

Značaj poslovnog pregovaranja u stjecanju i održavanju konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu na primjeru poduzeća Samsung Electronics

Markić, Bernarda

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:180:383930>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Bernarda Markić

**ZNAČAJ POSLOVNOG
PREGOVARANJA U STJECANJU
I ODRŽAVANJU
KONKURENTSKE PREDNOSTI
NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU
NA PRIMJERU PODUZEĆA
SAMSUNG**

(diplomski rad)

Zagreb, veljača 2024.godine

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Preddiplomski stručni studij

Smjer manager marketinga

**ZNAČAJ POSLOVNOG
PREGOVARANJA U STJECANJU
I ODRŽAVANJU
KONKURENTSKE PREDNOSTI
NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU
NA PRIMJERU PODUZEĆA
SAMSUNG**
(diplomski rad)

MENTOR

doc.dr. sc. Dijana Vuković

STUDENT/ICA

Bernarda Markić

Zagreb, veljača 2024.godine

SAŽETAK

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

***Ključne riječi:** Internacionalizacija, Međunarodni marketing, Konkurentska prednost, Pregovaranje, Samsung*

ABSTRACT

A company's decision to internationalize its business is an extremely difficult process, because along the way, the company encounters a series of unknowns to which it must adapt its business for the internationalization process to result in success. Internationalization is one of the main prerequisites for successful business and achieving an international competitive advantage. There are a number of preconditions that have changed the nature of business and thereby increased the role of the international company as an important economic entity in achieving economic progress. Companies that decide to operate on the international market tend to minimize the risk of such an appearance. In order to achieve this, it is necessary to conduct analyses and have a well-designed performance strategy. The empirical part in the graduation thesis refers to the presentation of the concrete international company Samsung. The elements that enabled the company to achieve a competitive advantage on the European market are presented. The company is also facing a series of changes in the environment. A prerequisite for survival or maintaining a competitive advantage is a necessary part of adaptation.

Keywords: *Internationalization, International marketing, Competitive advantage, Negotiation, Samsung*

U Zagrebu, _____ godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam diplomski rad pod naslovom
Značaj poslovnog pregovaranja u stjecanju i održavanju konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu na primjeru poduzeća Samsung
izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora
doc.dr.sc. Dijana Vuković.

Izjavljujem da je diplomski rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim prijediplomskim studijima i diplomskom radu na stručnim diplomskim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je diplomski rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan od strane prof. Ivana Muža.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

Značaj poslovnog pregovaranja u stjecanju i održavanju konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu na primjeru poduzeća Samsung

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu

Ime i prezime studenta:

Bernarda Markić

OIB: **09016848430**

(potpis)

SADRŽAJ

SADRŽAJ	5
1. UVOD	6
1.1. Predmet istraživanja	7
1.2. Ciljevi rada	7
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka	8
1.4. Struktura rada	8
2. PRODAJA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU	9
2.1. Uloga i značaj međunarodne prodaje	10
2.2. Izazovi prodaje na međunarodnom tržištu	12
2.2.1. Ekonomski, pravni i politički izazovi	13
2.2.2. Kultura kao izazov na međunarodnom tržištu	15
2.3. Modeli organiziranja međunarodne prodaje	17
2.4. Uloga i značaj INCOTERMS-a pravila u međunarodnom poslovanju	21
3. PREGOVARANJE NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU	23
3.1. Uloga i značaj pregovaranja na međunarodnom tržištu	23
3.2. Pregovaračke strategije	28
3.3. Procjena pregovaračke moći i odabir pregovaračkog stila	31
3.4. Pregovaračke taktike pregovarača	34
4. MEĐUNARODNA KONKURENTSKA PREDNOST SUVREMENIH KOMPANIJA	37
4.1. Pojmovno određenje konkurentske prednosti	38
4.2. Teorije međunarodne konkurentske prednosti	42
4.3. Strategije suvremenih kompanija pri postizanju međunarodne konkurentske prednosti	46
4.4. Strategije suvremenih kompanija pri održavanju međunarodne konkurentske prednosti	49
5. STUDIJA SLUČAJA: RAZLIČITOST PREGOVARAČKIH OKOLNOSTI I SITUACIJA NA PRIMJERU TVRTKE SAMSUNG	51
5.1. Obilježja međunarodne kompanije	52
6. ZAKLJUČAK	62
7. LITERATURA:	64

1.UVOD

Poslovno pregovaranje igra ključnu ulogu u stjecanju i održavanju konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu. Primjer poduzeća Samsung može pomoći razumjeti značaj ovog procesa:

- *Stvaranje poslovnih partnerstava* - pregovaranje omogućuje stvaranje snažnih poslovnih partnerstava, kao što su suradnje, zajednički projekti ili savezi. Samsung je poznat po uspješnim partnerstvima s drugim tehnološkim i proizvodnim tvrtkama, što im omogućuje pristup novim tehnologijama, resursima i tržištima;
- *Pristup tehnološkim inovacijama* - poslovno pregovaranje može rezultirati pristupom najnovijim tehnološkim inovacijama kroz licenciranje, istraživačke projekte ili zajedničke napore u istraživanju i razvoju. Samsung je uspješno koristio ove strategije za unapređenje svojih proizvoda i stjecanje prednosti na tržištu;
- *Razumijevanje lokalnih tržišta* - u međunarodnom poslovanju, razumijevanje lokalnih tržišta ključno je za uspjeh. Pregovaranjem se može postići bolje razumijevanje kultura, zakonodavstva i potreba potrošača, što omogućuje prilagodbu proizvoda i strategija prodaje. Samsung je prilagođavao svoje proizvode prema specifičnostima različitih tržišta.
- *dobivanje povoljnih poslovnih uvjeta* - poslovnim pregovaranjem tvrtke mogu postići povoljne uvjete u nabavi sirovina, logistici, distribuciji i drugim ključnim aspektima poslovanja. Pregovarački uspjeh može značiti niže troškove proizvodnje ili distribucije, što povećava konkurentske prednosti.
- *rješavanje poslovnih izazova* -međunarodno poslovanje često susreće izazove poput regulacija, carinskih barijera ili političkih poteškoća. Poslovno pregovaranje može pomoći u rješavanju ovih izazova putem diplomatskih pregovora, prilagodbe poslovnih strategija ili pronalaženja alternativnih rješenja.
- *brza prilagodba promjenama* - međunarodna tržišta su dinamična i podložna promjenama. Poslovno pregovaranje omogućuje tvrtkama brzu prilagodbu promjenama u konkurenciji, tehnologiji ili zakonodavstvu. Samsung je bio uspješan u brznoj adaptaciji na tržišne trendove putem agilnog pregovaračkog pristupa.

Cilj ovog diplomskog rada je ukazati na ulogu i značaj poslovnog pregovaranja koje je ključni element stvaranja i održavanja konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu.

Samsung, kao globalna kompanija, demonstrira važnost efikasnog pregovaranja u postizanju poslovnog uspjeha i očuvanju pozicije lidera u tehnološkoj industriji.

1.1. Predmet istraživanja

Međunarodna poduzeća svojim djelovanjem predstavljaju važan entitet u poslovnom svijetu današnjice. Mnoga poduzeća svojim djelovanjem predstavljaju važan entitet u poslovnom svijetu današnjice. Veliki broj poduzeća koja teže daljnjem razvitku i napretku suočavaju se sa potrebom širenja poslovanja izvan domicilnih granica. S obzirom na proširenje tržišta te ostalih popratnih uvjeta s kojima se poduzeća u tim trenucima suočavaju važno je na pravi način izgraditi konkurentsku prednost te ju održavati u nastavku poslovanja. Prodajni procesi su specifični na tržištu elektronike, te samim time pregovaranje je jedan od ključnih čimbenika za uspješno zaključivanje posla.

Neprepoznavanje važnosti pregovaranja te sukladno educiranje prodajnih agenata može značajno utjecati na uspješnost sklapanja kupoprodajnih ugovora. U ovom radu će se važnost i uloga poslovnog pregovaranja na međunarodnom tržištu istražiti i objasniti na primjeru tvrtke Samsung Electronics.

1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je povezati teorijski i empirijski dio koji će biti prikazan kroz analizu konkretnog međunarodnog poduzeća. Kroz prikaz poslovanja objasniti ćemo načine izgradnje i održavanje konkurentске prednosti na postojećem svjetskim tržištima, ali i moć poslovnog pregovaranja za opstanak.

Glavni ciljevi rada:

- Objasniti važnost i ulogu poslovnog pregovaranja na međunarodnom tržištu
- Istražiti specifičnosti poslovnog pregovaranja
- Istražiti kako održati konkurentsku prednost na međunarodnom tržištu
- Istražiti kako funkcionira prodaja na međunarodnom tržištu na primjeru tvrtke Samsung Electronics

1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka

Prilikom pisanja ovog rada korištena je sekundarna metoda. U istraživačkom procesu rada koristiti će se stručna literatura, sekundarni izvori podataka prikupljeni iz knjiga, stručnih i znanstvenih članaka, te podatci javno dostupni na internetu. Ostale metode koje će biti korištene su metode analize, generalizacije, kompilacije, sinteze i deskripcije. Za analizu poslovnog slučaja korišteni su sekundarni podatci dostupni na internetu te podaci poduzeća. Iz prikupljenih podataka koje sam nastojala objasniti, došla sam do zaključka koji je pomogao pri lakšem shvaćanju teme rada koju sam obrađivala.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od 5 poglavlja, te uvod u temu rada i zaključak. Prvo poglavlje je *Uvod* u kojemu se ukratko opisuje predmet i cilj rada, navode se izvori i metode prikupljanja podataka, te sadržaj i struktura rada.

Drugo poglavlje naziva *Prodaja na međunarodnom tržištu* odnosi se na osnovna obilježja međunarodnog poduzeća. U ovom poglavlju detaljno ćemo razraditi prodaju na međunarodnom tržištu, te značajke koje čine međunarodno tržište.

U trećem poglavlju *Pregovaranje na međunarodnom tržištu* predmet razrade je samo pregovaranje na međunarodnom tržištu, pregovaračke strategije i taktike pregovarača, te ćemo proći kroz procjene pregovaračke moći na međunarodnom tržištu.

Međunarodna konkurentska prednost suvremenih kompanija je četvrto poglavlje u kojemu je predmet razrade međunarodna konkurentska prednost. Prikazane su teorije i strategije nastupa poduzeća pri postizanju međunarodne konkurentske prednosti.

U petom poglavlju *Studija slučaja: Različitost pregovaračkih okolnosti i situacija na primjeru tvrtke Samsung* prikazana je analiza konkretnog međunarodnog poduzeća. Prikazana su opća obilježja poduzeća te njegov povijesni razvoj. S obzirom da je poduzeće kroz svoj razvojni proces ostvarilo poziciju svjetskog konkurentnog međunarodnog trgovačkog poduzeća, analizirani su svi elementi koji pridonose konkurentnosti. Konkurentsku prednost nije važno samo ostvariti nego je izrazito bitan proces održavanja, što se provodi pomnim praćenjem promjena u okolini te reakcije poduzeća na te promjene.

Šesto poglavlje odnosi se na zaključni osvrt cjelokupnog rada.

2. PRODAJA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

Zbog internacionalizacije i globalizacije, prodaja i prepoznatljivost na međunarodnom tržištu donose velike dobiti poduzećima. Samim time poduzeća se sve više okreću ka prodaji na međunarodnom tržištu, jer si ujedno smanjuju i rizike od konkurencije na domaćem tržištu, ali i potencijalnih recesija. Također, jedan od razloga je i kako bi se inozemnim tržištima ponudili proizvodi koji prethodno nisu bili dostupni na njihovom tržištu.

Međunarodna poduzeća nastoje standardizirati i integrirati svoje misije diljem svijeta, te uvesti vlastite strategije temeljem percipiranih tržišnih razlika. Može se reći da je važnost međunarodne prodaje u svijetu jako zastupljena. Te zemlje koje su spremne na međunarodnu prodaju ili poslovanje, teže ka inovacijama, bržem rastu i većim prihodima.

Između sedamnaestog i osamnaestog stoljeća u Europi se pojavio pojam „Merkantilizam“ koji je skup ekonomskih pogleda i ideja. Tada se kao oblikom novca služilo zlatom pa su merkantilisti zagovarali takvu politiku koja će osigurati što veći priljev zlata u zemlju (izvozom robe) i što manji odljev iz zemlje (kontrola trgovine, uvoz). Za drugi stupanj razvoja merkantilističke ideje karakteristično je da se ona ne protivi izvozu novca ako u konačnici rezultat bude povećanje priljeva, točnije povećanje izvoza. Posljedica takva pristupa da će se pozitivnom platnom bilancom povećati bogatstvo i blagostanje naroda, jest uvođenje politike protekcionizma koja će dovesti do zadanih ciljeva sa svojim mjerama, poput carina, zabrana direktnih kontrola i sl.¹

Međunarodna prodaja se odnosi na aktivnosti prodaje usluga i robe na inozemnom tržištu, te je to proces prodaje i distribucije proizvoda i usluga iz matičnog tržišta u inozemna tržišta.

Najveći poticaj za izlazak na strana tržišta upravo je rast potražnje na tim tržištima za proizvodima koje poduzeće ima u ponudi.²

¹ Merkantilizam, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. 2013., dostupno: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/merkantilizam>, pristup: 11.01.2024

² Tomašević, L., M., 2009: Znanstveni članak, Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, pristup: 19.01.2024

2.1. Uloga i značaj međunarodne prodaje

Međunarodna prodaja je razmjena dobara i usluga u inozemnih državama. U većini država je dio BDP-a. Usred uspona globalizacije, industrijalizacije i tehnoloških inovacija, povećala se važnost međunarodne prodaje, te ekonomskih i političkih učinaka na državama u kojima se vrši poslovanje.

Međunarodno priznate etičke prakse poput UN-ovog Globalnog dogovora uspostavljene su kako bi se olakšala međusobna suradnja i koristi između vlada, poduzeća i javnih institucija. Unatoč tome, zemlje se i dalje suočavaju s izazovima u vezi s etičnom trgovinom i poslovnim praksom, posebno u pogledu ekonomske nejednakosti i kršenja ljudskih prava.³

Uvijek je teže poslovati u stranoj zemlji nego u svojoj zemlji, posebno u ranim fazama kada poduzeće razmatra ili fizičko ulaganje ili proširenje proizvoda u drugu zemlju. Planiranje proširenja zahtijeva detaljno poznavanje postojećih tržišnih kanala i dobavljača, sklonosti potrošača i trenutnog ponašanja pri kupnji te domaćih i stranih pravila i propisa. Jezične i kulturne barijere predstavljaju značajne izazove, kao i institucionalne razlike među zemljama.⁴

Međunarodna prodaja na globalnom i svjetskom tržištu donosi velike uloge u svim sektorima poslovanja.

Distribucija i logistika u međunarodnom marketingu su u današnje vrijeme grane koje imaju velike utjecaje na međunarodnom tržištu, razvile su snažno svoje poslovanje te samim time važan su faktor. Možemo reći da su i važan faktor u ostvarivanju i održavanju konkurentne prednosti na tržištu, te jedan od razloga poboljšanja ekonomskih učinaka.

Pod međunarodnu logistiku možemo svrstati sve aktivnosti – proizvodnja, transport robe, skladištenje, komunikacijsko-informacijska tehnologija. Kroz navedene aktivnosti, međunarodna logistika je zapravo omogućila nesmetan protok robe, ljudi i usluga, bez zastoja ili gubitka vremena.

Međunarodna prodaja se zapravo odnosi na prodaju robe ili usluga na inozemnom tržištu, te ga možemo smatrati procesom u kojem se proizvodi distribuiraju i prodaju na stranom tržištu.

³ Andrijanić, I. (2001) Vanjska trgovina: kako poslovati s inozemstvom. 2. izdanje. Zagreb: Mikrorad, str.267

⁴ Lazibat, T., Kolaković, M. (2004) Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije. Zagreb: Sinergija, str.231

S obzirom na kontinuirani proces globalizacije koji rezultira promjenama u okruženju i uvjetima poslovanja, poduzeća se moraju prilagoditi novonastalim promjenama.⁵

Vrste poduzeća možemo razlikovati kao izvozno orijentirana poduzeća i lokalno orijentirana poduzeća, te transnacionalne korporacije i transnacionalna mala i srednja poduzeća. Kroz tablicu su prikazani motivacijski čimbenici prema tipu poduzeća (Tablica 1).

Tablica 1. Motivacijski čimbenici prema tipu poduzeća

Tip poduzeća	Motivacijski čimbenici
Izvozno orijentirana poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> • Trošak rada • Izvozni poticaji • Realan tečaj • Preferencijalni pristup tržištu
Lokalno orijentirana poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> • Veličina tržišta i rast • Zaštita od uvoza • Karakteristike konkurencije • Stopa povrata na investicije
Transnacionalne korporacije	<ul style="list-style-type: none"> • Globalizacijske okolnosti • Pristup konačnom kupcu • Politički rizik i državna vlast • Kvaliteta infrastrukture
Transnacionalna mala i srednja poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> • Investicijski poticaji • Stabilnost ekonomskih politika • Ograničenja ulaska • Raspoloživost kapitala i rada

Izvor: Grgić, M., Bilas, V., Franc, S., 2010: Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija, str. 19

Brojni su motivi koji stoje iza odluke poduzetnika na međunarodno širenje poslovanja, a mogu se grupirati u dvije osnovne skupine: unutarnji i vanjski motivi.⁶

Poslovno okruženje i vladajući tržišni uvjeti zahtijevaju od poduzeća da iskoriste prilike međunarodnog širenja poslovanja čim se one pojave te njihovo brzo razvijanje kako bi se iskoristila početna prednost na tržištu. Širenjem na međunarodno tržište i širenjem potrošačke baze poduzećima se otvara mogućnost povećanja proizvodnje i cjelokupnog rasta. Budući da se tržišta međusobno razlikuju po veličini, geografskoj poziciji i uvjetima poslovanja, poduzeća imaju priliku iskoristiti specifičnosti i nesavršenosti tržišta i ostvariti veći povrat na uloženo.⁷

⁵ Grgić, M., Bilas, V., Franc, S., 2010: Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija, str. 19

⁶ Grgić, M., Bilas, V., Franc, S., 2010: Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija, str. 19

⁷ Grgić, M., Bilas, V., Franc, S., 2010: Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija, str. 25

2.2. Izazovi prodaje na međunarodnom tržištu

Na međunarodnom tržištu, multinacionalna poduzeća suočavaju se sa izazovima razvoja poslovanja u promjenjivom okruženju.

Da bi uspješno i dugo poslovale na međunarodnom tržištu, poduzeća moraju konstantno prolaziti kroz analize kako bi utvrdili svoje sposobnosti i slabosti prije puštanja proizvoda na tržište.

Glavni motiv multinacionalnih poduzeća, uz ostvarivanje profita, je da uspješno izbjegavaju zasićenje s proizvodom i da povećaju životni ciklus određenog proizvoda.

Međunarodna prodaja sa sobom donosi i rizike koji se pojavljuju kroz suradnje sa stranim tržištima, a neki od glavnih rizika su:⁸

- Financijski rizik
- Komercijalni rizik
- Transportni rizik
- Rizik promjene tržišta
- Politički rizik
- Pravni rizik
- Rizik vezan za carinske tarife i poreze
- Rizik nepredviđenih događaja
- Kulturni i jezični rizik

Još jedan rizik kojeg je važno spomenuti kada su multinacionalne kompanije u pitanju je rizik zemlje. Ovaj rizik upućuje na rizik pojedine zemlje, odnosno koliko je ta zemlja rizična za ozbiljne poslovne aktivnosti i kolike su šanse da se očekivani poslovni rezultat u poslovanju s tom zemljom izjalovi, ili pak izazove potpuni financijski neuspjeh.⁹

Multinacionalna poduzeća se također susreću i sad dodatnim rizicima, kao što je npr. valutni rizik. No, ipak najveći rizik s kojim se susreću poduzeća je prodaja proizvoda, točnije da li će prodaja na stranom tržištu biti uspješna i koliko sredstava je kupac spreman izdvojiti za određeni proizvod.

⁸ Desjardins, Global trade risks and how to manage them: <https://www.desjardins.com/ca/co-opme/business/tip-sheets/global-trade-risks-how-manage-them/index.jsp> , pristup: 14.01.2024

⁹ Andrijanić, I., Pavlović, D., 2016: Međunarodno poslovanje, Plejada, str. 358

2.2.1. *Ekonomski, pravni i politički izazovi*

Na međunarodnoj i nacionalnoj razini, događaji i političke odluke determiniraju ekonomske uvjete poslovanja i trgovinske odnose. Pa možemo reći da politički i ekonomski uvjeti utječu na ulazak stranog poduzeća na tržište. Snage najčešće dolaze iz političkog i pravnog okruženja, te dio snaga može pridonijeti razvoju međunarodnog tržišta, a dio snaga sputava razvoj.

Neke političke odluke ili događaji mogu zaustaviti ili učiniti neprimjenjivim dobro pripremljen plan nastupa na tržištu, ali jednako tako političke odluke i događaji mogu stvoriti velike mogućnosti poslovnim subjektima za uspjeh na inozemnom tržištu. Upravo su naporu pojedinih vlada usmjereni u smjeru stvaranja što povoljnijih odnosa za ekonomski razvoj države i razvoj međunarodnih trgovinskih odnosa. Politički i pravni sustav je ustvari kodifikacija normi ponašanja u određenoj državi, a snage iz političkog i pravnog okruženja posljedica su kulturnih vrednota i tradicije u toj državi.¹⁰

Međunarodne aktivnosti mogu poticati ili sputavati mjere koje donosi vlada pojedine države uključene u opticaj na međunarodnom tržištu. Snage iz političko-pravnog okruženja rezultat su raznih propisa kojima se reguliraju odnosi vezani za konkurenciju, ugovorni odnosi, cijene, pakiranje, distribucija, označavanje, isticanje marke i druga područja od značenja za međunarodni marketing. Međutim, najčešće mjere koje se poduzimaju vezane su za odluke o:¹¹

- tarifama,
- uvoznim kvotama
- uvođenju standarda

Uspostava tarife ima za cilj da se limitira nekontrolirani uvoz pojedinih proizvoda, te da se stimulira kooperativnost s međunarodnim trgovačkim partnerima. Uvozne kvote su mjera s kojom se limitira uvoz pojedinog proizvoda u državu, te mogu biti definirane financijski ili količinski. Uvođenje standarda ima ulogu da zaštiti kupca, te funkciji limitiranja poslovanja sa proizvodima koji ne zadovoljavaju propisane standarde ili uvjete.¹²

¹⁰ Grbac., B., 2009; Izazovi međunarodnog tržišta, Sveučilište u Rijeci Ekonomski Fakultet, str.99

¹¹ Grbac., B., 2009; Izazovi međunarodnog tržišta, Sveučilište u Rijeci Ekonomski Fakultet, str.99

¹² Grbac., B., 2009; Izazovi međunarodnog tržišta, Sveučilište u Rijeci Ekonomski Fakultet, str. 100

Uz pravna ograničenja, poduzeća se susreću i sa političkim rizicima koje mogu biti posljedica¹³:

- Nehotično gubljenje kontrole određene imovine bez mogućnosti za adekvatnom kompenzacijom
- Akcije mjerodavnih vladinih tijela
- Smanjena vrijednost očekivanih koristi od podružnica u stranim državama
- Događaji izazvani činiteljima izvan kontrole vlade pojedinih država

Politički, društveni i pravni rizici ovise o pravnom i političkom okruženju, društvenim trendovima, pojavi recesije i terorizma, kao što je prikazano u slici 1.

		Gubitak je rezultat:	
		Akcija mjerodavnih državnih tijela	Događaji izazvani činiteljima izvan državne kontrole
Nepredviđena situacija može uključivati	Nehotičan gubitak kontrole određene imovine bez adekvatne kompenzacije	<ul style="list-style-type: none"> • Potpuna ili djelomična eksproprijacija • Prisilno otuđenje • Konfiskacija • Poništenje ili nekorektno smanjivanje karakteristika obveznica 	<ul style="list-style-type: none"> • Rat • Revolucija • Terorizam • Štrajkovi • Oduzimanje
	Smanjivanje vrijednosti očekivanih koristi od podružnica u stranim državama	<ul style="list-style-type: none"> • Neprimjenjivost "nacionalnog tretmana" • Restrikcije u raspolaganju financijskim, ljudskim i materijalnim resursima • Kontrola cijena, outputa i aktivnosti • Novčane restrikcije • Zahtjevi za dodanu vrijednost i izvozne karakteristike 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalistički kupac i poslovni kupac • Prijetnja i poremećaji u operacija strane grupe • Izvana izazvana financijska prinuda • Vanjska nametnuta ograničenja na izvoz i uvoz

Slika 1. Izlaganje političkom riziku

Izvor: Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A.: International Marketing, Philadelphia, 2006, str. 112

Iz navedenog proizlazi da su postupci i procesi sustava za upravljanje rizikom od temeljnog značaja za uspostavu učinkovite i konkurentski sposobne tvrtke. Takvi postupci i procesi se

¹³ Torre, J., Neckar, D.H. (1990): Forecasting Political Risk for International Operation, u VernonWotzel, H., Wotzel, L.: Global Strategic Management, John Wiley and Sons, str. 38

koriste kako bi se osiguralo da tvrtka može ispuniti sve zahtjeve potrebne za postizanje svojih poslovnih ciljeva

Na međunarodno orijentirana poduzeća veliki utjecaj imaju odluke, zakoni i propisi koje donosi pojedina država na kojoj žele biti aktivni. No, navedene utjecaje države ne donose kako bi se reguliralo poslovanje na međunarodnom tržištu, već radi regulacije poslovanja na domaćem tržištu. Kao što je npr. visina minimalne plaće na domaćem tržištu koja je regulirana radi odnosa sindikata, vlade i poslodavca – međutim, visina plaće direktno utječe na konkurentnost na međunarodnom tržištu.

Vlade pojedinih država mogu svojim aktivnostima utjecati na smanjivanje korupcije, koja je više ili manje prisutna u svim državama. Korupcija se javlja da bi se ubrzalo odvijanje nekog posla ili procesa, osiguralo potpisivanje poslovnog ugovora, izbjeglo odbacivanje ugovora i spriječilo konkurenciju da dobije posao.¹⁴

Međutim, poduzeća se susreću i sa utjecajima snaga na međunarodnom pravnom i političkom okruženju. Utjecaji snaga iz političkog i pravnog okruženja na međunarodnom tržištu proizlaze iz bilateralnih odnosa između strane države i države domaćina, ali i iz multilateralnih odnosa između više država.

2.2.2. Kultura kao izazov na međunarodnom tržištu

Kulturu se može gledati kao temeljno obilježje neke nacije. Kultura nacija snažno utječe na stvaranje i razvijanje identiteta pojedinca i društava. U poslovnom svijetu sve se više daje pozornost kulturnim vrijednostima i razumijevanju kulturnih razlika. Te kao takva, kultura u poslovnom svijetu na međunarodnom tržištu je jedan od glavnih preduvjeta za opstanak na tržištu i uspješnog poslovanja.

Kulturološki utjecaj na međunarodno poslovanje kao proces ravnopravnog odnosa predstavlja optimističnu pretpostavku o spajanju različitosti i međusobnom približavanju kroz aktivnu interakciju i međusobno uvažavanje bez obzira na kulturne različitosti. Sve više se javlja potreba za uspostavljanjem ravnoteže među kulturnim različitostima. Interkulturalizam kao dinamičan proces implicira odnos, odnosno interakciju, razmjenu i perspektivu

¹⁴ Onkvisit, S., Shaw J.J.: International Marketing, Analysis and Strategy, Pearson Education, Singapore, 2004 (<https://mebranding.files.wordpress.com/2012/06/international-marketing-strategy-and-theory-4th-edition.pdf>), pristup: 26.01.2024

karakteriziranu susretima kulturno različitih pojedinaca temeljenu na pluralitetu odnosa s naglašenom otvorenošću i socijalnom dimenzijom dijaloga među kulturama.¹⁵

Za međunarodno tržište možemo reći da je okruženje sa jako puno kulturalnih razlika kao što su npr. običaji neke nacije, jezik, vrijednosti i dr. Pa samim time ako se međunarodno poduzeće uklopi u kulturu neke zajednice/nacije, možemo reći da je postigao svoj cilj u razvijanju i osvajanju na željenom tržištu.

Kulture se tradicionalno zamišljaju kao sveobuhvatni i čvrsti duhovni okviri, koji svojim pripadnicima uvjetuju i određuju, pogled na svijet i na druge kulture. One su predstavljene kao socijalne formacije s jedinstvenim strukturama i specifičnim vjerovanjima. Određene su ponajprije načinom na koji različite zajednice zauzimaju određeni teritorij i obrascima unutarnje komunikacije njihovih članova u svakodnevnom životu. Konstitutivnim elementima kulture tradicionalno se smatraju društvene forme kao što su jezik, mitovi, tradicija, obredi, običaji, kao i samo razumijevanje neke zajednice. Pripadnici neke kulture ne vide svoju dužnost samo u očuvanju njezinih specifičnih praksi i simbola, nego osjećaju i međusobnu vezu i solidarnost. Neponovljivost jedne kulture nameće se u usporedbi s drugom.¹⁶

Osnovna podjela kulture obuhvaća eksplicitnu i implicitnu dimenziju:¹⁷

- Eksplicitna kultura – kultura koja podrazumijeva određene norme ili obrasce ponašanja, npr. poštivanje pravila pravilnog pregovaranja (poslovnog bontona). Označava opći obrazac koji je zajednički obrazac svim kulturama poslovnog svijeta.
- Implicitna kultura – obuhvaća kulturne tvorevine koje je nemoguće objasniti, one se najčešće javljaju na razini simboličkog odnosa kao što su spoznaje, vrijednosti, modeli ponašanja, norme, legende, mitovi, humor i sl. Zatim tu je i sustav vrednovanja odnosno odlučivanje o tome što se u pojedinoj kulturi interpretira kao dobro ili loše. Sustav vrijednosti određene kulture usmjerava pripadnika iste nečemu čemu treba težiti, za što se treba boriti.

Da bi poduzeće plasiralo novi proizvod na neko strano tržište ili postigao sporazum o poslovnoj suradnji, mora biti spremno na pregovaranje na stranom tržištu. Pregovaranje je samo za sebe zahtjevan i kompleksan proces, a kad se uključi i kulturna dimenzija, onda pregovarač mora

¹⁵ Bedeković, V., (2010.) Interkulturalni aspekti menadžmenta, Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica, str. 28

¹⁶ Mesić, M., 2007: Znanstveni rad, Pojam kulture u raspravama o multikulturalizmu, <https://hrcak.srce.hr/file/257792>, pristup: 02.02.2024

¹⁷ Hofstede, G. (1996). „Cultures and Organizations: Software of the Mind“ Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York, McGraw-Hill, str. 98

biti stvarno ekspert da bi mogao postići ono što želi. Ključ pregovaranja je prepoznati kulturne barijere, nadići ih i vješto primijeniti u smislu postizanja uspjeha u poslovnom pregovaranju.¹⁸

Da bi poslovna suradnja bila uspješna na međunarodnom tržištu, poduzeća bi trebala biti upoznata sa kulturom, razlikama i vrijednostima države u kojoj žele pregovarati.

Uspješnost interkulturalnog poslovnog dijaloga zavisi o osjetljivosti pojedinog menadžera prema vrijednostima koje ljudi, pripadnici jedne kulture posjeduju i njeguju. Naravno u zavisnosti od kulture kojoj pripadaju, menadžeri imaju drugačije poslovne ciljeve, a time i vrijednosti: odnos prema kompaniji i drugim kolegama.¹⁹

Polazna osnova poslovnog uspjeha u interkulturalnom poslovanju je poznavanje, razumijevanje, prihvaćanje i prilagođavanje raznim kulturama. Poznavanje i poštivanje različitosti utječe na naklonost poslovnih partnera.²⁰

Na ishod Inter kulturalnog poslovnog pregovora mogu utjecati i vrijednost i stavovi, te vrlo često stav prema promjenama može izazvati negativan odgovor.

U izgradnji uspješnih poslovnih odnosa, menadžment mora biti kvalitetno i učinkovito upoznat sa različitim kulturnim elementima.

Promicanje međukulturalnog razumijevanja i izgradnja poslovne interkulturalne komunikacije usmjerene prema unaprjeđivanju poslovne suradnje i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu podrazumijeva međusobno približavanje i uvažavanje različitih kultura bez nasilja i skrivene eksplicitne dominacije.²¹

2.3. Modeli organiziranja međunarodne prodaje

Organizacija prodaje je proces planiranja, strukturiranja i upravljanja aktivnostima koji su povezani sa usmjeravanje, usluga i proizvoda od strane proizvođača do krajnjeg potrošača.

U organiziranju prodajnog napora ima nekoliko načela ili pristupa, koji nam govore kako nešto učiniti. Najprije poduzeće treba odlučiti da li će imati vlastite prodavače ili vanjske prodajne suradnike. Kada poduzeće odluči da će zaposliti vlastite prodavače, tada ima više

¹⁸ Mesić, M., 2007: Znanstveni rad, Pojam kulture u raspravama o multikulturalizmu, <https://hrcak.srce.hr/file/257792>, pristup: 03.01.2024

¹⁹ Hercigonja, Z., 2017: Znanstveni rad, Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje, <https://hrcak.srce.hr/file/272313>, pristup: 04.01.2024

²⁰ Dobrijević, G., (2011), Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 43

²¹ Hercigonja, Z., 2017: Znanstveni rad, Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje, <https://hrcak.srce.hr/file/272313>, pristup: 04.01.2024

moгуćnosti i moųe svoje prodajne snage organizirati na proizvodnu, organizaciju prema kupcima, funkcionalnu i prodajnu organizaciju.

Postoji nekoliko ključnih koraka i aspekata u organizaciji prodaje.²²

- Definiranje ciljeva
- Struktura prodajnih timova
- Segmentacija tržišta
- Izbor prodajnih kanala
- Postavljanje procesa prodaje
- Obuka prodajnog osoblja
- Tehnologija za podršku prodaji
- Mjerenje i analiza rezultata
- Upravljanje odnosima s kupcima
- Prilagodba i optimizacija

Organizacija prodaje varira ovisno o vrsti industrije, ciljnom tržištu i poslovnoj strategiji organizacije. Ključno je kontinuirano pratiti rezultate, analizirati podatke i prilagođavati strategiju kako bi se postigli najbolji rezultati.

Međunarodno poduzeće operira u različitim kulturalnim sredinama u kojima nastoje oblikovati organizacijsku strukturu koja će im osigurati da mogu odgovoriti specifičnim zahtjevima lokalne sredine. Cilj takvih poduzeća je da se ispune i potrebe lokalnog tržišta i globalne potrebe. Prilikom uspostavljanja ravnoteųe između navedena dva faktora, međunarodno poduzeće koristiti će se kontingencijskim pristupom ako-onda (ako je potrebna strategija brzog odgovora promjenama lokalnog tržišta, onda će se istodobno dogoditi promjene u organizacijskoj strukturi).²³

Kontingencijski pristup se temelji na postavci teorije kontingencije u kojoj je uspješnost vodstva dovodi u vezu s faktorima šire radne situacije. To u današnjem poslovanju znači da vođa u određenoj situaciji treba prilagoditi svoj dosadašnji pristup vođenju te uz interakciju sa suradnicima izvršavati zadatke i realizirati ciljeve organizacije.

²² Dobrijević, G., (2011), Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 65

²³ Buble, M., 2009: Međunarodni menadžment, Lares Plus, str. 124

Poslovno okruženje i vladajući tržišni uvjeti zahtijevaju od poduzeća da iskoriste prilike međunarodnog širenja poslovanja čim se one pojave te njihovo brzo razvijanje kako bi se iskoristila početna prednost na tržištu.²⁴

Pa samim time možemo razlikovati dva tipa internacionalizacije:

1. Uzvodna internacionalizacija – uvozni *outsourcing*
2. Nizvodna internacionalizacija – uvoz dobara na strano tržište i izvozni menadžment

Među novijim modelima koji pojašnjavaju proces internacionalizacije ubraja se Uppsala stage model koji razlikuje četiri različita koraka ulaska na međunarodno tržište:

Korak 1: Nema redovitih izvoznih aktivnosti (povremeni izvoz).

Korak 2: Izvoz preko neovisnog predstavnika (način izvoza).

Korak 3: Osnivanje inozemne prodajne podružnice.

Korak 4: Strana proizvodnja²⁵

Uppsalski model internacionalizacije bio je rezultat švedskih istraživača (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975.; Johanson i Vahlne, 1977.) koji su svoj interes usmjerili na proces internacionalizacije. Proučavajući internacionalizaciju švedskih proizvodnih tvrtki, razvili su model tvrtkinog izbora tržišta i oblika ulaska pri odlasku u inozemstvo.

Tvrtke bi trebale ući na nova tržišta s izvoznim agentima i prodajnim podružnicama. Pristup specificira izravnu vezu između znanja o tržištu i tržišne predanosti, jer se znanje može prikupiti učinkovitim korištenjem ljudskih resursa. Posljedično, što se može steći bolje znanje o tržištu, to su resursi vrijedniji, a tržišna pozicija poduzeća jača. Uppsala pristup zahtijeva opće znanje i specifično znanje o tržištu, pri čemu se specifično znanje o tržištu može izvesti iz praktičnih iskustava ulaskom na novo tržište. Međutim, pristup naglašava eksperimentalno učenje jer se ono ne može steći objektivnim znanjem (npr. kroz marketinška istraživanja ili izvješća) i mora se steći uglavnom kroz izravno iskustvo. Budući da se pristup bavi eksperimentalnim učenjem, ljudskim resursima treba upravljati na pravilan način.²⁶

²⁴ Buble, M., 2005: Strateški menadžment, Sinergija, str. 84

²⁵ Digit Pro Magazine, Tony Zohari, 2021: <https://www.digitpro.co.uk/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era/>, pristup: 04.02.2024

²⁶ MBA Knowledge Base, Internationalization Concept -The Uppsala Internationalization Model, <https://www.mbaknol.com/global-business-environment/internationalization-concept-the-uppsala-internationalization-model/>, pristup: 17.02.2024

Poduzeće će započeti proces internacionalizacije poslovanja šireći se na najmanje rizična tržišta s najmanje neizvjesnosti. Kad stekne dovoljno znanja i iskustva, može se odlučiti za izvoz na udaljenija tržišta, najčešće putem posrednika. Sljedeća faza podrazumijeva naprednije načine nastupa na stranim tržištima poput otvaranja prodajnih podružnica u inozemstvu. Zadnja faza tog modela je obavljanje vlastite proizvodnje na stranom tržištu.²⁷

Međunarodna prodaja u suvremenom poslovanju bilježi nagle i velike poraste, te se sve više poslovnih procesa odvija na globalnoj razini. Samim time u međunarodnom menadžmentu se susreće i sa pojmom internacionalizacije koja obuhvaća logističke strategije i sustave koje dijelimo na:

- Logistički sustavi izravnog izvoza
- Logistički sustavi neizravnog izvoza (franšiza, posrednici,...)

U postupku analize poslovne okoline mogu se upotrijebiti sljedeće metode i tehnike:²⁸

- Skeniranje poslovne okoline
- Analiza konkurencije
- Stakeholder analiza (analiza zainteresiranih za poduzeće)

Kako poduzeće razvija svoje međunarodno poslovanje, tako sve više ima potrebu za novom organizacijskom strukturom koja će mu omogućiti da se bolje uključi u to poslovanje. U tu svrhu se formira međunarodni sektor kojemu će biti povjerene sve operacije iz međunarodnog poslovanja.²⁹

²⁷ Grgić, M., Bilas, V., Franc, S., 2010: Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija, str.57

²⁸ Buble, M., 2005: Strateški menadžment, Sinergija, str.139

²⁹ Buble, M., 2009: Međunarodni menadžment, Lares Plus, str.61

2.4. Uloga i značaj INCOTERMS-a pravila u međunarodnom poslovanju

Pravila Incoterms su pravila Međunarodne trgovačke komore o upotrebi domaćih i međunarodnih trgovinskih termina. Cilj im je osigurati jedinstveno tumačenje termina koji se pojavljuju pri prodaji robe, a kojima se regulira prijelaz rizika i troškova između kupca i prodavatelja. Danas su pravila Incoterms prijeko potrebna za nesmetano vođenje međunarodne trgovine te ih priznaju i svi svjetski sudovi i drugi upravni organi.³⁰

ICC održava i razvija ova pravila, sve od prvog objavljivanja 1936. godine do danas. Kao pomoć tvrtkama da se pripreme za globalnu trgovinu u sljedećem stoljeću, najnovije izdanje Incoterms 2020. stupilo je na snagu 1. siječnja 2020. i treba se upotrebljavati u svim predstojećim aktivnostima. Pravila Incoterms, pariteti, sadrže niz trgovačkih pojmova od triju slova, koja imaju vrlo precizna značenja za prodaju robe diljem svijeta.³¹

Pravila za bilo koji način ili načine prijevoza:³²

- **EXW (Ex Works)** – u ovom paritetu prodavatelj je dužan bez bilo kakvih uključenih dodatnih troškova, staviti robu na raspolaganje na svojoj lokaciji ili drugom navedenom mjestu (pogon, tvornica, skladište itd.). Prodavatelj ne treba utovarivati robu na bilo kakvo prijevozno sredstvo za prikupljanje niti treba cariniti robu za izvoz.
- **FCA (Free Carrier)** – u ovom paritetu postoji mogućnosti rizika i troškova za kupca i prodavatelja. Opcija A: Upotrebljava kada prodavatelj isporučuje robu ocarinjenu za izvoz na naznačenome mjestu koje je njegov vlastiti prostor. Opcija B: se upotrebljava kada prodavatelj isporučuje robu ocarinjenu za izvoz na naznačenome mjestu koje nije njegov vlastiti prostor. U oba se slučaja roba može dostaviti prijevozniku kojeg je imenovao kupac ili drugoj strani koju je imenovao kupac.
- **CPT (Carriage Paid To)** – prodavatelj plaća prijevoz robe do navedenog odredišta.
- **CIP (Carriage and Insurance)** – plaćeni prijevoz i osiguranje –od prodavatelja se zahtijeva da se pobrine za minimalno osiguranje robe u tranzitu.

³⁰ RH Ministarstvo financija Carinska uprava, Pravila INCOTERMS, 2020: <https://carina.gov.hr/propisi-i-sporazumi/carinska-tarifa-vrijednost-i-podrijetlo/carinska-vrijednost/informacije-4270/pravila-incoterms/3620>, pristup: 01.02.2024

³¹ Kuehne+Nagel, Pariteti – vaš vodič kroz međunaordna trgovinska pravila, 2020: <https://hr.kuehne-nagel.com/hr/-/znanje/pariteti-incoterms-2020>, pristup: 01.02.2024

³² RH Ministarstvo financija Carinska uprava, Pravila INCOTERMS, 2020: <https://carina.gov.hr/propisi-i-sporazumi/carinska-tarifa-vrijednost-i-podrijetlo/carinska-vrijednost/informacije-4270/pravila-incoterms/3620>, pristup: 01.02.2024

- **DAP (Delivered at Place)** –smatra se da je prodavatelj obavio isporuku kada je roba stavljena na raspolaganje kupcu na dolaznom prijevoznom sredstvu te je spremna za istovar na navedeno odredište. Prema uvjetima DAP-a, prodavatelj treba upravljati svim rizicima koji se podrazumijevaju pri unošenju robe.
- **DPU (Delivered at Place Unloaded)** – ovo Incoterms pravilo zahtijeva od prodavatelja da robu isporuči i istovari na navedenom mjestu. Prodavatelj pokriva sve troškove prijevoza (izvozne pristojbe, prijevoz, istovar od glavnog prijevoznika u odredišnoj luci i troškove odredišne luke) i preuzima sve rizike do dolaska na odredište.
- **DDP (Delivered Duty Paid)** – prodavatelj je odgovoran za isporuku robe na navedeno mjesto u državi u kojoj živi kupac i podmiruje sve troškove vezane za dostavu robe na odredište, uključujući uvozne pristojbe i poreze. Prodavač nije odgovoran za istovar.

Pravila za pomorski prijevoz i prijevoz unutarnjim plovnim putovima:

- **FAS (Free Alongside Ship)** - prodavatelj vrši isporuku kada je roba smještena uz plovilo (npr. na rivi ili teglenici) koje je odabrao kupac u navedenoj luci otpreme. Rizik od gubitka ili oštećenja robe prestaje kada je roba pokraj broda, a kupac od tog trenutka preuzima odgovornost za sve troškove.
- **FOB (Free on Board)** – prodavatelj isporučuje robu na palubi plovila koje je odabrao kupac u navedenoj luci otpreme ili nabavlja robu koja je tako isporučena. Rizik od gubitka ili oštećenja robe prestaje kada je roba na plovilu, a kupac od tog trenutka preuzima odgovornost za sve troškove.
- **CFR (Cost and Freight)** –prodavatelj isporučuje robu na palubi broda. Rizik od oštećenja robe prestaje kada je roba na palubi broda. Prodavatelj mora sklopiti ugovor o podmirenju troškova i cijene s vozarinom koji su potrebni da bismo robu donijeli u navedenu luku odredišta.
- **CIF (Cost, Insurance and Freight)** – jednako kao CFR, s tim da prodavatelj mora osigurati minimalno osiguranje rizika kupca od gubitka ili oštećenja robe tijekom prijevoza.

Kupovanje i prodavanje robe u međunarodnom trgovinskom sustavu često može biti složeno, stoga je potrebno jasno odrediti odgovornosti, troškove i rizike za sve sudionike. No ipak, Incoterms pravila nisu potpuni ugovor o prodaji, već samo jedan njegov dio. Uključivanje Incoterms klauzula (pariteta) u ugovore o kupoprodaji znatno smanjuje mogućnosti nesporazuma koji bi mogli dovesti do pravnih komplikacija.

3. PREGOVARANJE NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

Najvažnija faza svakog poslovnog pregovaranja je planiranje i priprema pregovora. Osnovni je zadatak ove faze utvrditi i proučiti raspoložive izvore informacija i temeljem njih propitati i ustanoviti vlastite potrebe, želje i mogućnosti te ih što je moguće bolje procijeniti za poslovnog partnera s kojim pregovaramo. U ovoj fazi treba uzeti u obzir ne samo organizacijske potrebe već i individualna obilježja i potrebe osoba koje će sudjelovati u pregovorima.³³

Za poslovno pregovaranje možemo reći da je to složen i dugotrajan proces koji ima za cilj uspješno dovršiti posao između dvije strane.

Međunarodno poslovno pregovaranje je puno kompleksnije od samog poslovnog pregovaranja, jer poslovni pregovori se događaju između dva poduzeća izvan granica jedne države. Samim time, međunarodno poslovno pregovaranje se događa između pregovarača koji bi se trebali znati suočiti sa svim čimbenicima koji mogu utjecati da li će se poslovni pregovori završiti uspješno ili neuspješno.

3.1. Uloga i značaj pregovaranja na međunarodnom tržištu

Phatak i Habib (1996) kažu da dva opća konteksta utječu na međunarodno pregovaranje: okolinski kontekst i neposredni kontekst. U okolinski kontekst ubrajaju se okolne sile koje ni jedan pregovarač ne može kontrolirati, a koje ipak utječu na pregovaranje. Neposredni kontekst uključuje čimbenike koje pregovarači donekle mogu kontrolirati. Bez razumijevanja uloge čimbenika kako okolinskog tako i neposrednog konteksta, teško je shvatiti svu složenost procesa i ishoda međunarodnog pregovaranja.³⁴

Pojam poslovnog pregovaranja u stručnoj literaturi ne određuje se jednoznačno. Više je definicija pregovaranja koje se mogu pronaći u stručnoj literaturi. Prema jednoj od tih definicija pregovaranje je „eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga“, odnosno „proces putem kojeg iznalazimo uvjete za dobivanje onoga što želimo od nekoga tko želi nešto od nas“.³⁵

³³ Tomašević, L., M., 2009: Znanstveni članak, Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, str.19

³⁴ Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, B., (2006): *Pregovaranje*, MATE d.o.o., str. 64

³⁵ Kennedy, G., *The new negotiating edge*, 2003: The behavioral Approach for Results and Relationships, Nicholas Brealey Publishing, London, str. 52

Prema drugoj definiciji pregovaranje je „osnovno sredstvo dobivanja onoga što želite od drugih. To je komunikacija naprijed – nazad, oblikovana za postizanje sporazuma kada vi i druga strana imate neke od interesa koji su vam zajednički, i druge koji su suprotni“.³⁶

Sve situacije u kojima se pregovora u osnovi imaju zajedničke sljedeće karakteristike:³⁷

- postoje dvije (ili više) strana koje čine pojedinci, grupe ili organizacije
- postoji konflikt potreba i želja između dvije (ili više) strana
- strane su odabrale pregovarati jer smatraju da mogu postići bolji rezultat pregovorima u odnosu na ono što bi dobile bez pregovora
- kod pregovora se neprestano odvija davanje i traženje ustupaka, odnosno očekuje se da dvije (ili više) strana koje sudjeluju u pregovorima tijekom pregovora modificiraju svoje početne izjave ili zahtjeve (u nekim se situacijama postiže kompromis, a u nekima alternativno rješenje)
- pregovaračke strane više vole pregovarati umjesto ući u otvoreni sukob, prekinuti kontakt ili dopustiti jednoj strani da dominira drugom
- uspješno pregovaranje uključuje dogovor o materijalnim (npr. cijena i uvjeti sporazuma) i nematerijalnim pitanjima (psihološka motivacija koja izravno ili neizravno utječe na strane tijekom pregovora).

Međunarodni pregovori znaju biti puno kompliciraniji nego pregovori unutar jedne zemlje. Ponekad je primamljivo pripisati ishod pregovora jednoj jedinoj varijabli, kao što su kulturalne razlike ili relativna moć zemlje. Istraživanja pregovaranja u vrlo različitim kontekstima pokazala su da jednostavni razlozi koji obuhvaćaju samo jednu varijablu ne mogu objasniti proturječne ishode različitih međunarodnih pregovora. Dakle, modeli poput onog Phataka i Habiba (1996) mogu nam pomoći da bolje razumijemo međunarodno pregovaranje. No važno je imati na umu da na proces i ishod pregovora utječu mnogi čimbenici i da se snaga utjecaja tih čimbenika s vremenom mijenja.³⁸

Svaki međunarodni pregovarač je izazvan da istovremeno razumije višestruke utjecaje raznih čimbenika na ishod i proces pregovora u različitim okolnostima. Drugim riječima,

³⁶ Tomašević Lišanin, M., 2004: Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 36

³⁷ Dobrijević, G., 2009: Doktorska disertacija, Strategija poslovnog pregovaranja u suvremenim organizacijama, Beograd: Sveučilište Singidunum, str. 14

³⁸ Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, B., (2006): *Pregovaranje*, MATE d.o.o., str. 421

planiranje je iznimno važno u međunarodnom pregovaranju, jednako kao i potreba za prilagođavanjem.

Kultura je najčešće proučavan aspekt međunarodnog pregovaranja. Pojam kulture ima mnogo različitih značenja, ali sve definicije dijele dva važna aspekta. Prvi je da je kultura fenomen koji se pojavljuje na razini grupe. To znači da određena grupa ljudi dijeli neka uvjerenja, vrijednosti i očekivana ponašanja. Drugi uobičajeni element kulture je da se uvjerenja, vrijednosti i očekivana ponašanja uče i prenose na nove članove grupe³⁹

Mogu se izdvojiti četiri glavna shvaćanja kulture u međunarodnim pregovorima:

- Kultura u kontekstu
- Kultura kao naučeno ponašanje
- Kultura kao dijalektika
- Kultura kao sustav zajedničkih vrijednosti

Kultura u kontekstu – smatra se da ljudsko ponašanje nije uvjetovano samo jednim uzrokom, te da se svako ponašanje može proučavati na nekoliko razina kao što je socijalno ponašanje, a kultura je samo jedna razina socijalnog ponašanja. Jedan od čimbenika koji utječe na ponašanje u pregovaranju su socijalni kontekst, okolni čimbenici i ličnost pregovarača. Drugim riječima, u kontekstu ponašanje u pregovaranju je višestruko uvjetovano i korištenje kulture kao jedinog objašnjenja ponašanja predstavlja pretjerano pojednostavljivanje jednog složenog društvenog procesa.

Model kulture u kontekstu je sve složeniji da bi mogli objasniti različite nijanse u međukulturalnim pregovorima. Prednost je bolje razumijevanje načina na koje međukulturalni pregovori funkcioniraju.⁴⁰

Kultura kao naučeno ponašanje – u ovom pristupu razumijevanja utjecaja kulture prati se sustavno ponašanje ljudi iz različitih kultura za vrijeme pregovora. Umjesto da ispituje zašto se članovi određene kulture ponašaju tako kako se ponašaju, ovaj pragmatični, praktičarski pristup usmjeren je na stvaranje pregleda ponašanja koji strani pregovarački mogu očekivati kod pripadnika određene kulture. Mnoge popularne knjige i članci o međunarodnom pregovaranju tretiraju kulturu kao naučeno ponašanje i nude nam pravila ponašanja kojima bi smo se trebali voditi kada pregovaramo sa ljudima iz različitih kultura.⁴¹

Kultura kao dijalektika – pomoću kulture se pokušava objasniti međunarodno pregovaranje koje prepoznaje da sve kulture sadrže dimenzije ili napetosti koje se zovu dijalektika. Prema

³⁹ Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, B., (2006): *Pregovaranje*, MATE d.o.o., str. 421

⁴⁰ Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, B., (2006): *Pregovaranje*, MATE d.o.o., str. 423

⁴¹ Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, B., (2006): *Pregovaranje*, MATE d.o.o., str. 413

Janosiku (1987), dijalektički pristup kulturi u prednosti je nad pristupom kulturi kao sustavu zajedničkih vrijednosti jer može objasniti i varijacije unutar jedne kulture. Dijalektički pristup ne nudi međunarodnim pregovaračima jednostavne savjete o tome kako da se ponašaju u određenim pregovorima, nego im savjetuje da, ukoliko žele uspješne međunarodne pregovore, moraju biti svjesni bogatstva kulture u kojoj će raditi.⁴²

Kultura kao sustav zajedničkih vrijednosti – usmjeren je na razumijevanje središnjih vrijednosti i normi, te izgradnju modela koji objašnjavaju kako te norme i vrijednosti utječu na pregovore unutar neke kulture. Međukulturalne usporedbe rade se tako da se pronađu važne norme i vrijednosti koje razlikuju jednu kulturu od druge, a zatim se ispituje na koji će način te razlike utjecati na međunarodno pregovaranje.⁴³

Prema Hofstedeu, „nacionalna kultura“ određenog društva, zajednička je za pojedince i skupine unutar tog društva, i razlikuje se od „mentalnog softvera“ nekog drugog društva, a čine je dimenzije:⁴⁴

1. Hijerarhijska distanca – odnos prema moći; razina do koje društvo prihvaća nejednakosti među ljudima
2. Individualizam i kolektivism – razina do koje ljudi u društvu radije djeluju kao individue, nego kao članovi grupa
3. Ženstvenost i muževnost – razina koja objašnjava jesu li u društvu poželjnije vrijednosti „muškosti“ ili „ženstvenosti“
4. Anksioznost – ili kontrola neizvjesnosti, izbjegavanje nesigurnosti
5. Konfučijanski dinamizam – dugoročna i kratkoročna životna usmjerenja

U osvajanju stranih tržišta neophodno je poznavanje običaja, etike i kulture potencijalnih kupaca. Poduzeće mora komunicirati ne samo sa kupcima već i sa svojim zaposlenicima, dobavljačima i lokalnom vladinom upravom prije nego do kupaca proizvod ili usluga dođe. Međutim kada pokušamo komunicirati sa ljudima koji ne govore naš jezik i koji imaju različite ideje, stavove, zapažanja, načine rada i pretpostavke, postotak za neuspjehom u vidu nesporazuma se povećava. Da bi se uspješno komuniciralo u međunarodnom poslovanju postoji niz pravila i smjernica koje je potrebno slijediti. Najprije je potrebno precizno odrediti potencijalne prepreke koje postoje kao što je jezik. Također se ne treba oslanjati na atmosferu

⁴² Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, B., (2006): *Pregovaranje*, MATE d.o.o., str. 414

⁴³ Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, B., (2006): *Pregovaranje*, MATE d.o.o., str. 412

⁴⁴ Jeknić, R. Znanstveni rad, Kulture i organizacije, 2010: Organizacijske kulture Geerta Hofstede, 107 str. <https://hrcak.srce.hr/file/99313>, pristup: 12.02.2024

koja nastaje zbog današnje tehnologije koja smanjuje neusklađenost između kulturnog porijekla kada se komunicira primjerice preko e-maila jer se govornici s druge strane na poslovnom sastanku ili uoči sklapanja samog posla mogu različito ponašati. Prisnost i ljubaznost može se pretvoriti u strogo poslovno ponašanje kada do poslovnih odluka dođe. Često potreba prilagođavanja u poslovnoj komunikaciji rezultira pogrešnim načinom komunikacije jer dolazi do prividnog dijeljenja međunarodne kulture.

Manager ili tvrtka mora upoznati primaoca poruke kako bi poruku prenio u onom obliku u kojem će ga primaoc najbolje razumjeti. Pri prevođenju poruke u simbole izrazito treba biti upoznati sa kulturološkim razlikama i okvirima primatelja. Tumačenje poruke se usavršava vježbama slušanja i zapažanja, tako dobar slušatelj prakticira slušanja bez prekida do kraja poruke koju prima i usporedno prati neverbalnu komunikaciju i signale.⁴⁵

Upravljanje međunarodnom komunikacijom uvelike ovisi o osobnim sposobnostima i ponašanju managera. Dobar komunikator mora širiti poštovanje, empatiju, sposobnost da se sviđi drugima, mora biti tolerantan u eventualnim nesporazumima u komunikaciji, fleksibilan i prihvatiti moguće promjene radi što boljeg poslovanja.

Manageri komuniciraju s ciljem širenja informacija, motiviranja i pregovaranja s ljudima o budućim poslovima u njihovoj zemlji. Od primarne je važnosti da poruku koju je poslao primatelj shvati na pravi način što za sobom povlači niz potencijalnih prepreka. Kako bi se te prepreke otklonile postoje smjernice i koraci koje je neophodno slijediti, a vezane su uz poznavanje kulturne osjetljivosti, izražavanje i pažljivo tumačenje poruke koja je poslana. Otvorenost prema različitosti i poštovanje u poslovnom odnosu uz sposobnost managera, vrata su koja otvaraju put ka stranom tržištu.⁴⁶

⁴⁵ Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, B., (2006): *Pregovaranje*, MATE d.o.o., str. 88

⁴⁶ Tomašević Lišanin, M., 2004: Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 52

3.2. Pregovaračke strategije

Strategije pregovaranja se mogu podijeliti na dvije vrste pregovaranja: spontano pregovaranje i organizirano pregovaranje

Spontano pregovaranje vrlo često srećemo u stvarnom životu, te često ne postoji svijest o tome a pregovori su već u tijeku. Kod spontanog pregovaranja se ne primjenjuju taktike, metode i principi kao kod organiziranog pregovaranja, te najčešće se osjeti odsustvo tehnološkog slijeda i postupnosti procesa pregovora. „Pregovaranje je svakodnevna, ali ne i obična aktivnost.“

Organizirano pregovaranje je svjesni način pregovaranja, te se u ovu vrstu pregovora uvodi i propisana tehnologija. Procesne funkcije organiziranog pregovaranja su promišljanje, priprema, planiranje, rasprava, kontrola tijeka pregovora, konstantno usmjeravanje cilju.

Strategiju pregovaranja poznamo kao svedominirajući plan i odabrani način kako doći do glavnog pregovaračkog cilja. Imati strategiju pregovaranja znači: postaviti ciljeve, definirati pretpostavke i odabrati najvažnija sredstva kako pobijediti. Strategija pregovora se uvijek odnosi na jedan, posve određeni pregovarački slučaj. Strategija pregovora je okrenuta pregovaračkom sadržaju, a strategija pregovaranja načinu djelovanja. Priprema za pregovore, između ostalog, završava strategijom pregovora i strategijom pregovaranja.⁴⁷

Prvi korak u razvijanju i provođenju strategije je odrediti cilj. Pregovarači bi trebali moći predvidjeti ciljeve u pregovorima koje žele postići i usmjeriti svoje taktike na to kako da postignu željene ciljeve.

Važno je da se napomene da se strategija pregovaranja razlikuje od strategije pregovora. Strategija pregovaranja se bavi oblikom djelovanja, dok je strategija pregovora fokusirana na pregovaračke oblike. U poslovnom pregovaranju razlikuje se više strategija koje pregovarači odabiru prilikom poslovnog pregovaranja, u tablici 2 navedene su koje su to strategije.

Tablica 2. *Strategije pregovaranja*

STRATEGIJE	FIKSNA POZICIJA
Principijelno pregovaranje	Na tome se inzistira! Kvalitetan sporazum s obostranim pokrićem potreba Racionalan utrošak vremena, energije i sredstava Dobri međuljudski odnosi

⁴⁷ Tudor, G. 1992: Kompletan pregovarač, Svijet poslova, str.18-19

	Najšira od mogućih rješenja Neplanirana i neočekivana obostrana rješenja Operativna rješenja i dugoročni poslovni odnos (optimum) Pouzdanost provedbe rješenja
Tvrdo pregovaranje	Sporazum jednostrane koristi
Meko pregovaranje	Sporazum bilo koje vrijednosti Dobri međuljudski odnosi Dugoročni poslovni odnosi
Pozicijsko pregovaranje	Sporazum jednostrane koristi Jednostrana gotova rješenja
Fiktivno pregovaranje	Sporazum koji se neće postići Sporazum koji se neće provesti

Izvor: Tudor, G., Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb, 1992, str. 94

Tvrdo pregovaranje - cilj je postići sporazum s posve jednostranim zadovoljenjem potreba. Glavno obilježje tvrdih pregovora je jednostrano zadovoljenje vlastitih interesa. Tvrdi se pregovori odlikuju čvrstinom nastupa, nepopustljivošću, agresivnošću i neuvažavanjem, odnosno svime čime se žrtvuju obilježja kvalitetnih pregovora.⁴⁸

Tvrdo pregovaranje pregovarač koristi samo onda kada mu sve teze idu u prilog, te je siguran u pobjedu u pregovaranju.

Pozicijsko pregovaranje – najčešće korišten oblik pregovaranja. Kod pozicijskog pregovaranja, pregovarač tvrdo zauzima stav i brani interese i zahtjeve poduzeća koje zastupa, izostavljajući ulazne rasprave, interese obje strane ili bilo kakvog prijedloga druge strane.

⁴⁹Pozicijsko pregovaranje može se koristiti u situacijama kada pregovarač svojim pretjeranim zahtjevima želi sniziti očekivanja druge strane koja sudjeluje u poslovnim pregovorima ili u situaciji kada pregovarač želi zavarati protivnika i saznati njegove namjere.⁵⁰

Meko pregovaranje – kod mekog pregovaranja, cilj je da se postigne bilo kakav sporazum, te dobar odnos između pregovarača. Primjenjuje se u situacijama kad jedna pregovaračka strana

⁴⁸ Hercigonja, Z., 2017: Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju: komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA Tiskara, Varaždin, str. 41

⁴⁹ Tudor, G., 1992: Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb, str. 35

⁵⁰ Tudor, G., 1992: Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb, str. 35

zna da je ovisna o drugoj pregovaračkoj strani te kada su jednokratni sporazumi manje važni od dugotrajnog poslovnog odnosa.⁵¹

Fiktivno pregovaranje – cilj ove vrste pregovaranja nije postizanje i provedba sporazuma, već izbjegavanje ostvarivanja napretka u pregovorima i davanje konkretnih odgovora.⁵² U ovakvom pregovaranju pregovarači odbijaju ponude druge strane, izbjegavaju susrete i na lukave načine pokušavaju odvući poslovne partnere od drugih većih projekata.

Principijelno pregovaranje – jedini oblik pregovaranja koji stvarno teži cjelovitom pregovaranju i sklapanju sporazuma. Ovakva vrsta pregovaranja zahtijeva napor, ali se postiže najveći uspjeh. Ciljevi principijelnog pregovaranja jesu sljedeći⁵³:

- Kvalitetan sporazum
- Racionalan utrošak vremena, energije i sredstava
- Doprinos dobrim međuljudskim odnosima
- Najšira moguća rješenja
- Neočekivana zajednička rješenja
- Optimum operativnost i dugoročnosti rješenja
- Pouzdana provedba

Poslovne pregovore možemo podijeliti i na integrativne, distributivne i destruktivne. Poslovni pregovori s obzirom na njihov rezultat prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3. Poslovni pregovori s obzirom na njihov rezultat

	Organizacija A pobjeđuje	Organizacija A gubi
Organizacija B pobjeđuje	Integrativni „win-win“	Distributivni „win-lose“
Organizacija B gubi	Distributivni „lose-win“	Destruktivni „lose-lose“

Izvor: Rouse, M. J. i Rouse, S., Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005, str. 195.

U dugotrajnijim poslovnim odnosima win-win rješenja su učinkovitija u uspostavljanju dobre osnove za buduću suradnju negoli bi to bila win-lose rješenja koja neminovno, prije ili kasnije, potiču „efekt reciprocitetnog ponašanja“.

⁵¹ Hercigonja, Z., 2017: Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju: komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA Tiskara, Varaždin, str. 46

⁵² Tudor, G., 1992: Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb, str. 57

⁵³ Tudor, G., 1992: Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb, str. 58

3.3. Procjena pregovaračke moći i odabir pregovaračkog stila

Svi pregovarači žele moć; žele znati kako pritisnuti drugu stranu, uvjeriti druge da stvari vide onako kako ih oni vide, natjerati ih da im daju što žele, steći prednost nad njima ili pak promijeniti njihovo mišljenje. Metode distributivnog pogađanja i integrativnog pregovaranja zapravo su metode stjecanja moći – njihov je cilj utjecati na drugu stranu kako bi se postigao najbolji mogući sporazum za jednu ili obje strane.⁵⁴

Izvor pregovaračke moći leži u nečemu što je sadržano u objektivnoj životnoj situaciji, u činjenicama kojima su obavijena oba partnera u poslu. Apsolutnu pregovaračku moć imamo ako manje ovisimo o svom protivniku – općenito i o mogućem sporazumu – konkretno. Partner koji ima mogućnost izbora da pregovara ili ne, prihvati sporazum tek kad mu to odgovara, nezavisno ocjenjuje vrijednost partnera, odvoji za pregovore toliko vremena koliko nalaže tehnologija rješavanja problema – manje je ovisan. Time posjeduje veću apsolutnu moć.⁵⁵

Apsolutna pregovaračka moć ima izvor u objektivnoj stvarnosti i izvan je trenutne volje pregovarača. Sve ono što pregovarač učini sebi u prilog u svrhu jačanja svoje pozicije smijemo svrstati u izvore dodatne pregovaračke moći.⁵⁶

Većina pregovarača vjeruje da je moć u pregovorima važna jer im daje prednost pred drugom stranom. Oni žele imati prednost kako bi mogli ostvariti veći udio u ishodima ili postići željeno rješenje. Želja za moći u pregovorima najčešće proizlazi iz jednog od dva shvaćanja⁵⁷:

- Pregovarač smatra da trenutno ima manju moć od druge strane. U tom slučaju pregovarač vjeruje da druga strana već ima neku prednost koju može i hoće iskoristiti, pa traži moć kako bi dostigao i neutralizirao moć druge strane.
- Pregovarač smatra da mu je potrebna veća moć nego drugoj strani ako hoće postići željene ishode. U tom slučaju pregovarač vjeruje da je dodatna moć nužna ako želi stvoriti ili zadržati prednost u nadolazećim pregovorima.

U dodatnoj pregovaračkoj moći imamo 7 glavnih izvora⁵⁸:

- 1) Imati spoznaju!
- 2) Ne doći u stanje apsolutne ovisnosti o jednom partneru!
- 3) Ne pokazati značaj sporazuma!

⁵⁴ Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, B., (2006): Pregovaranje, MATE d.o.o., str. 62

⁵⁵ Tudor, G. 1992: Kompletan pregovarač, Svijet poslova, str. 12

⁵⁶ Tudor, G. 1992: Kompletan pregovarač, Svijet poslova, str. 12

⁵⁷ Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, B., (2006): Pregovaranje, MATE d.o.o., str. 64

⁵⁸ Tudor, G. 1992: Kompletan pregovarač, Svijet poslova, str.83

- 4) Ne iskazati ovisnost o partneru!
- 5) Spustiti točku prihvatljivog kompromisa na najnižu vrijednost!
- 6) Odrediti još jedno alternativno rješenje!
- 7) Povećati vremensku rezervu!

Prvi korak pri uspješnom poslovnom pregovaranju jest odrediti koji stil pregovaranja je svojstven vama. Postoji pet različitih stilova pregovaranja:⁵⁹

- Natjecateljski stil (win-lose) – u ovom stilu komunikacija može biti manipulativna jer je osoba spremna učiniti sve u svojoj moći kako bi dobila ono što si je postavila kao cilj, čak i kada je to na štetu poduzeća ili druge osobe. Takvi pojedinci su orijentirani na rezultate i brzo postizanje kratkoročnih ciljeva. Natjecateljski pregovarači koriste sve moguće trikove kako bi poboljšali uspjeh u pregovaranju, kao npr.: položaj, osobnost, humor, agresiju, ekonomsku moć,... Posvećenost pregovaranju najveća je kod osoba s natjecateljskim stilom pregovaranja. Pregovarači natjecateljskog duha briljiraju u visoko konkurentnoj industriji ili pak za jednokratne prodaje, primjerice nekretnina ili automobila. Međutim, ako i druga strana ima isti ili sličan profil osobe, najbolje je uključiti drugačiji stil pregovaranja kako ne bi došlo do burne reakcije i neuspjelog pregovaranja.
- Suradnički stil (win-win) - Suradnički pregovarači usredotočeni su na to da sve strane ispune svoje potrebe prilikom pregovaranja. Takvi pojedinci cijene uspostavljanje, izgradnju te jačanje odnosa bez ugrožavanja vlastitih interesa. Suradnički stil je preferirani stil te se on gradi s vremenom. S vremenom, osoba shvaća kako i druga strana želi postići najbolji rezultat za sebe te kako simbiozni odnos može obostrano koristiti. Stoga, osoba otvoreno iskazuje svoje potrebe i želje drugoj strani te zajedničkim zaključkom maksimizira obostrane potrebe. Pojedinci koji koriste stil suradničkog pregovaranja voljni su uložiti vrijeme u pronalaženje inovativnih rješenja i izgradnju poslovnih partnerstava s drugim organizacijama. Oni su vješti u ravnoteži svojoj i tuđih potreba. Drugi stilovi pregovaranja previše su nestrpljivi da bi uložili ovo vrijeme, ali suradnički pregovarači uvjereni su da će na kraju imati koristi. Suradnički stil pregovaranja učinkovit je u većini poslovnih pregovora. Međutim, treba biti oprezan pri kombinaciji suradničkog stila s natjecateljskim. Pojedinci kod kojih

⁵⁹ Ramiro, 2023: Stilovi pregovaranja – Ramiro: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/stilovi-pregovaranja> , pristup: 31.01.2024

dominira natjecateljski stil ne mare za odnos i suradnju. To može biti pogubno za suradnički stil.

- Kompromisni stil (podjela) - Za razliku od suradničkog stila (win-win situacije), kompromisni stil pregovaranja znači „Ja dobivam/gubim nešto, ti dobivaš/gubiš nešto“. U kompromisnom stilu uvijek postoji određeni gubitak na koji se dogovore obje strane. U kompromisnom stilu vrijednost ishoda dijeli se na pola umjesto potpune obostrane koristi kao što je to u suradničkom stilu. Iako se preferira suradnički stil, ponekad on nije najizvedivija opcija. Kompromisni stil pregovaranja najkorisniji je u situacijama kada je izgradnja odnosa važna, a dogovor se treba postići u kratkome roku.
- Prilagođavajući stil (lose-win) - Prilagođavajući stil pregovaranja slijedi model „Ja gubim, ti dobivaš“. Prilagođavajući stil suprotnost je natjecateljskom stilu. Ovakvi pregovarači su potpuno usredotočeni na očuvanje i izgradnju prijateljskih odnosa. Vjeruju da je jedini način pri postizanju tih ciljeva žrtva vlastitih ciljeva. Prilagođavajući stil pregovaranja najbolje funkcionira u situacijama ako ste nanijeli štetu drugom te trebate popraviti odnos koji vam je važan. Prilagođavanje potrebama drugih odlično djeluje na poboljšanje odnosa i uspostavljanju mira.
- Izbjegavajući stil (lose-lose) - Izbjegavajući stil pregovaranja slijedi logiku „Ja gubim, ti gubiš“. U ovom stilu je ukorijenjeno vjerovanje da je pregovaranje štetno i da gubici uvijek postoje, bili oni vidljivi ili skriveni. Čak i ako je dogovor postignut, a pregovaraču koji ga izbjegava ne sviđa se ishod, može pokušati uzvratiti suprotnoj strani prije nego što strana uopće sazna da nije zadovoljan dogovorom. Budući da osobe s izbjegavajućim stilom ne vole sukobe i muče se s izravnom komunikacijom, često se doimaju pasivno agresivnima. To može uzrokovati odbojnost u međuljudskim poslovnim odnosima. Izbjegavajući stil je tipična reakcija kada se pregovarač suprotstavi nekome tko ima izražen natjecateljski stav. Izbjegavajući stil pregovaranja najbolje funkcionira u situacijama kada pregovori eskaliraju jer su obje strane odviše natjecateljski nastrojene.

Ljudi se često odmiču od pregovaranja. Ponekad to uzrokuje nedostatak samopouzdanja u vlastite pregovaračke vještine. Međutim, uspješno pregovaranje sastoji se od otkrivanja koji je stil svojstven svakom pojedincu. Različiti stilovi pregovaranja mogu biti korisni u jednoj, ali ne i u drugoj okolnosti. Pri odabiru odgovarajućeg stila pregovaranja treba uzeti u obzir željeni ishod i odnos.

3.4. Pregovaračke taktike pregovarača

Pregovaranje treba promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za tvrtku, ali i za njezine kupce/klijente, poslovne partnere i ostale tržišne i društvene dionike. Takav pristup poslovnom pregovaranju prilično je zastupljen u međunarodnoj poslovnoj praksi. Potencijalne koristi od pregovaranja kao i njihovi stvarni (multiplikativni) učinci su evidentni u svakodnevnoj poslovnoj praksi zbog čega je „prava šteta“ koristiti pregovore kao sredstvo nadmudrivanja, manipuliranja, površnog i jednostranog pristupa. Međutim, u praksi poslovnog pregovaranja još su uvijek u značajnoj mjeri prisutni i kompetitivni/distributivni pristupi, bar u jednom dijelu/fazi poslovnog pregovaranja zbog čega je nužno prepoznati te adekvatno odgovoriti na metode i taktike ovog pristupa. Novija istraživanja relevantnih ponašanja (Weingart, Olekalns i Smith, 2004) tijekom pregovora upućuju da se tijekom poslovnog pregovaranja ne može govoriti o isključivo jednom ili drugom načinu pregovaranja (kompetitivno ili integrativno) već se zapravo radi o relativno naglašenom jednom ili drugom načinu ponašanja/pregovaranja.⁶⁰

Pregovarači se služe različitim taktikama kako bi ispunili svoje zadane ciljeve. Možemo reći da su taktike neizostavni dio tijekom pregovaranja. One se prilagođavaju strategijama, te ih možemo podijeliti na dvije cjeline: neverbalne i verbalne. Kod prelaženja iz jedne u drugu strategiju vidi se velika povezanost taktika i strategija.

Neke od najpoznatijih pregovaračkih taktika su:

- Dobar dečko – loš dečko
- Ograničene ovlasti
- Emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija
- Ograničen proračun
- Niske lopte ili nisko gađanje
- Taktika odvlačenja pozornosti
- Pritisak rokova
- Uzmi ili ostavi
- Pobiranje vrhnja

⁶⁰ Jurković Majić, O., Janjić, B. (2022.): Taktike distributivnog pregovaranja, Veleučilište Edward Bernays, str. 118

Kod donošenja poslovnih odluka, uz pomoć taktika i strategija jača uloga pregovaranja. Naime, iako pregovarač ima odlične pregovaračke vještine, potrebno je ponekad u pojedinim situacijama koristiti i taktike uz već postavljenu strategiju kako bi se ostvario uspjeh i željeni rezultati u pregovaranju.

Taktike koje se pregovarači najčešće koriste prilikom poslovnog pregovaranja su:

Preuzimanje inicijative pregovaračka taktika koja je pokazala da poduzeća ili tvrtke koje preuzimaju inicijativu u pregovorima prođu mnogo bolje od onih koje su suzdržane te čekaju prijedlog druge strane. Davanjem prijedloga na koji druga strana treba dati odgovor, slabija strana može povećati svoju moć i utjecati na tok pregovora.⁶¹

Najniža cijena je taktika kod koje kupac traži od prodavača da ponudi najnižu cijenu koju je spreman prihvatiti.

Taktika uzmi ili ostavi - jedna od vrlo učinkovitih taktika koja je osmišljena kako bi obeshrabrila pregovore. Pregovarač nudi prijedlog na način da o njemu nema daljnjih pregovora tako da u obzir ne dolazi nikakva promjena ponuđenih uvjeta. Pregovarač koji se koristi ovom metodom trebao bi u pregovoru navesti prednosti i koristi proizvoda koji nudi ili objasniti što suprotna strana može izgubiti ako se posao ne zaključi.⁶²

Posljednja ponuda ili donja granica je taktika koja se postavlja pred sugovornike onda kada ih se želi pritisnuti na pristajanje na ustupak. Iza konačne ponude se zapravo krije informacija da s njom završava pregovaranje bez daljnjih odstupanja. Ova taktika se najčešće koristi kada prodavač želi kupca prisiliti na popuštanje. Ukoliko se ta posljednja ponuda ne prihvati, pregovori se u većini slučajeva ne mogu nastaviti. Ako se pregovori ipak nastave, prodavač može ispasti nedosljedan te je zbog toga ovaj pristup potrebno najprije dobro proanalizirati.⁶³

Vremenska stiska ili pritisak rokova – Postavljanje vremenskoga ograničenja često postavlja granice izvršenja pregovora. Predstavlja taktiku „strateškog“ korištenja vremena u pregovorima, odnosno dovođenje druge strane u vremenski tjesnac. Namjera ove taktike je odgoditi razgovor o poslu sve do trenutka kada će drugi pregovarač osjetiti pritisak vremena i morati ubrzati dogovor. Pregovarači koriste priliku da povećavaju emocionalnu napetost te počinju razgovarati sa svojim partnerima o tome što bi se moglo dogoditi ako se ne poštuje rok

⁶¹ Mihić, M. (2006.): Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (Skripta), Ekonomski fakultet Split, str.94

⁶² Lišanin, M. (2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, str. 22

⁶³ https://bib.irb.hr/datoteka/90770.Poslovni_pregovori.pdf

(primjer kada izvođač povećava cijenu rada za vanstroškovničke radove u trenutku kada osjeti da je kraj radova vrlo blizu, a investitor nema vremena tražiti druge ponude).⁶⁴

Eskalirajući zahtjev je taktika koja se javlja kada pregovarači postignu sporazum, ali nakon postignutog sporazuma jedna od pregovaračkih strana povećava zahtjev. Druga strana pri tome nastoji sačuvati već dogovoreni sporazum i ne tražiti njezino sniženje. Mudar pregovarač će takvu taktiku prepoznati i ukazati drugoj strani na istu te se iz daljnjih pregovora povući. Također, može zatražiti prekid pregovora da bi kasnije odlučio hoće li nastaviti ili ne. Jedan oblik ove taktike je taktika visokog početnog zahtjeva gdje investitor može tražiti ekstremno visoki popust na izvođenje radova kako bi kasnije postigao bolji rezultat. Nedostatak ove taktike je smanjenje vjerodostojnosti jer se unaprijed zna da takav nerealan zahtjev neće biti prihvaćen.⁶⁵

Prijetnje – predstavljaju jednu od najneugodnijih taktika pregovaranja te spada u skupinu vrlo lošeg pregovaranja te se može reći da to i nije pravo pregovaranje, jer se pregovaračku stranu prisiljava da učini nešto protiv svoje volje. Koriste je pregovarači koji ne mogu postići svoje ciljeve ili normalnom komunikacijom otkloniti razlike. Cilj korištenja ove taktike je stvoriti osjećaj nesigurnosti i straha kojem bi u nastavku pregovora druga strana pregovora poklekla. Prijetnje mogu biti u vidu svađe, galame, fizičke agresije, ali i odmjerenim riječima: „Promijenit ćemo izvođača radova“ ili „Promijenit ćemo dobavljača materijala“. Međutim, vješti pregovarači rjeđe koriste ovu metodu jer je riječ o opasnoj taktici koja lako može rezultirati kontra prijetnjom.⁶⁶

⁶⁴ Lišanin, M. (2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, str.23

⁶⁵ Mihić, M. (2006.): Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (Skripta), Ekonomski fakultet Split, pristup: 23.01.2024

⁶⁶ Mihić, M. (2006.): Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (Skripta), Ekonomski fakultet Split, pristup: 23.01.2024

4. MEĐUNARODNA KONKURENTSKA PREDNOST SUVREMENIH KOMPANIJA

Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća, određuje prikladnost aktivnosti poduzeća koje doprinose njezinoj izvedbi kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija.⁶⁷

Konkurentnost poduzeća podrazumijeva pronalazak načina kako biti ispred drugih poduzeća na tržištu, kako biti bolji od drugih te je ona osnovni preduvjet opstanka poduzeća.⁶⁸ Stoga, međunarodna poduzeća se suočavaju sa većim izazovima u postavljanju taktika i strategija kako biti bolji (najbolji) na određenom tržištu.

„Poduzeća posluju u iznimno nesigurnoj sredini. Sučeljavaju se s naglim, neočekivanim i nepredvidivim promjenama okoline. Nove se potrebe rađaju svakodnevno, potražnja se širi i mijenja, tržišta postaju zahtjevnija i određenija, nastaju nove industrije i čitavi industrijski grozdovi. Konkurencija jača u svim djelatnostima, ubrzavaju se istraživački i razvojni ciklusi, tehnologije se poboljšavaju i mijenjaju, proizvodi brzo zastarijevaju, a novi se još brže rađaju.“⁶⁹

Segmenti industrije imaju strukturu baš kao i industrije, a snaga pet konkurentskih sila često se razlikuje između jednog dijela industrije i drugog. Ključna strateška pitanja s kojima je neka tvrtka suočena su:⁷⁰

- Gdje se natjecati u industriji
- U kojim će segmentima strategije fokusiranja biti održive, budući da se između segmenata mogu pojaviti prepreke

Osnova ekonomskog uspjeha je uspješno poduzeće, a poduzeće svoj uspjeh ostvaruje u borbi i suparništvu s konkurentima na velikim i međunarodnim tržištima.

⁶⁷ M. E. Porter, Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 69

⁶⁸ M. Daraboš, Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima, Zagreb, Naklada Ljevak, 2015., str. 215

⁶⁹ D. Tipurić, G. Markulin, Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2002., str. 73

⁷⁰ M. E. Porter, Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 75

4.1. Pojmovno određenje konkurentske prednosti

Poduzeća u današnje vrijeme u poslovnom svijetu su okružena dinamičnim i neizvjesnim karakteristikama, te brze i neočekivane promjene mogu znatno utjecati na poslovanje i „ponašanje“ poduzeća. Poduzeća koja brzo i učinkovito reagiraju na tržišne promjene, ostvaruju znatan napredak. Veći sustavi kojima je jedna od karakteristika tromost, teško se odlučuju na bilo kakve promijene u poslovanju, te se samim time teže nose i sa konkurencijom.

Konkurentska prednost nije samo pitanje uspjeha poduzeća, već je u današnje vrijeme ona i pitanje dugoročnog opstanka poduzeća. Pa možemo reći da je konkurentnost skupina varijabli lokalnih i industrijskih uvjeta, te napor zaposlenih u poduzeću. Ona svoje izvore pronalazi u okolini i u poduzeću.

Da bi se dostigla konkurentnost na tržištu poduzeća moraju konstantno osmišljavati nove poteze, kako bi uvijek bili ispred svoje konkurencije.

Poduzeće pri izgradnji konkurentske prednosti se odlučuje na pružanje određene vrijednosti svojim kupcima. Korist od takvog proizvoda ili usluge mora biti veća od troškova proizvodnje. Vrijednost se može definirati kao iznos koji su kupci spremni platiti, međutim dodana vrijednost polazi od ponude nižih cijena od konkurenata pri čemu je kupcu pružena jednaka korist ili mu je pružena jedinstvena korist za koju je kupac spreman platiti višu cijenu.⁷¹

Jedno od obilježja konkurentske prednosti na tržištu je i posjedovanje resursa koji omogućuju efikasnije i jeftinije obavljanje poslovnih aktivnosti od konkurenata. Bez konkurentske sposobnosti, koje su istodobno vrijednosti s kojima poduzeće raspolaže, nemoguće je steći konkurentsku prednost radi nedovoljno resursa.

Konkurentnost gospodarstva i konkurentnost poduzeća u određenom gospodarstvu su međusobno povezane. Izgradnja održive i snažne konkurentske prednosti na domaćem tržištu je uvjet za izgradnju konkurentnosti na međunarodnom tržištu. U slučajevima kada domaće gospodarstvo pruža ekonomsku, političku i društvenu stabilnost, stvara se viši stupanj sigurnosti i povjerenja u nacionalne politike te u skladu s time postoji veća motivacija za kretanje u poduzetničke pothvate koji dodatno pridonose jačanju gospodarstva.⁷²

Promjene na međunarodnom tržištu se događaju kada poduzeće postigne konkurentsku prednost, te stagniraju. Konkurenti u tom trenutku imaju priliku sa svojim nastupom na tržište

⁷¹ M. E. Porter, Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 28

⁷² Grgić, M., Bilas, V., Franc, S., (2010): Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija, str. 43

preuzeti konkurentsku prednost od svojeg konkurenta. Kako bi se izbjegli ovakve situacije, potrebno je da se poduzeće u održavanju konkurentске prednosti konstantno razvija i nadograđuje. Uspješna poduzeća moraju imati sposobnost strateškog reagiranja, razvijanja novih sustava i inovacija, biti prilagodljivi svim tržištima i segmentima na kojima djeluju.

Čimbenici koji određuju stupanj konkurentnosti se dijele na unutarnje i vanjske čimbenike. Unutarnje čimbenike čine svi elementi jednog poduzeća. Tim elementima pripadaju: financijska sredstva poduzeća, njegova opskrbljenost potrebnim resursima, upravljačke vještine, znanja i sposobnosti poduzetnika. Sa druge strane, postoje i vanjski čimbenici koji predstavljaju uvjete u okruženju koji djeluju na poslovanje poduzeća te utječu na stvaranje prilika za poduzeće. Riječ je o čimbenicima kao što su dostupnost financijskih usluga, veličina tržišta te opće gospodarsko okruženje u zemlji. Ono poduzeće koje uspije iskoristiti dostupne prilike u svom okruženju i premostiti eventualna ograničenja tržišta ostvaruje jaču konkurentsku poziciju.⁷³

Ekonomije u kojima prevladavaju međunarodna poduzeća naglasak stavljaju na globalnu dislociranost proizvodnje i mogućnost smanjivanja operativnih troškova. Takve ekonomije imaju obilježja visokog stupanja konkurentnosti, a poduzeća koja djeluju na njihovu području cjenovno su efikasna. Ekonomije se također međusobno razlikuju i u resursima kojima raspolažu. Najznačajnije resurse čine prvenstveno ljudi, prirodna bogatstva i zemlja. Opskrbljenost navedenim resursima može predstavljati bitne preduvjete u postizanju i održavanju konkurentnosti, no oni sami nisu dovoljni. Uz navedene resurse potrebni su i transformacijski procesi kako bi se ostvarila konkurentnost.⁷⁴

Osobito važni aspekti konkurentnosti više nisu samo proizvodi i usluge već se danas poseban naglasak stavlja na obrazovanje i znanje. Sposobnost zemlje da razvije kvalitetan obrazovni sustav, te kontinuirano razvija i unapređuje znanje svoje radne snage ključna je za postizanje konkurentnosti. Glavni faktori koji utječu na konkurentnost poduzeća i zemalja su prikazani na slici 2.

⁷³ Grgić, M., Bilas, V., Franc, S., (2010): Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija, str. 46

⁷⁴ Grgić, M., Bilas, V., Franc, S., (2010): Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija, str. 47



Slika 2. Glavni faktori konkurentnosti poduzeća

Izvor: Grgić, M., Bilas, V., Franc, S., (2010): Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija, str. 88

Za uspješno uključivanje u globalno tržište mala se poduzeća trebaju osposobiti za nastup na inozemnim tržištima putem transfera znanja, suvremene tehnologije i uključivanjem u izvozne klastere sa svrhom povećanja konkurentnosti i produktivnosti.

Pravila natjecanja na tržištu temelje se na pet kompetitivnih sila:⁷⁵

- Ulazak novih sudionika
- Prijetnja zamjenskih proizvoda ili usluga
- Pregovaračka moć kupaca
- Pregovaračka moć dobavljača
- Rivalitet među postojećim konkurentima

Sa navedenih pet sila ako je situacija povoljna za konkurente, može doći do povećanih prihoda. No ipak, mogu se dogoditi i situacije u poduzeću da jača djelovanje jedne ili više sila, te u tom slučaju manji broj poduzeća može ostvariti visoke prihode, bez obzira na trud menadžmenta. Ovih pet sila može razmotriti i kao odrednice profitabilnosti industrije, radi velikog utjecaja na troškove, cijene i potrebe investicija poduzeća u industriji.

⁷⁵ M. E. Porter, Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 83

Moć kupaca i prijetnja supstituta imaju utjecaj na cijene koje poduzeće može naplaćivati. Pregovaračka moć dobavljača utječe na cijene sirovina i ostalih inputa. Intenzitet konkurencije oblikovat će cijene, oglašavanje te imati utjecaj na troškove nadmetanja i prodaje. Prijetnja ulaska novih konkurenata ograničava cijene i oblikuje investicije koje je potrebno poduzeti kako bi se novi sudionik odvratio od nastupa. Porter je identificirao pet sila koje sudjeluju u oblikovanju svakog tržišta i industrije na svijetu, a omogućava procjenu intenziteta konkurentnosti, atraktivnosti i profitabilnosti industrije ili tržišta, prikazano na slici 3.



Slika 3. Pet konkurentskih sila po Porteru (2008)

Izvor: <https://profitiraj.hr/porterovih-pet-sila-oblik-poslovne-analize-koji-omogucava-definiranje-slabosti-i-snaga-svake-industrije/>, pristup: 19.01.2024

O jačanju Porterovih pet sila najveći utjecaj ima profitni potencijal industrije. Profitabilnost industrije određuju jaka konkurentna struktura, dok smanjenu profitabilnost određuju nestabilne konkurentne strukture.

Poduzeće može ostvariti iznadprosječne profite na temelju prodaje jedinstvenih proizvoda, kako bi zadovoljio moćne kupce. Kada poduzeće ne može na taj način ostvariti konkurentski položaj nastaje potreba izbjegavanja moćnih kupaca te koncentracija na prodaju proizvoda ili usluga manjim kupcima. Promjena pregovaračke moći kupaca je pod utjecajem nekontroliranih varijabli.⁷⁶

⁷⁶ Porter, E., M., 1979: How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, str. 264

4.2. Teorije međunarodne konkurentske prednosti

Konkurentska prednost je srž poslovanja tvrtke na konkurentskim tržištima. Međutim, nakon nekoliko desetljeća snažnog širenja i napretka, mnoge su tvrtke izgubile iz vida konkurentsku prednost u svojoj utrci za rastom i u potrazi za diverzifikacijom. Poduzeća diljem svijeta su suočena sa usporenim rastom, kao i sa domaćim i globalnim konkurentima koji se više ne ponašaju kao da je rastuće tržište dovoljno za sve.⁷⁷

Teorije međunarodne trgovine:

- Merkantilizam
- Apsolutne prednosti (Smith)
- Komparativne prednosti (Ricardo)

Merkantilizam – ideja merkantilizma se temelji na razvitku trgovina radi trgovaca koji su zastupali svoje interese. Pojavom merkantilizma jačaju se trgovačka središta i razvija se bankarska djelatnost. Pa možemo reći da je merkantilizam jednim dijelom ekonomski apsolutizam.

U novijem ekonomističkom žargonu merkantilizam se poistovjećuje s komercijalizmom.⁷⁸

Merkantilistička doktrina mogla bi se sažeti u pet temeljnih pristupa⁷⁹:

1. Postaviti ekonomsku politiku i provoditi u okviru nacionalnih potreba. Stvarati nacionalni interes sistemom unifikacije mjera, novca, prava i običaja
2. Pokloniti veliku pažnju nacionalnim rezervama kroz procjenu bilo kojeg relevantnog elementa nacionalne ekonomske politike ili vanjske trgovine
3. Zemlji koja ne posjeduje dobra, primarni nacionalni zadatak mora biti postignuće većeg viška izvoza nego uvoza
4. Pozitivnu trgovinsku bilancu vlasti mogu postići bilo direktnom podrškom izvozu ili restrikcijom uvoza
5. Vanjsku ekonomsku politiku valja voditi tako da se jača ekonomska i politička snaga države

⁷⁷ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str. 38

⁷⁸ Merkantilizam, Hrvatski jezični portal: https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=e1pmWhE%3D, pristup: 04.02.2024

⁷⁹ Jurić, B., 1993: Izvorni znanstveni rad: Europski merkantilizam i dalmatinski merkantilizam, <https://hrcak.srce.hr/file/392000>, pristup: 06.02.2024

„Dok se još merkantilizam zalagao za državno poticanje izvoza i ograničenje uvoza, kasnije teorije (Smithova, Ricardova te Hechscher-Ohlinova) promicale su slobodu i nesputanost u vanjskoj trgovini. Niti kasnije teorije nisu se puno bavile ulogom državne politike u vođenju vanjske politike. Tek nove teorije, među kojima se posebno ističe Porterova teorija nacionalne konkurentne prednosti, opravdavaju ograničenu i selektivnu intervenciju države kao podrške razvoju određenih izvozno orijentiranih industrija „⁸⁰

Apsolutna prednost prema Smithu – odnosi se na globalne proizvodne obrasce u međunarodnoj trgovini, sposobnost neke zemlje da za proizvodnju jedinice nekog dobra troši manje resursa nego druga zemlja.

To je povezano sa znanjem i iskustvom u proizvodnji bilo kojeg dobra. U tom smislu, to je sposobnost proizvodnje tog dobra očitom lakoćom i visinom od bilo kojeg drugog proizvođača. Stoga će ova zemlja biti favorizirana u izvozu, a ostatak će zemlja uvoziti tu robu iz nje. Budući da će to moći učiniti još jeftinijim nego da su ga sami proizveli.⁸¹

Možemo reći da je ovaj teorija usko povezana sa slobodnim tržištem i međunarodnom prodajom. U situaciji potpune slobode u kojoj ne postoje carine ili porezi na slobodno kretanje robe, svaka će zemlja proizvesti ono što zna najbolje učiniti. Stoga ga možete prodati ostalima na konkurentniji način, specijalizirajući i plasirajući ove proizvode. A istovremeno će pokušati uvesti onu robu koja proizvodi najgore.⁸²

Komparativne prednosti prema Ricardu - promatrajući dvije zemlje i dva proizvoda, jedna može biti učinkovitija u proizvodnji oba dobra, ali opet imati koristi od međunarodne trgovine. Za korist od međunarodne razmjene nisu bitne apsolutne prednosti, već relativne.⁸³ Drugim riječima, po ovoj teoriji međunarodna razmjena se vrši na taj način što svaka zemlja proizvodi za svjetsko tržište onu robu za koju ima relativne prednosti, odnosno onu robu koju među mnogim mogućim robama proizvodi najekonomičnije.

Na međunarodnom tržištu su razvijene i sljedeće tri teorije (od kojih ćemo jednu objasniti):

- Heckscher-Ohlinov model
- Intrasektorska razmjena
- Teorija životnog ciklusa

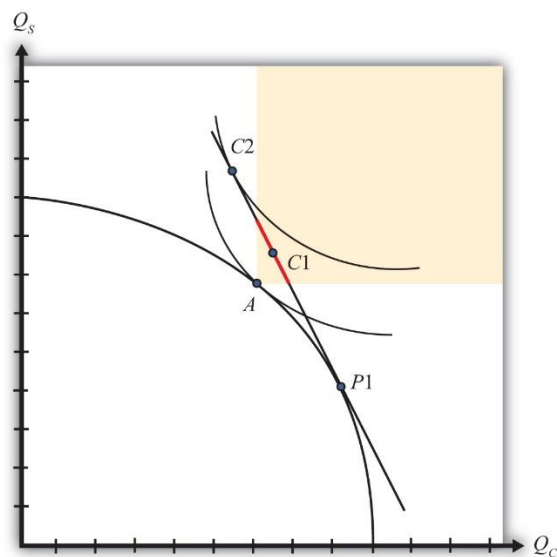
⁸⁰ Lazibat, T., Kolaković, M., 2004: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, str. 129

⁸¹ Economy-pedia, Teorija apsolutne prednosti: <https://hr.economy-pedia.com/11032701-theory-of-absolute-advantage> , pristup: 27.01.2024

⁸² Economy-pedia, Teorija apsolutne prednosti: <https://hr.economy-pedia.com/11032701-theory-of-absolute-advantage> , pristup: 27.01.2024

⁸³ Ekonomski Lab, Možda najveća ekonomska ideja ikad: teorija komparativnih prednosti: <https://arhivanalitika.hr/blog/mozda-najveca-ekonomska-ideja-ikad-teorija-komparativnih-prednosti/> , pristup: 27.01.2024

Heckscher-Ohlinova teorija – Heckscher-Ohlinov model je ekonomska teorija koja predlaže da zemlje izvoze ono što mogu najučinkovitije i najobilnije proizvesti. Na temelju Heckscher-Ohlinove⁸⁴ teorije, komparativnu prednost ostvaruju države koje raspolažu s većom količinom nekog proizvodnog činitelja. Zbog veće količine određenog činitelja, cijena proizvodnje opada jer se temelji na njegovoj upotrebi. To u konačnici daje jeftiniji i konkurentniji proizvod na međunarodnom tržištu.⁸⁵



Slika 4. Heckscher-Ohlin model

Izvor: https://saylordotorg.github.io/text_international-trade-theory-and-policy/s08-the-heckscher-ohlin-factor-pro.html, pristup: 16.02.2024

Osnovna situacija: Dvije identične zemlje (A i B) imaju različite početne faktorske obdarenosti. Autarkijska ravnoteža: nema trgovine, individualna proizvodnja jednaka je potrošnji. Trgovinska ravnoteža: obje zemlje troše isto, osobito izvan vlastite granice mogućnosti proizvodnje; točke proizvodnje i potrošnje su različite.

Heckscher-Ohlinov model matematički objašnjava kako bi država trebala poslovati i trgovati kada su resursi u cijelom svijetu neuravnoteženi. Točno određuje željenu ravnotežu između dviju zemalja, svaka sa svojim resursima.⁸⁶

⁸⁴ Stučni materijali sa predavanja na fakultetu (Međunarodno poslovanje)

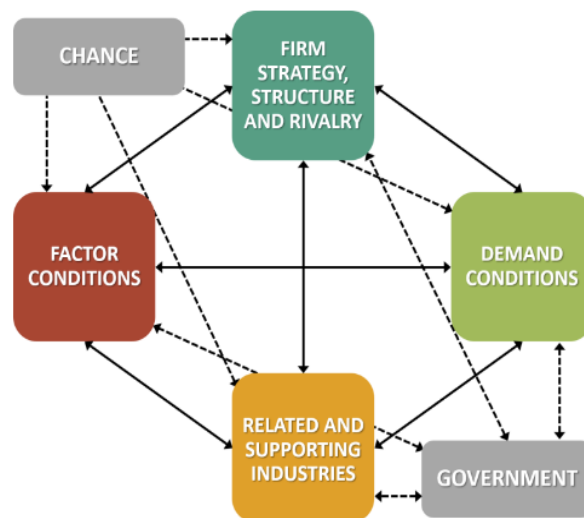
⁸⁵ Lazibat, T., Kolaković, M., 2004: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, str. 215

⁸⁶ Investopedia, Heckscher-Ohlin Model Definition: Evidence and Real-World Example: <https://www.investopedia.com/terms/h/heckscherohlin-model.asp>, pristup: 15.01.2024

Model 2×2×2 - Izvorni H–O model – pretpostavka da je jedina razlika između zemalja obilje rada i kapitala. Izvorni Heckscher–Ohlinov model sadržavao je dvije zemlje i dvije robe koje su se mogle proizvesti. Budući da postoje dva (homogena) čimbenika proizvodnje, ovaj model se ponekad naziva "2×2×2 model".⁸⁷

U kontinuiranoj evoluciji teorija međunarodne trgovine, Michael Porter je 1990. godine razvio novi model za objašnjenje nacionalne konkurentne prednosti. Porterova je teorija tvrdila da konkurentnost nacije u industriji ovisi o sposobnosti industrije za inovacije i nadogradnju.

Porterov model dijamanta objašnjava četiri obilježja nacionalnog gospodarstva koja utječu na stvaranje konkurentnosti zemlje i poduzeća. Riječ je o nekoliko uvjeta a to su: faktorski uvjeti, uvjeti potražnje, strategiji i strukturi konkurencije te pratećim i povezanim industrijama. Porterov model dijamanta je holistički i elastičan koncept koji omogućava svim interesnim skupinama u nekoj zemlji razmatranje konkurentnosti u njezinoj kompleksnosti te konstruktivnu komunikaciju oko unaprjeđivanja okruženja ciljem poboljšanja konkurentnosti.⁸⁸



Slika 5. Porterov dijamant nacionalnih konkurentskih prednosti

Izvor: B2B, Porter's Diamond Model: Why Some Nations Are Competitive And Others Are Not, 2018: <https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/>, pristup: 16.02.2024

⁸⁷ Investopedia, Heckscher-Ohlin Model Definition: Evidence and Real-World Example: <https://www.investopedia.com/terms/h/heckscherohlin-model.asp>, pristup: 02.02.2024

⁸⁸ Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage Of Nations. Harvard Business Review, str. 211

4.3. Strategije suvremenih kompanija pri postizanju međunarodne konkurentske prednosti

Kod konkurentskih strategija vrlo je važna pozicija samog poduzeća u industriji.

Pozicioniranje određuje je li profitabilnost poduzeća ispod ili iznad industrijskog prosjeka. Poduzeće koje se dobro pozicioniralo može zaraditi više stope povrata čak i ako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost industrije skromna.⁸⁹

Konkurentske prednosti možemo podijeliti na dvije osnovne: niski troškovi i diferencijacija.

One proizlaze iz industrijske strukture i rezultat su sposobnosti poduzeća da se izbori sa pet konkurentskih sila prema Porteru (2008), te se taj način pozicioniraju bolje od svojih protivnika.

U kombinaciji sa rasponom aktivnosti koje poduzeća žele ostvariti, možemo razlikovati tri generičke strategije na temelju kojeg poduzeće može ostvariti iznadprosječne rezultate poslovanja⁹⁰:

1. Troškovno vodstvo
2. Diferencijacija
3. Fokusiranje

Tablica 4. *Tri generičke strategije*

		Konkurentska prednost	
		Niži troškovi	Diferencijacija
Raspon konkurentnosti	Širi cilj	1.troškovno vodstvo	2.diferencijacija
	Uži cilj	3.A fokusiranje na troškove	3.B fokusiranje na diferencijaciju

Izvor: Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia. Str. 51

Osnovna ideja generičkih strategija je da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da tvrtka donese odluku – ako želi

⁸⁹ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str. 139

⁹⁰ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str. 140

postići konkurentsku prednost, mora donijeti odluku o vrsti konkurentske prednosti koju nastoji postići.⁹¹

Poduzeća koja ostvaruju konkurentnost na temelju održavanja i ostvarenja nižih troškova u odnosu na konkurente, ostvaruju strategiju troškovnog vodstva.⁹² Poduzeća koja primjenjuju strategiju troškovnog vodstva imaju širok raspon djelovanja i uslužuju mnoge industrijske segmente.

Troškovno vodstvo – ova strategija se smatra jednom od najjasnijih strategija između tri generičke strategije. Tvrtke koje koriste ovu strategiju nastoje postati proizvođači sa najjeftinijim troškovima u svojoj industriji. Ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, te može poslovati i u srodnim industrijama. Može uključivati provođenje ekonomskih razmjera, vlastite tehnologije, povlašten pristup sirovinama,...⁹³

Da bi se sa strategijom troškovnog vodstva ostvario što veći prihod / profit, poduzeća zahtijevaju jako niske rashode, kao što je npr. niže plaćeni radnici, jeftinije sirovine, niski troškovi proizvodnje i dr. Proizvođač na ovaj način iskorištava sve mane konkurencije i visoko se rangira u konkurentskoj prednosti. Takva poduzeća često posluju iznadprosječno u industriji u kojoj djeluju, te vrlo često određuju cijene proizvoda koje su jednake industrijskom prosjeku, što im donosi puno veće prihode u usporedbi sa konkurencijom.

No ipak, da bi poduzeće poslovalo iznadprosječno, troškovni vođa mora postići paritet ili neposrednost u osnovi diferencijacije u odnosu na svoje konkurente, iako se oslanja na troškovno vodstvo kao svoju konkurentsku prednost. Paritet na osnovi diferencijacije omogućuje troškovnom vođi da prevede svoju troškovnu prednost direktno u profite više od konkurentskih.⁹⁴

Diferencijacija – kod ove strategije poduzeće pokušava biti jedinstveno u industriji u kojoj djeluje, u mjerama u kojim će biti cijenjeni kod kupaca. Ona odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnima, i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe.⁹⁵

Možemo reći da se ova strategija može bazirati na različitim elementima, npr. proizvod, marketing, transport i dr. Poduzeće koje može ostvariti i održati diferencijaciju poslovati će iznadprosječno u industriji ako njena cijena uz dodatnu dobit premaši dodatne troškove koji

⁹¹ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str. 140

⁹² Lazibat, T., Kolaković, M., 2004: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, str.76

⁹³ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str.31

⁹⁴ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str. 31

⁹⁵ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str. 32

nastaju kao posljedica njene jedinstvenosti. Diferencijator, prema tome, mora uvijek tražiti načine diferenciranja koji vode cijeni uz dodatnu dobit većoj od troškova diferenciranja.⁹⁶

Drugim riječima, poduzeća moraju odabrati obilježja u kojima će biti različiti od svoje konkurencije, moraju biti jedinstveni i upečatljivi, privući pozornost kupaca – a sve u svrhu veće dobiti poduzeća.

Strategija fokusiranja – strategija koja se uvelike razlikuje od prethodne dvije, jer počiva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeća koja koriste strategiju fokusiranja odabiru segment ili grupu segmenata u industriji, te koje svoju strategiju kako bi isključivo oni usluživali te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljni segment, poduzeća nastoje postići konkurentsku prednost u svojim ciljnim segmentima, iako ne posjeduju opću konkurentsku prednost.⁹⁷

Strategiju fokusiranja možemo podijeliti na dvije verzije: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Obje verzije se nadovezuju na prethodne dvije strategije, te se zasnivaju na razlikama između ciljeva koje si je poduzeće postavilo, točnije fokus poduzeća i segmenata kojima žele stjeći konkurentsku prednost na tržištu.

Fokusiranje na troškove iskorištava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima.⁹⁸

Pa možemo zaključiti da za uspješnost ciljnog segmenta poduzeća koje se odluči na strategiju fokusiranja mora biti različit od ostalih segmenata.

⁹⁶ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str. 35

⁹⁷ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str.35

⁹⁸ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str.34

4.4. Strategije suvremenih kompanija pri održavanju međunarodne konkurentske prednosti

Uspješno održavanje konkurentske prednosti kroz dulji period je posao koji zahtjeva puno odricanja i ulaganja, kako poduzeća tako i pojedinca. Poduzeća moraju biti spremna na promjene koje se događaju u poslovnom okruženju, jer im to pruža prilike sa posjedovanjem dinamike u konkurentske prednosti. Da bi se postignuta konkurentnost održavala, vrlo je važno provoditi česte analize da ne bi došlo do slabljenja pozicije na tržištu. Na slabljenje konkurentske prednosti može utjecati više različitih faktora, kao što su imitacije proizvoda od strane konkurenata, promjena poslovnih uvjeta i dr.

Kroz održivost jedne od gore navedene tri strategije, poduzeća bi trebala biti otporna na razvijanja i „napade“ konkurenata.

Održivost generičke strategije zahtijeva od poduzeća da posjeduje zapreke koje otežavaju oponašanje njene strategije. Međutim, budući da zapreke oponašanju nikada nisu nepremostive, obično je potrebno da poduzeće bude pomična meta svojim konkurentima putem investiranja kako bi neprestano jačala svoju poziciju. No ipak, svaka generička strategija je također potencijalna prijatna drugima, što je prikazano u tablici 5.⁹⁹

Tablica 5. Rizici generičkih strategija

Rizici troškovnog vodstva	Rizici diferencijacije	Rizici fokusiranja
Troškovno vodstvo nije održivo -konkurenti oponašaju -tehnologije se mijenjaju -ostali temelji za eroziju troškovnog vodstva	Diferencijacija nije održiva -konkurenti oponašaju -osnove diferencijacije postaju manje važne kupcima	Strategija fokusiranja je oponašana Ciljni segment postaje strukturno neprivlačan -struktura erodira -potražnja nestaje
Neposrednost u diferencijaciji je izgubljena	Neposrednost u troškovima je izgubljena	Konkurenti koji su široko orijentirani preplavljaju segment -razlike segmenata u odnosu na ostale segmente su smanjene -prednosti široke linije proizvoda rastu
Tvrtke koje se fokusiraju na troškove postižu još niže troškove u segmentima	Tvrtke koje se fokusiraju na diferencijaciju postižu još veću diferencijaciju u segmentima	Nove tvrtke sa strategijom fokusiranja dijele industriju u podsegmente

Izvor: Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str. 38

⁹⁹ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str. 38

Tablica 5 se može koristiti za analiziranje napada na konkurenta koji provodi bilo koju generičku strategiju. Poduzeća koja provodi opću diferencijaciju, mogu napasti poduzeća koja ostvare veliki odmak u troškovima, smanje opseg diferencijacije, premjeste diferencijaciju koju žele kupci u druge dimenzije ili se fokusiraju. Svaka generička strategija ranjiva je na različite vrste napada.

Koncept generičkih strategija temelji se na pretpostavci da postoji nekoliko načina za postizanje i održavanje konkurentske prednosti, ovisno o industrijskoj strukturi. Kada bi sva poduzeća u industriji slijedila načela konkurentske strategije, svaka bi odabrala drugačije temelje za konkurentsku prednost. Neki koncepti strateškog planiranja bili su usko temeljeni samo na jednom načinu održavanja konkurentske prednosti, posebno kad se radi o troškovima. Takvi koncepti ne samo da ne uspijevaju objasniti koncept uspjeha, već mogu navesti poduzeća u industriji da provode istu vrstu konkurentske prednosti na isti način – s predvidivo kobnim posljedicama.¹⁰⁰

Poduzeća mogu sama oblikovati privlačnost industrije i konkurentsku poziciju i to je ono što odabir konkurentske strategije čini velikim izazovom, ali dok je privlačnost industrije djelomično odraz čimbenika nad kojima poduzeće ima malo utjecaja, konkurentska strategija može značajno utjecati na privlačnost industrije te poduzeće može poboljšati ili čak pogoršati svoju poziciju u industriji odabirom strategije. Kao temelj svake strategije poduzeća je izgradnja i održavanje konkurentske prednosti i samo će ona poduzeća koja uspiju ostvariti konkurentsku prednost, ostvariti i poslovnu uspješnost u budućem razdoblju.

¹⁰⁰ Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia, str. 39

5. STUDIJA SLUČAJA: RAZLIČITOST PREGOVARAČKIH OKOLNOSTI I SITUACIJA NA PRIMJERU TVRTKE SAMSUNG

U dinamičnom poslovnom svijetu pregovaranje je neizostavan proces, te je sveprisutno. Bilo da se radi o osiguravanju povoljnih ugovora, rješavanju sukoba ili poticanju suradnje, pregovaranje je put do napretka.

Pregovaranje osnažuje tvrtke da se nose sa složenim izazovima, iskoriste prilike i stvore situacije u kojima svi pobjeđuju. Međutim, različite vrste konteksta mogu zahtijevati usvajanje određenih vrsta pregovora.

U turbulentnom poslovnom okruženju 21. stoljeća činjenica je da su kompanije primorane na primjenu raznih strategija rasta kako bi se uspješno pozicionirale i ojačale konkurentsku prednost. Konkretna prednost nastaje u trenutku kada poduzeće nadmašuje najjačeg konkurenta elementima koji su važni za kupca. Riječ je o području u kojemu poduzeće djeluje, ali je ujedno i razlog postojanja poduzeća. Sukladno tome kompanije imaju na raspolaganju pri odabiru nekoliko strategija rasta, pri kojima su tri najdjelotvornije.

Strategija unutarnjeg rasta kojima se kompanije oslanjaju na vlastite resurse kroz povećanje proizvoda i usluga na postojećim tržištima. Iako je prva poslovna strategija rasta najsigurnija ujedno je i najsporija naspram strategije spajanja i preuzimanja i strategije strateškog partnerstva. Samsung Grupa ili konglomerat primjenjuje sve navedene strategije ali najznačajnija strategija koja je determinirala uspjeh konglomerata jest strategija spajanja. Stoga se Samsung Grupa sastoji od tri kompanije od kojih je Samsung Electronics najdominantniji u području vlastitih poslovanja i ostvarenih prihoda. Strateški smjer kompanije jest potraga i stvaranje tehnoloških inovacija u skladu s potrebama tržišta kao i ulaganje u ljudske potencijale s ciljem poboljšanja i promoviranja kvalitetnog životnog standarda društva. Kompanija kontinuirano traži poslovna i inovativna rješenja s težnjom konkurentске prednosti među vodećima i ostvarenju globalnog tehnološkog utjecaja.

Misiji i viziji tehnološke tvrtke fokusira se na inovacije za globalno poboljšanje društva putem tehnoloških proizvoda. Samsungova izjava o viziji promiče strateški cilj usmjeren na nadahnuće zaposlenika koji čine tvrtku ali i prepoznatljivi brend među korisnicima i društvima širom svijeta. Kako bi slijedili korporativnu misiju i korporacijsku viziju, tvrtka Samsung, kao poslovna organizacija mora osigurati konkurentsku prednost u odnosu na glavne tehnološke tvrtke, uključujući Apple, Sony, Intel, Microsoft i LG.

Konkurentsko okruženje nameće snažne strateške izazove koji zahtijevaju visoke stope inovacija i visoke standarde kvalitete, te razvoj značajki proizvoda i dizajna, kao i korištenje naprednih tehnologija za podršku njihovih operacija. Samsung Electronics ne objavljuje zasebne korporativne vizije i izjave o misiji te umjesto toga slijedi misiju i viziju svoje matične tvrtke, Samsung Grupe. Konglomerat primjenjuje svoju viziju i misiju na sveobuhvatan način kroz svoje različite tvrtke i podružnice, uključujući Samsung Electronics Co., Ltd.

Samsung Electronics Co. Ltd. svoje elemente upravljanja temelji na razvoju tehnoloških resursa i tehnologija kako bi proširio razvoj ljudskih potencijala i ostvario tehnološku superiornost s načelima upravljanja. Usmjerenost na ljudske resurse i tehnologije kompanija teži da ostvari uvećani učinak sinergije cijelog sustava upravljanja. Postavljenim elementima upravljanja kompanija specificira aktivnosti odnosno ciljeve koje su potrebni za ispunjavanje njezine misije i vizije.

5.1. Obilježja međunarodne kompanije

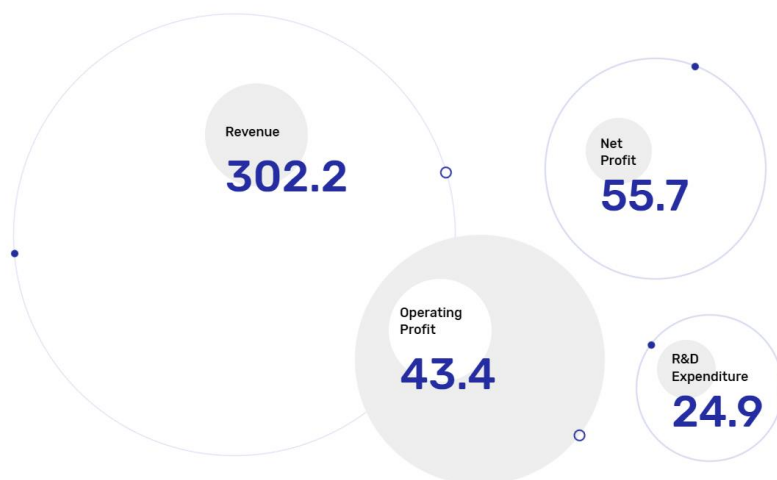
Samsung Group ili jednostavnije Samsung južno-korejski je multinacionalni proizvodni konglomerat sa sjedištem u Samsung Digital City-u, Suwon, Južna Koreja. Sastoji se od brojnih podružnica od kojih je većina ujedinjena pod brendom Samsung i najveći je južnokorejski poslovni konglomerat. Od 2020. Samsung ima osmu najveću globalnu vrijednost robne marke.¹⁰¹

Samsung, globalni lider u elektronici, važan je igrač na tržištu kobalta zbog svoje potrebe za ovim ključnim mineralom u proizvodnji litij-ionskih baterija. Kobalt je bitan za proizvodnju prijenosnih baterija koje se koriste u pametnim telefonima, prijenosnim računalima i električnim vozilima (EV). Nabava kobalta podigla je etička pitanja zbog izvješća o opasnim radnim uvjetima i dječjem radu, posebno u Demokratskoj Republici Kongo (DRK), gdje se većina svjetskog kobalta rudari. Samsung je poduzeo korake kako bi osigurao da njegov lanac opskrbe bude etički prihvatljiv, uključujući inicijative za transparentnost, održivost i sprečavanje dječjeg rada.

¹⁰¹ Samsung Newsroom, Environmental Strategy: <https://news.samsung.com/global/fast-facts>, pristup: 06.02.2024

Samsung Grupa sastoji se od tri velikih organizacijske jedinice i ostalih manjih. Industrija elektronike ili Samsung Electronics je najveći svjetski proizvođač elektronike i elektroničkih uređaja. Tehnička i građevinska industrija ili Samsung Machinery & Heavy Industries je zadužena za izgradnju raznolikih građevinskih i inženjerskih projekata te jednog od najvećih svjetskih brodogradilišta. Financijska industrija ili Samsung Financial Services pruža financijske usluge isključivo Južnoj Koreji čije se usluge odnose na osiguranja, poslovna ulaganja i kartična poslovanja. Upravo ove tri (od kojih su dvije međunarodne) navedene kompanije čine Samsung grupaciju koje osim navedenih sadrži ostale podružnice čiji je djelokrug usmjeren kemijskoj industriji, vojnoj i medicinskoj opremi, hotelijerskim uslugama, objektima, modnom dizajnu i ostalim.

Prema prihodima je najveća tehnološka tvrtka i proizvođač elektroničkih čipova i uređaja na svijetu. Najpoznatiji su po proizvodnji pametnih telefona (npr. Samsung Galaxy serija proizvoda), televizora, tvrdih diskova, čipova i sl. Na slici 6 su prikazane posljednje financijske performanse za 2022 godinu, što je i posljednji financijsko javno dostupan podatak.



Slika 6. Financijske performanse na temelju konsolidirane izjave za fiskalnu godinu 2022. (bilijun KRW)

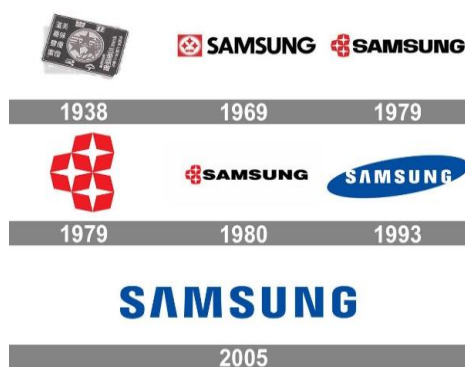
Izvor: Samsung Newsroom, Financial performance based on FY 2022: <https://news.samsung.com/global/fast-facts>, pristup: 03.02.2024

Samsung Grupa ostvarili je veliki gospodarski rast u Južnoj Koreji koja je postigla ekonomsku samostalnost i ekonomsko blagostanje na tržištu ponude i potražnje.

Značajne industrijske podružnice Samsunga uključuju:

- Samsung Electronics – najveća svjetska tvrtka informacijske tehnologije, proizvođač potrošačke elektronike i proizvođač čipova prema prihodima u 2017 godini.
- Samsung Heavy Industries – drugi najveći svjetski brodograditelj prema prihodima u 2010 godini¹⁰²
- Samsung Engineering i Samsung C&T Corporation – 13. odnosno 36. svjetska građevinska tvrtka¹⁰³
- Druge značajne podružnice uključuju Samsung Life Insurance – 14. svjetsko društvo za životno osiguranje¹⁰⁴
- Samsung Everland – operator Everland Resorta, najstarijeg tematskog parka u Južnoj Koreji¹⁰⁵
- Cheil Worldwide – 15. najveća svjetska reklamna agencija, mjereno prema prihodima iz 2012¹⁰⁶

Na slici 7 je prikazan Samsung logo koji se kroz godine mijenjao, te je 2005 napokon odabran logo po kojemu je danas najprepoznatljiviji.



Slika 7. Samsung logo kroz povijest

Izvor: 1000 Logos, Samsung Logo: <https://1000logos.net/samsung-logo/>, pristup: 25.01.2024

¹⁰² Park, Kyunghye (28 July 2009). "July 29 (Bloomberg) – Samsung Heavy Shares Gain on Shell's Platform Orders (Update1)". *Bloomberg*. Archived from [the original](#) on 24 September 2011., pristup: 25.01.2024.

¹⁰³ "The Top 225 International Contractors 2013". *Enr.construction.com*. Archived from the original on 30 May 2013. Retrieved 25 August 2013., pristup: 25.01.2024.

¹⁰⁴ "Global 500 2009: Industry: - FORTUNE on CNNMoney.com". *Money.cnn.com*. 20 July 2009. Archived from the original on 31 August 2010. Retrieved 4 September 2010., pristup: 25.01.2024.

¹⁰⁵ Valhouli, Christina (21 March 2002). "The World's Best Amusement Parks". *Forbes.com*. Archived from [the original](#) on 22 August 2010. Retrieved 11 September 2010., pristup: 25.01.2024.

¹⁰⁶ "Cheil Worldwide Inc (030000:Korea SE)". *businessweek.com*. Archived from [the original](#) on 5 October 2012. Retrieved 16 September 2010., pristup: 25.01.2024.

S obzirom na poziciju vodećeg svjetskog poduzeća u različitim segmentima poslovanja, zalažu se za visoku kvalitetu proizvodnje i utjecaja na međunarodnom tržištu. Kao jedan od vodećih konkurenata na tržištu elektronike i električnih uređaja, Samsung je predan poštivanju lokalnih zakona i propisa, kao i primjeni strogog globalnog kodeksa ponašanja na sve zaposlenike. Vjeruje da etički menadžment nije samo alat za odgovor na brze promjene u globalnom poslovnom okruženju, već i sredstvo za izgradnju povjerenja s različitim dionicima, uključujući kupce, dionike, zaposlenike, poslovne partnere i lokalne zajednice. S ciljem da postane jedna od najvažnijih etičkih tvrtki na svijetu, Samsung nastavlja obučavati svoje zaposlenike i upravljati sustavima praćenja, dok ujedno prakticira pošteno i transparentno korporativno upravljanje.¹⁰⁷

Također, predani su i upravljanju okolišem po Deklaraciji o okolišu iz 1992. godine. U skladu s njihovom vizijom da je okoliš budućnost, uspostavili su Novu strategiju zaštite okoliša 2022. s posebnim ciljevima i načinima provedbe kako bi pridonijeli očuvanju našeg planeta.¹⁰⁸

5 poslovnih načela Samsunga:

1. Poštivanje zakona i etičkih standarda
2. Održavanje čiste organizacijske kulture
3. Poštivanje kupaca, dionika i zaposlenika
4. Briga se za okoliš, sigurnost i zdravlje
5. Društvena odgovornost kao korporativni građanin

Svakim od odjela Samsung Electronics-a se upravlja odvojeno zbog karakteristika njihovih proizvoda koji pokrivaju različita područja primjene ali i mogućnosti poboljšanja, razvoja i inovacija novih proizvoda, marketinga, tržišta kao i ostalih poslovnih faktora. Samsung Electronics uspješno razvija i ostvaruje svoje inovacije, jer ima opsežan asortiman koji su podijeljeni u tri proizvodne divizije: odjel potrošačke elektronike, informacijske tehnologije i mobilne komunikacije, te rješenje uređaja.

Poslovna jedinica Samsung Electronics Adriatic vodi svoje poslovanje u Hrvatskoj, Srbiji, Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini, Makedoniji te na Kosovu. U Hrvatskoj poslovni ured Samsung Electronics Adriatic i njegov hrvatski izvršni tim kojem je na načelu predsjednik

¹⁰⁷ Samsung Hrvatska, O nama - službena stranica: <https://www.samsung.com/hr/about-us/company-info/> , pristup: 25.01.2024.

¹⁰⁸ Samsung, Samsung News: <https://news.samsung.com/global/fast-facts> , pristup: 25.01.2024.

Matthew Jinkyu Jeon nadgleda i vodi poslovanje navedenih država. Poslovna jedinica omogućuje Samsungu jednostavniju suradnju maloprodaje čime se ostvaruje čvrst odnos i dostupnost brenda na tržištu i njezinim potrošačima. Time Samsung Electronics Adriatic regulira i ostvaruje pravilan odnos direktne distribucije s lokalni distributerima. Poslovnica omogućuje i nudi usluge individualne podrške, rješenja lokalnih distributera i korisnika odnosno potrošača.

5.2. Izgradnja međunarodne konkurentske prednosti

Samsung Electronics je osnovan 1969. godine, te se vrlo brzo prometnuo u jednog od vodećih proizvođača u Južnoj Koreji. Njegov brzi rast pripisuje se činjenici da je domaća industrija potrošačke elektronike bila tek u razvoju, a tvrtka je počela izvoziti svoje proizvode na svjetsko tržište. U tom periodu Samsung je otkupio tvrtku Korea Semiconductor, koja je značajno otvorila put Samsunga prema poziciji lidera na tržištu poluvodiča.

Tijekom 1980-ih su se fokusirali na izradu vlastite tehnologije, jačanje svojih R&D kapaciteta i proširenje poslovanja u domeni poluvodiča na napredno VLSI polje. Fokus je bio i na telekomunikacijskom poslovanju kroz tvrtku Korea Telecommunication. Osnovani su i svoju prvu globalnu proizvodnu podružnicu u Portugalu te povećali svoje prekomorske prodajne podružnice kako bi se etablirali kao globalna tvrtka.

1988. godine etablirali su se na svjetskoj razini nakon spajanja s tvrtkom Samsung Semiconductor & Telecommunications. Vođeni svojim prepoznatljivim sloganom „Kvaliteta na prvom mjestu” tvrtka je izrađivala kompetitivne proizvode za zahtjevno tržište i postala poznata ljudima diljem svijeta kao službeni partner za Olympic Games. Zauzeli su i poziciju globalnog lidera u području poluvodiča zahvaljujući DRAM tehnologiji.

U kasnim 90-ima uspješno su prebrodili Azijsku financijsku krizu zahvaljujući rigoroznom restrukturiranju, predanosti inovacijama i aktivnim reagiranjem na brze promjene uzrokovane erom digitalizacije. Vođeni pristupom da je kvaliteta uvijek na prvom mjestu, tvrtka je jačala meku konkurentnost svojih dizajna i brandova. Također je nastavila širiti svoj portfelj komponenti i proizvoda, naposljetku postavši lider na

globalnom tržištu NAND flash memorije 2002. godine te lider na tržištu televizora 2006. godine. Do 2007. godine Samsung se, ostvarivši prodajni rezultat od 100 milijardi USD, uvrstio među tri najveće tvrtke za potrošačku elektroniku na svijetu. Nakon globalne financijske krize, tvrtka Samsung Electronics oslonac je pronašla u svojoj kulturi kreativnosti i autonomnosti, kao i organizacijskoj strukturi prema kojoj se svakom poslovnom divizijom nezavisno upravljalo kako bi tvrtka ostvarila uspjeh u tom turbulentnom razdoblju. Samsung se odupro negativnim utjecajima i ojačao svoju konkurentnost umješnošću na polju softvera i upravljanja patentima, istovremeno stvarajući nove pokretače rasta kroz otvorene inovacije kao što su kreativni M&As. Tvrtka je 2010. godine postala najveća elektronička tvrtka na svijetu prema prodajnim rezultatima, zauzevši time središnje mjesto u globalnoj elektroničkoj industriji. Nakon rekordnih prodajnih rezultata i dobiti iz poslovanja, tvrtka Samsung Electronics posvetila se novom izazovu dok je 2019. godine slavila svoju 50. godišnjicu. Samsung otada neprestano stremi vodećoj poziciji u industriji poluvodiča za sustave, istovremeno potičući rast u poljima AI i 5G tehnologije.¹⁰⁹

Tvrtka je nastavila s inovacijama kako bi zadržala vodeću poziciju u domenama memorijskih poluvodiča, TVs uređaja i pametnih telefona. 2019. godine su donijeli svoju novu društveno odgovornog poslovanja: „Together for Tomorrow! Enabling People.” U strategiji se opisuje predanost tvrtke ulozi globalnog korporativnog građanina te se objašnjavaju naponi tvrtke Samsung u ispunjavaju svojih društvenih odgovornosti, kao i sustav vrijednosti koji će tvrtka slijediti u budućnosti.

Samsung također stječe konkurentsku prednost i na projektima koji utječu na korporativne angažmane u svijetu, te su u posljednjih nekoliko godina osvojili više od deset nagrada — ne za svoje proizvode, već za transformativni utjecaj svoje jedinstvene obrazovne inicijative, Solve for Tomorrow. Ovaj program potiče sudionike na primjenu STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) znanja za rješavanje društvenih izazova i razvijanje ključnih vještina kao što su timski rad, kritičko razmišljanje i kreativnost. Na slici 8 vidljiva posljednja nagrada za korporativni angažman koju je Samsung osvojio 2022 za projekt STEM.¹¹⁰

¹⁰⁹ <https://www.samsung.com/hr/about-us/company-info/>, pristup: 25.01.2024.

¹¹⁰ <https://news.samsung.com/global/solve-for-tomorrow-a-milestone-to-empower-the-next-stem-leaders>, pristup: 25.01.2024.



Slika 8. Nagrada za korporativni angažman 2022.

Izvor: Samsung Newsroom, Solve for Tomorrow, a milestone to empower the next STEM leaders, <https://news.samsung.com/global/solve-for-tomorrow-a-milestone-to-empower-the-next-stem-leaders> , pristup: 25.01.2024

Samsungova vizija budućnosti ostaje laserski usmjerena na osnaživanje mladih njegujući mlade umove kako bi se osiguralo da su na čelu inovacija. Te su ustrajni da da oblikuju sljedeće generacije STEM lidera koji će nastaviti rješavati izazove sutrašnjice kako bi svijet učinili boljim mjestom.

Samsungova poslovna strategija ima izrazito veliku razinu fleksibilnost na način da je determinirana naglim promjenama strategije prema promjenama poslovanja eksterne okoline.

Jedna od strategija koju Samsung primjenjuje jest tzv. efektivno iščitavanje tržišta kojom se pobliže sagledava tržište novih proizvoda i njegovih značajki od ostalih konkurenata. Proizvodi i njihova svojstva se predstavljaju kompaniji, s svrhom da repliciraju ali i poboljšaju značajke naspram postojećih proizvoda na tržištu. Samsung je dokazao da efektivno replicira dizajn i važne značajke pametnih telefona od konkurenata, kao što su Apple. Samsungova je prezentacija u 2010. godini pružila korisne i detaljne informacije Samsungovih inženjera, koji su svoje snage uložili da prikupe što više informacija koje čine iPhone tako unikatnim proizvodom. Ulažući snage Samsung Electronics je takvim primjerom kreirao pametni telefon s sličnim i naprednijim funkcijama uz manju cijenu samog uređaja. Samsungova agresivna strategija iščitavanja tržišta imala je i negativan utjecaj zbog imitacije Apple-ovog dizajna uređaja. Apple je podnio sudski postupak protiv Samsunga zbog šest patenata koje je optuženi imitirao. Patenti su se odnosili na sustavne značajke, dizajn, te na održanu detaljnu prezentaciju

konstrukcije iPhone uređaja od strane inženjera od kojih se Samsung financijski brzo oporavio.¹¹¹

Također jedan od važnih dijelova poslovne strategije Samsunga jest analiziranje prilika iz tržišta. Samsungova poslovna strategija je da neprekidno pretražuje i iskorištava propuste tržišta, koji se mogu iskoristiti kao napredne značajke za razvoj vlastitog poslovanja. Npr. Samsung je putem anketa primijetio da mnogo korisnika zahtijeva uređaj pomoću kojih će moći brzo upisivati bilješke ili nacрте te fleksibilno koristi značajke mobilnih telefona. Takve informacije rezultirale su razvoj serije Samsung Note, proizvoda u pogledu dizajna mobilnog tableta pomoću kojeg su se mogle unositi bilješke putem Samsungove olovke, kojim se dodirrom olovke uključuje aplikacija koja nudi usluge pisanja i iscrtavanja.

5.3. Procjena održavanje međunarodne konkurentske prednosti na primjeru poduzeća Samsung

Kao poduzeće visoke tehnologije, Samsung konstantno mora biti inovativan i spreman na stalne tehnološke promjene, jer sa učestalim tehnološkim promjenama mogu zadržati do sada stečenu inovativnost. Inovacije pridonose konkurentske prednosti na više različitih načina, te postoji čvrsta međusobna povezanost između novih proizvoda (inovacija) i temeljnog tržišnog uspjeha.

Samsungu kao i mnogim drugim poduzećima svaki novi proizvod je i novi projekt, za koji menadžerski tim pronalazi najbolje načine kako bi ga predstavili tržištu. Početak je razvijanje novih koncepata koji nadograđuju prethodne verzije uređaja ili nanovo osmišljavanje novog koncepta koji će predstaviti tržištu. Kroz svaki novi uređaj/proizvod Samsung definira unutar svojeg poslovanja kako će proizvod izgledati, od kojih materijala će biti izrađen, koliki budžet su spremni izdvojiti za novi projekt, te koliko vremena i u kojem periodu će biti predstavljen tržištu. Nakon što su definirani i odobreni svi segmenti novog projekta, pokreće se razvoj i implementacija novog proizvoda.

Kod razvijanja novih proizvoda, uloga i želje potencijalnih kupaca su značajne za izvor ideja, te ih kao takve Samsung uvijek uključuje u razvitak novih projekata.

¹¹¹ Business insider, These are the 6 Apple patents Samsung Violated, <https://www.businessinsider.com/apple-versus-samsung-2012-8>, pristup: 17.02.2024

Samsung i dalje ima tendenciju širenja svog poslovanja, odnosno širenje i opstajanje konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu. Te samim time, brzo i djeluju u razvijanju novih projekata kako bi konstantno bili u konkurentskoj prednosti nad svojom konkurencijom.

Kako bi ostali na samom vrhu u segmentu tehnološke proizvodnje i kako bi mogli biti „nedodirljivi“ konkurenciji, Samsung se trudi biti u korak svjetskim trendovima i konstantno raditi na poboljšanju izrade svojih uređaja.

U svrhu unapređenja svojih proizvoda i konkuriranja na tržištu, Samsung je najavio da će svi mobilni uređaji do 2050. godine koristiti 100 % recikliranu plastiku.

112

13.02.2023 Samsung je najavio da će tvrtka proširiti upotrebu ekološki prihvatljivih materijala u proizvodnji pametnih telefona. Svi novi pametni telefoni Samsunga do 2025. godine će koristiti recikliranu plastiku i plastika se neće koristiti za pakiranje uređaja, što je i vidljivo na novoj seriji uređaja koju je Samsung predstavio u siječnju 2024. godine.

Prethodna serija Galaxy uređaja koristi recikliranu plastiku proizvedenu od recikliranih PET boca u staklu stražnje ploče i prednjoj ljustici; a reciklirani aluminij koristi se u tipki za zvuk, ladici za SIM karticu i bočnim tipkama mobitela. Luksuzni model sadrži 22 posto recikliranih materijala u prednjem i stražnjem staklu.¹¹³

Samsung se suočava s prijetnjama snažne konkurencije i porastu mobilnih uređaja niske marže čija se prodaja temelji i ističe kroz niske cijene a ne na robnoj marci. Rast prodaje mobilnih uređaja niske marže možemo karakterizirati kao standardiziranu, sve povoljniju i uobičajenu tehnologiju koja za posljedicu ima nediferencirane cijene konkurencije koja umanjuju vrijednosti robnih marki poznatih proizvođača. Zbog sličnosti svojstava proizvoda odnosno mobilnih uređaja kupci su skloni kupnjom onih koji su njima cjenovno najpovoljniji. Kompanije u kojima je područje djelovanja izraženo kroz mobilne uređaje, računarstvo i ponuda mrežnih usluga su u izrazito velikoj konkurenciji radi stjecanja tržišnog udjela u svim proizvodima i uslugama. Zbog prethodno navedenog manje industrije poput proizvođača, programera, izdavača, oglašivača, ponuditelja elektroničke trgovine i drugih ulaze u partnerstva i formiraju zajednice te povoljnim ponudama pristupaju

¹¹² <https://news.samsung.com/global/fast-facts>, pristup: 25.01.2024.

¹¹³ <https://hr.raylimachinery.com/news/samsung-all-mobile-phones-will-use-100-recyc-70314652.html>, pristup: 25.01.2024.

tržištima. Razlog povoljne ponude takvih ponuđača stoji u otvorenom operacijskom sustavu zvan „Google Android“ koji ne samo da je raširen među korisnicima nego je i besplatan, te nudi mogućnosti programskim inženjerima da ga preoblikuju i implementiraju u uređaje. Raširenost „Android“ platforme u mobilnim uređajima i drugim prijenosnicima doprinijela je mogućnost manjim tehnološkim industrijama da se natječu s velikanima, kroz ponude niskih cijena. Mobilni uređaji Samsunga koji također sadržavaju „Android“ platformu suočavaju se s prijetnjama poput smanjenja tržišnog udjela, marže i prihoda. Također Samsung se suočava s konkurentima poput „Apple“ i „BlackBerry“ čija se ponuda ističe u pogledu dizajna, vlastite platforme i trgovine aplikacija u kojoj korisnici mogu proširiti mogućnosti svojih uređaja.

Zbog intenzivne konkurencije Samsung se suočava s opterećenošću marže kod snižavanja prosječnih prodajnih cijena. Prosječne prodajne cijene mobilnih uređaja i pametnih telefona su u konstantnom padu. Prema procjenama industrije, očekuje se pad prosječne prodajne cijene širom svijeta pametnih telefona sa 293 dolara u 2015. godini na 240 dolara u 2019. godini. Zbog popularnosti i olakšane implementacije platforme „Google Android“, mala i srednja poduzeća nagomilavaju svoje ponude, ciljajući na tržišta niske potrošnje. Smanjenje prosječnih cijena može utjecati na bruto marže kompanije koje ujedno utječu i na ukupnu profitabilnost njezinog poslovanja.

Na temelju prirode poslovanja Samsunga Electronicsa, kompanija se suočava s konstantnim prijetnjama naglih tehnoloških promjena. Proizvodi i usluge industrije, informacijskih tehnologija, u kojima kompanija operira su predmet ubrzanih promjena u pogledu novijih i učinkovitijih tehnoloških svojstava, promjenjivih industrijskih standarda, kao i promjena u distribuciji i njihovom izvođenju. Kako bi se zadržala tržišna potražnja, kompanije su u konstantnom pritisku u pogledu tehnoloških inovacija. Nemogućnost adekvatne tržišne prilagodbe u pogledu inovacija, kompanije ne mogu dugoročno opstati ukoliko nemaju viziju i ideju uvođenja novosti u njihove proizvode, te time za posljednicu stvara se negativan utjecaj u stjecanju novih korisnika i zadržavanje postojećih. Tehnološka industrija je u stalnom pritisku da opravdava svoj brend inovacijama i zadržavanju tržišne potražnje, a to je neizbježna prijetnja koja iziskuje konstantno analiziranje tržišta i ostalih konkurenata s težnjama isticanja vlastitih proizvoda.

6. ZAKLJUČAK

Konkurentna prednost je prednost poduzeća da bude ispred svoje konkurencije. Kako bi poduzeća stvorila i održala konkurentnu prednost, ona moraju svojim klijentima neprestano pružati jedinstvene proizvode i usluge koji će se isticati od proizvoda i usluga iz ponude konkurenata. Jedinstvenost se ogleda iz inovativnosti, kvalitete, tehnoloških napretka, a stvaraju je zaposlenici uz specifična znanja i vještine, kreativnost i ideje.

Konkurencija je danas velika, okolina je promjenjiva, a budućnost neizvjesna, stoga mnoštvo čimbenika utječe na uspješnost poduzeća na tržištu i na razvijanje konkurentne prednosti u odnosu na suparnike. Cilj je svakog poduzeća stvoriti takvu strategiju koja mu omogućuje kretanje unaprijed, efektivnije i efikasnije od svojih konkurenata. Ključna područja, u odnosu prema potrošačima, na koja se poduzeća moraju usredotočiti prilikom razvijanja konkurentne prednosti su kvaliteta, brzina, fleksibilnost, cijena i usluga. Od izuzetne je važnosti analiza konkurentnog okruženja kako bi poduzeće bilo sposobno razviti prikladnu konkurentnu strategiju koja bi mu omogućila željeni profitabilni i održiv položaj na tržištu. Za stvaranje konkurentskih prednosti poduzeća se najviše oslanjaju na Porterove generičke strategije kao i nove Strategije crvenog i plavog oceana.

Internacionalizacija je jedan od glavnih preduvjeta pri odabiru tržišta na koja se poduzeće želi proširiti. U svrhu ulaska na novo tržište i konkuriranja na istom, poduzeća pomno analiziraju svoje ciljno tržište, kulturu, navike potrošača i mnoge druge.

Vrlo je bitno da se strategija poduzeća prilagodi tržištu na koje nastupa, kako bi se postigla konkurentnost na istom. Tržišta se uvelike mogu razlikovati jedna od drugih, bilo da se radi o kulturalnim razlikama ili pak vjerskim razlikama – poduzeća ukoliko ne prilagode strategije određenom tržištu, može doći i do velikih rizika od neuspjeha. Razvojem suvremenih tehnologija, međunarodno poslovanje u današnje vrijeme zauzima poziciju važnog ekonomskog entiteta. Te možemo reći, da je cilj svakom međunarodnom poduzeću da postigne konkurentnost na tržištu u svojem segmentu poslovanja. Konkurentnost označava posjedovanje resursa koji omogućavaju poduzeću da ključne i popratne aktivnosti ispunjavaju efikasnije ali i jeftinije od drugih poduzeća. Da bi se postigao željeni efekt, potrebno je paziti na sve moguće prijetnje koje se mogu pronaći prilikom postizanja konkurentne prednosti na međunarodnom tržištu. U konačnici, konkurentna prednost predstavlja kontinuirani proces adaptacije okolini. Za poduzeća postizanje konkurentne prednosti je samo prvi korak koji generira uspješnom poslovanju i ostvarivanje iznimnih profita. Može se reći da je najveći

naglasak na samoj održivosti, jer da bi poduzeće moglo ostati konkurentno tu poziciju mora i održavati.

Samsung Electronics je industrija koja bilježi rezultate velikih inovacija i strateških ulaganja u kratkom periodu naspram ostalih industrija konglomerata. Iako je uspjeh Samsung Grupe potpomognut novčanim poticajima Vlade u pojedinim područjima gospodarstva i akvizicijom manjih poduzeća različitih djelatnosti, industrija elektronike polovicom 20. stoljeća nije bila privlačan poduzetnički poduhvat. Zahvaljujući viziji osnivača da Samsung postane vodeći u svim područjima poslovanja, Samsung širi svoje tržište na industriju elektronike. Samsung koristi strategiju troškovnog vodstva, drugim riječima kupcima nudi visokokvalitetne proizvode po pristupačnijim cijenama na tržištu od svoje konkurencije. Uz brz rast i razvitak tehnologije i tehnološke industrije, Samsung se smjestio u vrhu high-tech poduzeća na konkurentnom tržištu u svijetu. Iako je Samsung Electronics vodeći u tržištu poluvodiču, za njegova prepoznatljivost kao brenda zaslužni su odjeli potrošačke elektronike i informacijsko komunikacijskih tehnologija koji su svojim širokim asortimanu utjecali na kvalitetu života potrošača.

Samsung Electronics je tvrtka koja teži poboljšanju života ljudi svojom inovativnom tehnologijom, proizvodima i dizajnom, kako bi kroz njih stvorila zadovoljstvo svojih korisnika i omogućila im iskustvo bez granica. Industrija elektronike je neumorna u svojim poduhvatima, te svojim inovacijama mijenja pogled na svijet krajnjih korisnika.

7. LITERATURA:

KNJIGE:

1. Andrijanić, I. (2001) Vanjska trgovina: kako poslovati s inozemstvom. 2. izdanje. Zagreb: Mikrorad
2. Andrijanić, I., Pavlović, D., 2016: Međunarodno poslovanje, Plejada
3. Bedeković, V., (2010.) Interkulturalni aspekti menadžmenta, Virovitica: Visoka škola za
4. menadžment u turizmu i informatici, Virovitica
5. Buble, M., 2009: Međunarodni menadžment, Lares Plus
6. Buble, M., 2005: Strateški menadžment, Sinergija
7. Dobrijević, G., (2011), Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Dobrijević, G., Strategija poslovnog pregovaranja u suvremenim organizacijama: doktorska disertacija. Beograd: Sveučilište Singidunum
9. D. Tipurić, G. Markulin, Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentске prednosti, Zagreb,
10. Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2002.
11. Grbac., B., 2009; Izazovi međunarodnog tržišta, Sveučilište u Rijeci Ekonomski Fakultet
12. Grgić, M., Bilas, V., Franc, S., 2010: Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Sinergija
13. Hofstede, G. (1996). „Cultures and Organizations: Software of the Mind“ Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York, McGraw-Hill
14. Hercigonja, Z., Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju: komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA Tiskara, Varaždin, 2017
15. Jurković Majić, O., Janjić, B. (2022.): Taktike distributivnog pregovaranja, Veleučilište Edward Bernays
16. Lazibat, T., Kolaković, M. (2004) Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije. Zagreb: Sinergija
17. Lišanin, M. (2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb
18. Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, B., (2006): *Pregovaranje*, MATE d.o.o.
19. M. E. Porter, Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, 2008.

20. Mihić, M. (2006.): Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment (Skripta), Ekonomski fakultet Split
21. Onkvisit, S., Shaw J.J.: International Marketing, Analysis and Strategy, Pearson Education, Singapore, 2004
(<https://mebranding.files.wordpress.com/2012/06/international-marketing-strategy-and-theory-4th-edition.pdf>)
22. Porter, E., M., 2008: Konkurentska prednost, Masmedia
23. Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage Of Nations. Harvard Business Review
24. Porter, E., M., 1979: How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review
25. Tomašević Lišanin, M., Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2004
26. Tudor, G., Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, MEP Consult, Zagreb, 1992
27. Torre, J., Neckar, D.H.: Forecasting Political Risk for International Operation, u VernonWotzel, H., Wotzel, L.: Global Strategic Management, John Wiley and Sons, 1990.

WEB LOKACIJE:

1. <https://proleksis.lzmk.hr/37091/>
2. Global trade risks and how to manage them, Desjardins:
<https://www.desjardins.com/ca/co-opme/business/tip-sheets/global-trade-risks-how-manage-them/index.jsp>
3. <https://www.digitpro.co.uk/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era/> (Hollensen, 2007)
4. <https://carina.gov.hr/propisi-i-sporazumi/carinska-tarifa-vrijednost-i-podrijetlo/carinska-vrijednost/informacije-4270/pravila-incoterms/3620>
5. <https://hr.kuehne-nagel.com/hr/-/znanje/pariteti-incoterms-2020>
6. Stilovi pregovaranja – Ramiro: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/stilovi-pregovaranja>
7. https://bib.irb.hr/datoteka/90770.Poslovni_pregovori.pdf
8. https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=e1pmWhE%3D

9. Investopedia, Heckscher-Ohlin Model Definition: Evidence and Real-World Example: <https://www.investopedia.com/terms/h/heckscherohlin-model.asp>
10. <https://news.samsung.com/global/fast-facts>
11. Park, Kyunghye (28 July 2009). "[July 29 \(Bloomberg\) – Samsung Heavy Shares Gain on Shell's Platform Orders \(Update1\)](#)". *Bloomberg*. Archived from [the original](#) on 24 September 2011. Retrieved 11 November 2010.
12. "[The Top 225 International Contractors 2013](#)". *Enr.construction.com*. Archived from [the original](#) on 30 May 2013. Retrieved 25 August 2013.
13. "[Global 500 2009: Industry: - FORTUNE on CNNMoney.com](#)". *Money.cnn.com*. 20 July 2009. Archived from the original on 31 August 2010. Retrieved 4 September 2010.
14. Valhouli, Christina (21 March 2002). "[The World's Best Amusement Parks](#)". *Forbes.com*. Archived from [the original](#) on 22 August 2010. Retrieved 11 September 2010.
15. "[Cheil Worldwide Inc \(030000:Korea SE\)](#)". *businessweek.com*. Archived from [the original](#) on 5 October 2012. Retrieved 16 September 2010.
16. Samsung službena stranica: <https://www.samsung.com/hr/about-us/company-info/>
17. Samsung News: <https://news.samsung.com/global/fast-facts>
18. <https://news.samsung.com/global/solve-for-tomorrow-a-milestone-to-empower-the-next-stem-leaders>
19. <https://hr.raylimachinery.com/news/samsung-all-mobile-phones-will-use-100-recyc-70314652.html>

ZNANSTVENI RADOVI:

1. Hercigonja, Z., 2017: Znanstveni rad, Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje, <https://hrcak.srce.hr/file/272313>
2. Jeknić, R. Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede, Pregledni znanstveni rad, Studeni, 2010., 107 str. <https://hrcak.srce.hr/file/99313>
3. Jurić, B., 1993: Izvorni znanstveni rad: Europski merkantilizam i dalmatinski merkantilizam, <https://hrcak.srce.hr/file/392000>
4. Kennedy, G., The new negotiating edge, The behavioral Approach for Results and Relationships, Nicholas Brealey Publishing, London, 2003
5. Mesić, M., 2007: Znanstveni rad, Pojam kulture u raspravama o multikulturalizmu, <https://hrcak.srce.hr/file/257792>

6. Tomašević, L., M., 2009: Znanstveni članak, Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost

POPIS TABLICA:

- Tablica 1: Motivacijski čimbenici prema tipu poduzeća.
- Tablica 2: Strategije pregovaranja
- Tablica 3. Poslovni pregovori s obzirom na njihov rezultat
- Tablica 4: Tri generičke strategije
- Tablica 5: Rizici generičkih strategija

POPIS SLIKA:

- Slika 1: Izlaganje političkom riziku
- Slika 2: Glavni faktori konkurentnosti poduzeća
- Slika 3: Pet konkurentskih sila po Porteru (2008):
- Slika 4: Heckscher-Ohlin model
- Slika 5. Porterov dijamant nacionalnih konkurentskih prednosti
- Slika 6: Financijske performanse na temelju konsolidirane izjave za fiskalnu godinu 2022. (bilijun KRW)
- Slika 7: Samsung logo kroz povijest
- Slika 8: Nagrada za korporativni angažman 2022