrlo značajnu ulogu. Ne samo da olakšavaju proces transporta, pakiranja i drugih logističkih aktivnosti, robotizacijom u skladištima se smanjuje i broj potrebnih djelatnika.

Poslovni subjekt Ricardo d.o.o. u Republici Hrvatskoj, ali i šire prednjači svojom tehnologijom. Obzirom da se radi o najvećem transportnom poslovnom subjektu u Republici Hrvatskoj prema broju vozila, zaposlenika te prihodima, samim tim su morali preuzeti i ulogu poslovnog subjekta koji najviše ulaže u informacijske i informatičke tehnologije.

Kako bi se usluga transporta na što učinkovitiji način odvijala, 2021. godine je implementiran projekt vezan uz proces fakturiranja robe. Naime, komunikacija između vozača i disponentske službe je u potpunosti prebačena na elektronički oblik. Disponentska služba vozačima šalje naloge gdje trebaju robu prevesti, te se danas sva ova komunikacija vrši pomoću tableta.

Ricardo d.o.o. u svom posjedu ima oko 300 kamiona, te je telefonska komunikacija bila jako zahtjevna i događale su se česte pogreške. Svaki kamion ima tablet na koji disponent šalje popunjen nalog za prijevoz te vozač u elektronskom obliku dobiva zahtjev, prihvaća ga te nakon dolaska na mjesto istovara šalje potrebne informacije disponentu. To su informacije o dolasku na mjesto istovara i samom istovaru robe te na kraju vozač mora skenirati prijevoznu



dokumentaciju (otpremnicu) i u elektronskom obliku poslati disponentu koji izrađuje e-račun koji se šalje krajnjem kupcu. Dakle izvršena je potpuna informatizacija procesa fakturiranja, čime je olakšan i ubrzan sav proces transporta.

Kada je riječ o tehnologijama poslovnog subjekta Ricardo d.o.o., ovaj projekt predstavlja najnoviji projekt ali i projekt na najvišem nivou koji su do sada razvili. No, osim toga važno je napomenuti da je kompletan sustav praćenja i kontrole vozila također automatiziran. Putem GPS sustava se prati lokacija vozila, temperatura unutar kamiona, jesu li su vrata dobro zatvorena, razina potrošnje goriva itd.

Sve informacije vezane uz proces transporta su u konstantnom monitoringu od strane tehničke i disponentske službe. Može se reći kako Ricardo d.o.o. jako puno sredstava ulaže u tehnologiju te kako je sam protok informacija kroz cjelokupni poslovni subjekt na iznimno visokoj razini. Sva komunikacija se odvija u digitalnom obliku, te su greške prouzrokovane ljudskim faktorom dovedene do najmanje moguće razine.

#### **4.3. Utjecajni elementi okruženja koji su pod kontrolom poslovnog subjekta**

Hernaus i Aleksić (2016:1) čimbenike oblikovanja organizacije definiraju kao utjecaje koji izravno ili neizravno utječu na organizaciju i njezino oblikovanje. Hernaus (2016:1) prema Hernausu i dr. (2011:66) navodi kako se „pod unutarnjim se čimbenicima podrazumijevaju oni na koje organizacija može u velikoj mjeri utjecati i može ih sama definirati odnosno njima upravljati, dok se pod vanjskim čimbenicima ili čimbenicima okoline misli na one koji nisu pod izravnim nadzorom organizacije tj. njezinog menadžmenta, nego su već unaprijed definirani na institucionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini te im se organizacija mora što je moguće brže prilagoditi.“

Dakle, osim vanjskog okruženja poslovnog subjekta na čije djelovanje se ne može utjecati, postoje i elementi okruženja na koje je moguće utjecati. Takvi elementi se obično nalaze unutar samog poslovnog subjekta, odnosno dio su njegova poslovanja. U njih se ubraja pakiranje i ambalaža, zalihe, transport te skladištenje i čuvanje. Ove elemente okruženja poslovni subjekti svakodnevno korigiraju kako bi izvukli maksimum iz svog poslovanja. Osobito kada je riječ o poslovanju na međunarodnom tržištu, vrlo je bitno da se ovi elementi prilagode tržištu na kojem se posluje kako bi roba došla u pravom stanju kod krajnjeg kupca odnosno potrošača.

Dakako, navedene elemente je bitno uskladiti prema svojstvima robe koja može biti lakopokvarljiva pa samim tim je potrebno osigurati pravu ambalažu, transport ali i skladištenje takvih proizvoda. Svaka vrsta robe ima svoje individualne zahtjeve, pa se može reći kako poslovni subjekti ove elemente okruženja svakodnevno prilagođavaju zahtjevima tržišta.

Hernaus (2016:3) navodi kako je utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika međusobno povezan, odnosno njihovi se utjecaji međusobno isprepliću. Kako bi se odredila važnost i intenzitet utjecaja nekog čimbenika potrebno je analizirati trenutnu okolinu u kojoj se poslovni subjekt nalazi. Iako je njihov utjecaj međusobno povezan, to ne znači da je on uvijek pozitivan. Može se dogoditi da utjecaj vanjskih čimbenika zahtijeva diferencijaciju nekog od unutarnjih čimbenika što od poslovnog subjekta zahtijeva dodatne napore za pronalazak određenih poslovnih rješenja.

Hernaus (2016:4) također ističe kako menadžeri moraju razumjeti prirodu unutarnjih čimbenika jer se putem njih može izravno utjecati na dizajn odnosno strukturu poslovnog subjekta. Samim tim, vidljivo je kako kontrolom unutarnjih čimbenika, poslovni subjekt direktno utječe na raspodjelu zadataka među zaposlenicima, raspodjelu odgovornosti i na druga slična pitanja koja u konačnici utječu na profitabilnost i efikasnost poslovnog subjekta.

#### 4.3.1. Pakiranje i ambalaža

Regodić (2010:406) ambalažu definira kao proizvod koji služi za čuvanje određene robe, a koji ujedno obuhvaća i predmete koji se koriste kao pomoćna sredstva za pakovanje, označavanje robe i slično.

Prema Regodiću (2010:406) ambalaža može biti:

- „primarna,
- sekundarna i
- tercijarna (transportna)“.

Primarna ambalaža se odnosi na ambalažu u kojoj se proizvod dostavlja kupcu, odnosno to je ona ambalaža s kojom kupac ima direktan doticaj. Sekundarna ambalaža služi za grupiranje nekoliko proizvoda te se ona uglavnom koristi na prodajnim mjestima, odnosno proizvodi se rijetko u sekundarnoj ambalaži šalju kupcima. Transportna ili tercijarna ambalaža se koristi prilikom transportiranja proizvoda kako bi se njom proizvod zaštitio od oštećenja.

Kada je riječ o poslovnom subjektu Ricardo d.o.o., može se reći kako pakiranje i ambalaža ne utječu značajno na njihovo poslovanje. Svi proizvodi koje transportiraju uglavnom već dođu u odgovarajućoj ambalaži, što bi značilo da njihovi zaposlenici ne moraju vršiti ponovno prepakiranje proizvoda.

Kada je riječ o manipuliranju robom, zaposlenici imaju jedino zadatak presložiti proizvode koji se transportiraju. Prilikom uskladištavanja proizvoda, vrlo je bitno voditi računa o svojstvima robe, pa tako se ovdje vrši skladištenje robe i u temperaturnom i u ambijentalnom režimu. Iako se u ovom poslovnom subjektu vrše usluge skladištenja, crossdockinga, mikrodistribucije i primarnog transporta, direktan doticaj sa pakiranjem ne postoji.

#### 4.3.2. Zalihe

Baković (2013) zalihe definira kao ukupnu količinu materijala ili robe koja je u skladištu smještena do trenutka potrošnje, odnosno prodaje.

Regodić (2010:340) zalihe definira na sljedeći način: „Zalihe su uskladišteni materijali koji se koriste da bi olakšali proizvodnju, ili zadovoljili, potražnju potrošača. Na zalihama mogu biti različite vrste robe (materijala):

- Repromaterijal neophodan za proizvodnju,
- Poluproizvodi koji se ugrađuju u krajnji proizvod,
- Gotovi proizvodi koji su uskladišteni,
- Alati za proces proizvodnje.
- Rezervni dijelovi za proces održavanja sustava,
- Potrošni materijali za održavanje,
- Otpadni materijal iz procesa proizvodnje i skladišta.“

Također, kao glavnu funkciju zaliha Regodić (2010:340) navodi ublažavanje ili otklanjanje vremenskih i prostornih razlika u proizvodnji i potrošnji. Dakle, zalihe bi u konačnici trebale ubrzati i olakšati proces isporuke robe na način da osiguraju stalnu dostupnost potrebnih proizvoda.

Postoje brojne klasifikacije zaliha, a sljedećom tablicom će biti prikazana podjela zaliha prema Regodiću (2010:348).

Prema mjestu i ulozi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalkulativne zalihe</li> <li>• Zaštitne zalihe</li> <li>• Špekulativne zalihe</li> <li>• Anticipativne zalihe</li> </ul>
Prema mjestu u procesu reprodukcije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zalihe gotovih proizvoda</li> <li>• Zalihe poluproizvoda</li> <li>• Zalihe alata i sredstava za rad</li> </ul>
Prema planu i ostvarenju plana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planirane zalihe</li> <li>• Stvarne zalihe</li> </ul>
Prema režimu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimalne zalihe</li> <li>• Maksimalne zalihe</li> <li>• Optimalne zalihe</li> <li>• Signalne zalihe</li> <li>• Sigurnosne zalihe</li> </ul>

Tablica 1. Vrste zaliha (Izrada autora prema Regodić, 2010.)

S obzirom da je poslovni subjekt Ricardo d.o.o. specijaliziran za transport robe, može se reći kako u njihovom poslovanju zaliha ne postoji, odnosno iako se bave i skladištenjem robe, ta roba je u posjedu drugih poslovnih subjekata koji kod njih samo koriste uslugu skladištenja. Dakle, s obzirom da je to poslovni subjekt koji nije prodajnog karaktera, utjecaj zaliha na logističko poslovanje nije vidljiv.

#### 4.3.3. Transport

Transport se definira kao prijevoz robe sa jednog mjesta na drugo, a on može biti unutarnji i vanjski. Unutarnji transport se odnosi na transport unutar skladišta ili unutar pogona, dok vanjski transport predstavlja transport između dobavljača i skladišta.

Regodić (2010:178) kao tri ključne funkcije transporta navodi utovar, prijevoz i istovar. Dakle, utovar bi se odnosio na sve operacije na otpremnom mjestu robe, odnosno pripremu transportnog sredstva, utovar robe na transportno sredstvo te pripremu potrebne dokumentacije. Prijevoz se odnosi na premošćivanje prostora odnosno na transport robe od točke A do točke

B, te istovar koji predstavlja zadnji korak transportnog procesa obuhvaća dolazak robe i odlaganje na unaprijed predviđeno mjesto.

Transport robe, putnika ili informacija može biti obavljan različitim modalitetima kao što su cestovni, željeznički, zračni, vodeni, cjevovodni i multimodalni transport. Poslovni subjekti samostalno donose odluke o izboru modaliteta prema različitim kriterijima.

Što se tiče samog voznog parka, poslovni subjekt Ricardo d.o.o. posjeduje oko 300 voznih jedinica. 150 jedinica se odnosi na klasične ceradne kamione i hladnjače koji se koriste uglavnom za prijevoz prehrambenih proizvoda. Bitno je istaknuti kako su prisutni u svim kategorijama transporta, odnosno nisu specijalizirani samo za jednu vrstu transporta. Tako imaju vozila za prijevoz živih životinja, praškastih prehrambenih proizvoda (solicisterne), rasutih tereta (prvenstveno žitarica), cisterne za prijevoz prehrambenih tekućih proizvoda itd.

S obzirom da je u području Slavonije poljoprivreda jedna od zastupljenijih industrijskih grana, kamioni ovog poslovnog subjekta su prisutni u procesu žetve na ovom području na način da se nalaze ispod kombajna te prikupljaju žitaricu i vrše njihov transport dalje.

Ekološka osviještenost nažalost nije vidljiva iz direktnog transporta, odnosno kada je riječ o voznom parku ne posjeduju električna vozila niti vozila na plin. Razlog tomu je nedovoljno razvijena prometna infrastruktura u RH odnosno nepostojanje benzinski pumpi gdje se teretna vozila mogu puniti na plin ili električne punionice. Briga o okolišu je potvrđena kroz IFS certifikat koji se odnosi na najviši standard o prijevozu prehrambenih proizvoda te se odnosi na ispravno zbrinjavanje pneumatika, ulja, plastike i drugih štetnih materijala.

#### 4.3.4. Skladištenje i čuvanje

Glavni cilj skladištenja je čuvati proizvode na određenoj lokaciji spremne za daljnju otpremu. Pri skladištenju robe vrlo je bitno voditi računa o svojstvima robe pa tako je potrebno osigurati da ne dođe do gubitka kakvoće robe. Osim svojstava robe, poslovni subjekti moraju voditi računa i o skladišnim troškovima.

Regodić (2010:254) skladište definira kao „prostor za privremeno čuvanje raznih materijalnih sredstava u komadnom (ambalažiranom) rasutom i tečnom obliku, koji će poslije izvjesnog vremena biti uključeni u reprodukciju, transport ili potrošnju“. Dakle, proizvodi na skladištu se

zadržavaju određen period, a nastoji se da taj period bude što kraći kako bi i sami skladišni troškovi bili što niži.

Regodić (2010:257) navodi kako svako skladište sadrži tri ključne komponente: ljude, prostor i skladišnu opremu. Ljudi su najbitniji element skladišta te bez njih skladište ne bi moglo obavljati svoju funkciju. Skladišna oprema se odnosi na sve uređaje koji se koriste za rukovanje robom, dok prostor služi za čuvanje robe kada su ponuda i potražnja nejednake. Samo skladište poslovnog subjekta Ricardo d.o.o. nije preveliko pa samim tim ne zahtjeva velik broj zaposlenika. Skladišni prostor ima oko 6500 paletnih mjesta, te se proces skladištenja radi po vrlo jednostavnom modelu odnosno sve skladišne procese obavljaju skladištari. U skladištu se uglavnom nalaze istovrsni proizvodi odnosno nemaju velik broj različitih proizvoda stoga robotizacija u ovom poslovnom subjektu nije optimalno rješenje. Zbog nižih troškova te upravo zbog jednostavnosti skladišnih poslova robotizacija se ne koristi.

Skladišni procesi poslovnog subjekta Ricardo d.o.o. su temeljeni na VMS sustavu te se koristi FIFO (First In, First Out) metoda. Dakle, roba iz skladišta izlazi prema starosti, odnosno prvo izlaze najstariji pa potom najmlađi artikli. Roba u skladištu se čuva na način da se točno zna gdje koji proizvod u datom trenutku stoji na polici, odnosno u kojem dijelu skladišta i na kojoj visini regala se nalazi. Proizvodi se čuvaju uglavnom na regalima. Također kada je riječ o skladištenju proizvoda, ponajprije se vodi računa o tome da li se radi o visokoobrtajnoj robi. Dakle, visokoobrtajna roba se stavlja što bliže rampi kako bi se brže odrađivali manipulativni poslovi. S druge strane, roba koja dugo stoji u skladištu zauzima manje bitna mjesta, odnosno ne mora biti lako dohvatljiva pa se tako ona nalazi na visokim pozicijama skladišnih regala.

## 5. Rasprava

Na temelju navedenog praktičnog primjera odnosno poslovnog subjekta Ricardo d.o.o., hipoteza „tehnološko okruženje ima najveći utjecaj na međunarodno logističko poslovanje“ je dokazana. Naime, iako postoje brojni drugi elementi okruženja koji također utječu na poslovanje, tehnologija je ono po čemu se ovaj poslovni subjekt najviše razlikuje od svoje konkurencije, odnosno tehnologijom gradi svoju konkurentsku snagu. Logistika je jako kompleksna djelatnost koja zahtijeva jako velike izdatke pa samim tim poduzeća moraju pronaći način kako sniziti troškove svih logističkih procesa.

Prema Jujnoviću (2010), logistički proces se sastoji od upravljanja zalihama, procesa nabave, procesa skladištenja, procesa prijevoza i procesa povrata. Ključ uspješne realizacije navedenih procesa je tehnologija. U suvremenoj logistici, sve logističke aktivnosti i procesi počivaju na visoko razvijenim tehnologijama odnosno na informacijskim sustavima.

Globalizacijom te širenjem poslovanja na razna tržišta, točke otpreme i prijema robe postaju sve udaljenije. Kako bi se transport, ali i svi drugi logistički procesi optimalno realizirali, nužno je imati visoko razvijenu tehnologiju.

Kako je već spomenuto na primjeru poslovnog subjekta Ricardo d.o.o., tehnologijom je omogućeno praćenje robe i prijevoznih sredstava. Prije uvođenja tehnologije u ovaj poslovni subjekt, podaci o robi su se ispisivali ručno na papirima što je zahtijevalo znatno više vremena i napora ali također su se češće događale i greške. Uvođenjem informacijskih sustava kojima se svi podaci digitalno prikupljaju smanjene su greške te je cjelokupni proces dostave robe pojednostavljen i ubrzan. Također, protok informacija koji predstavlja značajnu komponentu poslovanja je poboljšán te sve hijerarhijske razine imaju pristup potrebnim informacijama.

Osim samo na poslovne subjekte, tehnologija ima veliku ulogu i za krajnjeg kupca. Suvremenim tehnologijama i online platformama, kupac u svakom trenutku može naručiti željeni proizvod. Također, sve informacije o dostavi su mu dostupne te točno zna kada će proizvod biti isporučen, a osim toga omogućeno mu je da u zadnjem trenu promijeni termin ili mjesto isporuke robe.

Kada je riječ o vezi između tehnologije i skladištenja, ona osigurava praćenje zaliha u bilo kojem trenutku. Poslovni subjekti točno znaju razinu zaliha u skladištu te samim tim imaju informacije o tome koliko novih zaliha moraju naručiti. Kada dođe do razine signalnih zaliha, tada poslovni subjekt naručuje novu količinu zaliha i tako u krug. Bez tehnologije bi ovaj proces

bio znatno teži, te bi se u tom slučaju proizvodi morali ručno prebrojavati što bi zahtijevalo dodatne troškove zaposlenika. U skladištenju se najčešće primjenjuje WMS sustav kojima se ostvaruju značajne uštede.

Informacijski sustavi prilikom procesa nabave povezuju dobavljače i kupce te samim tim olakšavaju nabavu. Dobavljači tako dobivaju pravovremene informacije o tome koliko robe je potrebno naručiti te koliko često je potrebno naručivati. U suvremenom logističkom poslovanju, nabava se sve više prebacuje na elektroničke oblike što bi značilo da se poslovni subjekti na neki način međusobno virtualno povezuju.

Proces povrata, odnosno obrnuti proces tijekom proizvoda kroz distribucijski logistički sustav također za uspješnu realizaciju zahtijeva informacijske sustave. Sustavi prikupljaju informacije o razlogu povrata, evidentiraju zahtjeve te u konačnici olakšavaju cjelokupni proces povrata. Brojni poslovni subjekti ne ulažu u sustave potrebne za povrat robe pa je samim tim povrat robe kupcima nešto otežan.

Logistika kao djelatnost zbog svoje kompleksnosti zahtijeva velik broj informacija stoga se u suvremenom logističkom poslovanju jako često koristi IoT (Internet of Things) sustav koji omogućava prijenos informacija putem mreže. Efikasno prikupljanje informacija nužno je za praćenje promjena u okruženju, praćenje konkurencije, potreba tržišta, mjerenje performansi i za brojne druge aktivnosti.

Razvitak tehnologije je nešto što će u velikoj mjeri utjecati na promjenu logistike. Razvojem tehnologije doći će do mijenjanja poslovanja, a sve se više govori i o razvoju umjetne inteligencije koja će biti od velike važnosti.

Blockchain tehnologija predstavlja novi trend koji može donijeti revoluciju u logistiku. Ova tehnologija predstavlja blokove podataka koji služe za pohranjivanje podataka koji su povezani u jednosmjernom lancu. Blockchain tehnologija donosi transparentnost te će doći do manje prekida informacija i posrednici će biti eliminirani. Kao rezultat navedenog, doći će do pojednostavljenog i visoko pouzdanog lanca opskrbe.

Pandemija virusa COVID-19 zahvatila je čitavi svijet i pokazala nepredvidljivost u svijetu. Pandemija je uzrokovala zaustavljanje svega u čitavom svijetu te nije zaobišlo ni uvoz, izvoz i proizvodnju. Iako je sve bilo zaustavljeno, pokazala se važnost logistike te se također pokazalo koliko su poslovni subjekti stvarno sposobni reagirati na velike promjene koje su im se tada dogodile.



## 6. Zaključak

Međunarodno logističko poslovanje podrazumijeva planiranje, kontrolu i implementaciju tijekom i skladištenja robe, informacija ili usluga između dvije različite zemlje. S obzirom da se točka otpreme i točka prijema nalaze u različitim državama, međunarodno logističko poslovanje je puno kompleksnije u odnosu na domaće.

Prilikom poslovanja na inozemnom tržištu, poslovni subjekti se moraju prilagoditi tržištu na koje izlaze odnosno svoje proizvode ili usluge moraju prilagoditi potrebama i zahtjevima kupaca na inozemnom tržištu. Upravo zbog različitosti tržišnih uvjeta, potrebno je dobro proučiti karakteristike tržišta na koje se planira izaći kao i detaljno analizirati okruženje.

PEST analizom se analiziraju činitelji okruženja na koje poslovni subjekt nema utjecaja pa samim tim im se mora prilagoditi. Nadalje, postoje i činitelji okruženja kao što su pakiranje i ambalaža, zalihe, skladištenje i čuvanje, transport, odnosno činitelji na koje poslovni subjekt može svakodnevno utjecati.

Iako svaki element okruženja utječe različito na međunarodno logističko poslovanje, tehnologija je ta koja ima najveći utjecaj kada je riječ o logistici. U suvremenom poslovanju, da bi se pratili tržišni trendovi poslovni subjekti moraju imati dobro razvijene informacijske sustave.

Također, bez razvijene tehnologije gotovo da uopće nije moguće stvoriti konkurentsku prednost. Tehnologija je ono što razinu logističkih usluga podiže na viši nivo. Logističko poslovanje se danas temelji na suvremenim tehnologijama za prikupljanje, obradu i dijeljenje informacija. Takvi informacijski sustavi olakšavaju logističko poslovanje te osiguravaju učinkovit protok informacija kako od dobavljača do kupaca, tako i unutar poslovnog subjekta.

Važnost tehnologije u logistici i njezin utjecaj na logističko poslovanje su prikazani i na primjeru poslovnog subjekta Ricardo d.o.o. čije se poslovanje također temelji na suvremenim informacijskim sustavima koji potpomažu učinkovitijem procesu transporta.

## Literatura

Andrijanić, I. (2012). *Poslovanje u vanjskoj trgovini*. Zagreb: Microrad

Baković, T. (n.d.) *Pakiranje robe*. Dostupno na:

<https://www.scribd.com/presentation/122937751/7-Pakiranje-Robe> [pristupljeno 28. lipnja 2022].

Batista, L. (2020). *Pestel analiza u hrvatskom tartufarstvu*. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.

Begović, L. (2021). *Održiva logistika*. Završni rad. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet.

Brzica, M. (2021). *Međunarodna logistika*. Završni rad. Split: Visoka škola za inspeksijski i kadrovski menadžment u Splitu.

Buble, M.,; Cingula, M.,; Dujanić, M.,; Dulčić, Ž.,; Gonan Božac, M.,; Galetić, L.,; Ljubić, F.,; Pfeifer, S.,; Tipurić, D.(2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

Čavlek, A. (2017). *Organizacija distribucije roba na inozemna tržišta*. Završni rad. Varaždin: Sveučilište Sjever.

Daft, R.L., Murphy, J. i Willmott, H. (2010),, *Organization Theory and Design*. Hampshire: South-Western/CENGAGE Learning

Deedee, D. (2014). *What is a Pestel analysis*. Dostupno na:

<https://www.scribd.com/doc/203236190/What-is-a-PEST-Analysis> [pristupljeno 24.srpnja 2022].

Galetić, L. (2011). *Organizacija velikih poduzeća*, Singerija, Zagreb

Hernaus, T., Aleksić, A. (2015). *Unutarnji čimbenici organizacije*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/282349287\\_Unutarnji\\_cimbenici\\_organizacije](https://www.researchgate.net/publication/282349287_Unutarnji_cimbenici_organizacije) [pristupljeno 27. srpnja 2022].

Jelavić, S. R., Brkić, I. (2016). *PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 14, br. 1., str. 66.-86.

- Jujnović, I. (2011). *Utjecaj informacijske tehnologije na integraciju logističkih procesa*. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, zbornik radova, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 293-307.
- Magdić, J. (2021). *Interno i eksterno okruženje kao pretpostavka razvoja poduzetništva*. Završni rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek.
- Matak, I. (2019). *Analiza interne okoline poduzeća na primjeru INA d.d.* Diplomski rad. Zadar: Sveučilište u Zadru.
- Matić, B. (2004). *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
- Matović, M., I. (2020). *PESTEL Analysis of External Environment as a Success Factor of Startup Business*. Dostupno na: <http://society.education/wp-content/uploads/2022/06/ConScienS-Proceedings.pdf#page=101> [pristupljeno 27. srpnja 2022].
- Mintzberg, H., Lampbel, J. (1999). *Reflecting on the Strategy Process.*, Sloan Management Review, 3, 21-30.
- Pejković, D. (2019). *Strateška analiza poduzeća „Heineken Hrvatska“*. Završni rad. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://repositorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst:3019/datastream/PDF> [pristupljeno 2. lipnja 2022].
- Pralas, I. (2020). *Utjecaj okruženja na međunarodno logističko poslovanje DM-a*. Diplomski rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Primorac, T. (2021). *Pametna klupa – inovacija u poduzetništvu*. Završni rad. Zaprješić: Sveučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprješić.
- Radačić, R. (2019). PROGRESSIVE. *Logistikom do manjih troškova i većeg nivoa usluge*. Dostupno na: <https://progressive.com.hr/?p=4467> [pristupljeno 11. lipnja 2022].
- Regodić, D. (2010). *Logistika*. Beograd: Univerzitet Singidunum. Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/249407158/Logistika-KNJIGA-pdf> [pristupljeno 24. srpnja 2022].

Ricardo (2021). *Kvaliteta*. Dostupno na: <https://www.ricardo.hr/kvaliteta/> [pristupljeno 25. lipnja 2022].

Segetlija, Z. (2011). *Logistika u gospodarstvu*. Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku

Šamanović, J. (2009). *Prodaja, distribucija, logistika*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

Štimac H. (2019). *Uvodna razmatranja o međunarodnom logističkom poslovanju – prezentacije predavanja na Ekonomskom fakultetu u Osijeku*. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/medunarodno-logisticko-poslovanje/nastavni-materijali/> [pristupljeno 12. lipnja 2022.].

Turkalj, Ž. (2008). *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*. Zbornik radova. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.

Vlajnić, M. (2020). *Trendovi i budućnost logistike u međunarodnom poslovanju*. Diplomski rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.

Vučeta, E. (2019). *Analiza poslovnog okruženja*. Završni rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.

## **Popis slika**

Slika 1. Područja primjene logistike .....	6
--	---

## **Popis tablica**

Tablica 1. Vrste zaliha.....	26
------------------------------	----