Internacionalizacija poslovanja na primjeru tvrtke JGL d.o.o.

Birkić, Arijan

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:478038

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Arijan Birkić

INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU TVRTKE JGL d.o.o.

(završni rad)

Rijeka, 2019.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništvo

INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU TVRTKE JGL d.o.o.

(završni rad)

MENTOR: STUDENT:

Ozren Rafajac, dr. sc. Arijan Birkić

MSB: 2423000045/15

Rijeka, rujan 2019.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Prilog 1.

Poslovni odjel

Rijeka, 9. srpnja, 2019.

ZADATAK
za završni rad

Pristupnica ARIJAN BIRKIĆ

MBS: 2423000045/15

Studentici stručnog studija PODUZETNIŠTVO izdaje se zadatak završnog rada – tema završnog rada pod nazivom:

INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU TVRTKE JGL D.O.O.

Sadržaj zadatka: Definirati pojam internacionalizacije poslovanja, osnovne karakteristike internacionalnog poslovanja, te prednosti i izazove koji su povezani s poslovanjem na međunarodnom tržištu. U praktičnom dijelu predlaže se analiza međunarodnog razvoja tvrtke JGL d.o.o.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Područje, polje i grana: Društvene znanosti, Ekonomija, Trgovina i turizam

Zadano: 9. srpnja, 2019.

Predati do: 15. listopada, 2019.

Mentor:

dr.sc. Ozren Rafajac, v. pred.

Pročelnica odjela:

mr.sc. Anita Stilin, v. pred.

Zadatak primio dana: 9. srpnja, 2019.

Arijan Brkić

Dostavlja se:
- mentoru
- pristupniku

I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU TVRTKE JGL d.o.o. izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora OZRENA RAPAJCA.

Ime i prezime

Amjan Berlić

(potpis studenta)

SAŽETAK

Završni rad „INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU TVRTKE JGL d.o.o" istraživanje je o procesu razvoja međunarodnog poslovanja poduzeća, odnosno ekspanzije tržišta na druge države svijeta. U radu su pojašnjeni problemi i izazovi na koje nailaze tvrtke u procesu internacionalizacije poslovanja te je definiran pojam razvoja poslovanja, njegove pojedine komponente i teorijske odrednice. Opisan je utjecaj poslovne politike na poduzeće, metode za unaprijeđenje organizacije te načela organizacije i poslovanja. Poduzeće se prikazuje kroz svoju povijest i osnovnu djelatnost. Pojašnjena je sama misija, vizija te ciljevi koji se žele postići kako bi poduzeće bilo što uspješnije i konkurentnije na inozomnom tržištu, kao i perspektiva budućeg rasta i razvoja poduzeća uz prikaz ostvarenih rezultata u prošlosti.

Ključne riječi: internacionalizacija, međunarodno poslovanje, razvoj poslovanja

1. UVOD 1
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja 1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 2
1.3. Metodologija istraživanja 2
1.4. Struktura rada 2
2. RAZVOJ MEĐUNARODNOG POSLOVANJA 4
2.1. Razlika između prodaje, marketinga i razvoja poslovanja 7
2.2. Teorijske odrednice organizacije poslovanja 8
2.2.1. Načela organizacije 10
2.2.2. Načela poslovanja 11
2.3. Internacionalizacija poslovanja 12
2.3.1. Faze razvoja procesa internacionalizacije 13
2.3.2. Motivi za ulazak na strana tržišta 13
2.3.3. Odabir stranih tržišta 14
2.3.4. Strategije ulaska na strana tržišta 15
2.4. Globalizacija i njen utjecaj na razvoj poslovanja 16
2.5. Svrha poslovne politike 17
2.5.1. Ciljevi poslovne politike 17
2.5.2. Podjela poslovne politike 18
2.6. Metode za unapređenje organizacije 19
3. RAZVOJ I ŠIRENJE POSLOVANJA NA PRIMJERU TVRTKE JGL d.o.o 21
3.1. Povijest tvrtke JGL d.o.o 21
3.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća 22
3.3. Koraci plasiranja proizvoda na tržište 22
3.3.1. Istraživanje tržišta 22
3.3.2. Proces traženja partnera 23
3.3.3. Proces pregovaranja 24
3.3.4. Zaključivanje ugovor 25
3.3.5. Priprema ambalaže i registracijskih dokumenata 25
3.3.6. Izvoz 26
3.3.7. Koordinacija u provođenju upravljanja i usluživanja 27
3.4. Izazovi i problemi u procesu internacionalizacije 29
4. PERSPEKTIVA RAZVOJA JGL d.o.o. 31
5. ZAKLJUČAK 33

1. UVOD

Razvoj poslovanja pojam je koji podrazumijeva zadatke i procese za razvijanje i provođenje mogućnosti rasta unutar i između organizacija. Može se shvatiti kao podskup područja poslovanja, trgovine i teorije organizacije. Razvoj poslovanja može se opisati kao stvaranje dugoročne vrijednosti za organizaciju od kupaca, tržišta i odnosa. Gotovo sva poduzeća na svijetu su barem jednom za vrijeme svog životnog vijeka na neki način ostvarila suradnju s inozemstvom, bilo kroz najjednostavnije oblike, odnosno uvoz ili izvoz ili pak složenije oblike poslovne suradnje. Kompanije rast i razvoj poslovanja nakon nekog vremena ne mogu ostvariti opslužujući samo domaće tržište te se šire na ostala svjetska tržišta. Internacionalizacija poslovanja je najčešće dugotrajan proces unutar kojeg poduzeće prolazi kroz više razvojnih faza. Proces internacionalizacije nije jednostavan i često je otežan zbog mnogobrojnih različitosti po pitanju kulture, jezika, ekonomskog i političkog uređenja zemalja.

1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

Kao problem istraživanja istaknuti ćemo problem malog tržišta u maloj i slabo razvijenoj zemlji kao što je Hrvatska, što dovodi do nužne potrebe za internacionalim širenjem poslovanja na udaljena i veća tržišta. Takva tržišta se kulturološki razlikuju i zato je potrebno poznavati različite norme ponašanja koje variraju od države do države. Predmet istraživanja je istražiti izazove na koje se nailazi u procesu globalnog razvoja proslovanja na primjeru uspješne farmaceutske tvrtke JGL d.o.o, - od pregovaranja sa potencijalnim partnerima do izvoza proizvoda na nova tržišta. Objekti istraživanja su znanstvena i stručna literatura, poslovni izvještaji te razni povjerljivi podaci poduzeća. Kako bi se tema što cjelovitije obradila, za početak će se definirati i pobliže objasniti temeljni pojmovi povezani sa internacionalizacijom.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Temeljni cilj istraživanja je identificirati i na teorijskoj razini objasniti najvažnije faktore i prepreke koje utječu na poslovanje odjela za globalni razvoj poslovanja. Odgovoriti ćemo na pitanje što je to globalno poslovanje i koji su njegovi ključni izazovi. Također ćemo prikazati kojim se sve metodama poduzeće koristi pri odabiru novih tržišta. Definirati ćemo pojam pregovaranja i prepoznati kojim se tehnikama i stilovima poduzeće služi pri odabiru novih partnera. Na temelju prethodno navedene problematike i predmeta istraživanja izvedeni su ciljevi istraživanja ovog diplomskog rada

- dati teorijsku osnovu razvoja poslovanja i internacionalizacije poslovanja
- definirati osnovne karakteristike i faze internacionalog poslovanja
- definirati prednosti i izazove na koje nailazimo u međunarodnom poslovanju
- opisati rad specijaliste za globalni razvoj poslovanja unutar poduzeća JGL d.o.o., kao i same procese kroz koje se prolazi u poslovanju
- prikazati očekivani razvoj poduzeća

1.3. Metodologija istraživanja

Diplomski rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu rada, odnosno pri objašnjavanju termina kod procesu globalizacije u poslovanju koriste se dostupni materijali u knjigama, znanstvenim i stručnim člancima i na internetu. Osim toga koristit ću se i povjerljivim podacima tvrtke JGL d.o.o. u svrhu mog istraživanja. U teorijskom i empirijskom dijelu koristiti ću se znanstvenim metodama kao što su induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, komparativna metoda i metoda promatranja kako bih pobliže objasnio teorijski, no ponajviše praktični dio završnog rada

1.4. Struktura rada

Ovaj završni rad podijeljen je na 5 poglavlja. Prvo poglavlje objašnjava temu, odnosno predmet o kojem se u radu govori te način istraživanja i znanstvene metode koje su korištene pri izradi. Drugo poglavlje definira pojam razvoja poslovanja te objašnjava njegove pojedine

komponente i teorijske odrednice. Opisuju se utjecaj poslovne politike na poduzeće, metode za unaprijeđenje organizacije te načela organizacije i poslovanja. U trećem poglavlju se teorijske odrednice prikazuju na praktičnom primjeru poduzeća JGL d.o.o. Poduzeće se prikazuje kroz svoju osnovnu djelatnost, povijest, te vrstu usluga koje nudi. Pojašnjena je i sama misija, vizija te ciljevi koji se žele postići kako bi poduzeće bilo što uspješnije i konkurentnije na tržištu. Četvrto poglavlje govori o perspektivi budućeg razvoja poduzeća JGL d.o.o. uz prikaz ostvarenih rezultata u prošlosti. U posljednjem, petom poglavlju, odnosno zaključku rada, prikazan je osvrt na cjelokupno istraživanje rada te su na temelju toga doneseni zaključci.

2. RAZVOJ MEĐUNARODNOG POSLOVANJA

Razvoj poslovanja podrazumijeva zadatke i procese za razvijanje i implementiranje mogućnosti rasta unutar i između organizacija. To je podskup područja poslovanja, trgovine i teorije organizacije. Razvoj poslovanja može se opisati kao stvaranje dugoročne vrijednosti za organizaciju koja se sastoji od kupaca, tržišta i odnosa. Pod razvojem poslovanja može se podrazumijevati bilo koja aktivnost organizacije, profitnog ili neprofitnog poduzeća koja služi razvitku samog poslovanja. Pored toga, aktivnosti razvoja poslovanja mogu se obavljati interno ili eksterno preko savjetnika za poslovni razvoj. Aktivnosti poslovnog razvoja obuhvaćaju različite odjele, uključujući prodaju, marketing, upravljanje projektima, upravljanje proizvodima i upravljanje dobavljačima. Važno je spomenuti i aktivnosti kao što su umrežavanje, pregovori, sklapanje partnerstva i ušteda troškova. Svi ti odjeli i aktivnosti vođeni su i usklađeni s ciljevima poslovnog razvoja. Na primjer, tvrtka ima proizvod ili uslugu koji je uspješan u određenoj regiji. Tim za razvoj poslovanja procjenjuje mogućnosti daljnjeg širenja. Nakon dubinske analize, istraživanja i studije, ustanovljeno je da se proizvod ili usluga mogu proširiti na novu regiju.

Cilj poslovnog razvoja može se povezati sa različitim funkcijama i odjelima:

- Prodaja: Prodajno osoblje usredotočeno je na određeno tržište ili određene grupe klijenta s namjerom da ostvari ciljani prihod. S tako postavljenim ciljevima, prodajni odjel svojim prodajnim strategijama cilja na nove kupce i tržišta.
- Marketing: Marketing uključuje promociju i oglašavanje usmjereno ka uspješnoj prodaji proizvoda krajnjim kupcima. Marketing igra komplementarnu ulogu u postizanju prodajnih ciljeva. Svaka tvrtka mora odrediti svoj marketinški proračun. Veći proračuni omogućavaju agresivne marketinške strategije poput osobnih poziva i posjeta, poslovnih konferencija i sastanaka te dijeljenja besplatnih promotivnih uzoraka. Niži proračuni rezultiraju pasivnim marketinškim strategijama, kao što su internetski oglasi na društvenim mrežama i web stranicama, tiskani oglasi te oglasi na ostalim društvenim medijima, plakatima i slično.

- Strateške inicijative ili partnerstva: Mogućnost udruživanja sa lokalnim tvrtkama koje već djeluju u regiji. Uz pomoć pravnih i financijskih timova, odjel za razvoj poslovanja uspoređuje prednosti i nedostatke svih dostupnih opcija i odabire onu najpogodniju.
- Upravljanje projektima i poslovno planiranje: Poduzeće si mora postaviti pitanje je li za širenje poslovanja potreban novi pogon na novom tržištu ili će se svi proizvodi proizvoditi u baznoj zemlji i zatim uvoziti na ciljano tržište. Takve odluke donosi tim za razvoj poslovanja na temelju procjene troškova i vremena. Nakon toga tim za upravljanje projektima kreće u realizaciju postavljenih ciljeva.
- Upravljanje proizvodima: Regulatorni standardi i zahtjevi tržišta razlikuju se od zemlje do zemlje. Lijek određenog sastava, na primjer, može biti dopušten u jednoj državi ali ne u drugoj. Poduzeće si mora postaviti pitanje zahtijeva li možda novo tržište prilagođenu ili čak potpuno novu verziju proizvoda. Ovi zahtjevi utječu na rad službi za upravljanje proizvodima i proizvodnje, u skladu s poslovnom strategijom poduzeća. Razmatranje troškova, zakonska odobrenja i pridržavanje propisa svi su dio plana razvoja poslovanje.
- Upravljanje dobavljačima: Hoće li novi posao trebati vanjske dobavljače? Primjerice, hoće li za isporuku proizvoda biti potrebne usluge kurirskih poduzeća? Koliki su troškovi takvih usluga? Tim za razvoj poslovanja mora znati odgovore na ova pitanja.
- Pregovori, umrežavanje i lobiranje: Određene poslovne inicijative zahtjevaju poznavanje i upotrebu takozvanih “soft skills”, odnosno raznih interaktivnih i intelektualnih vještina. Na primjer, lobiranje je na nekim mjestima legalno i može postati potrebno za ulazak na tržište. Možda će biti potrebne i druge vještine poput umrežavanja i pregovaranja s raznim suradnicima u poslovanju, poput dobavljača, agencija, državnih vlasti i pravnih službi.
- Ušteda troškova: Cilj razvoja poslovanja nije samo povećavanje prodaje i širenje dosega proizvoda i usluga na tržištu. Strateške odluke su također potrebne za povećanje dobiti, što uključuje i mjere smanjenja troškova. Na primjer, interna analiza može otkriti visoke troškove poslovnih putovanja pa poduzeće može uštedjeti tako da organizira konferencijske poziva umjesto sastanaka na “licem u lice”, ili barem odabrati jeftiniji oblik prijevoza svojih zaposlenika. Slične inicijative za uštedu troškova mogu se implementirati u *outsourcingu*, odnosno korištenju vanjskih usluga

poput naplate, računovodstva, financija, tehnoloških operacija i korisničkih usluga. Strateška partnerstva potrebna su da bi se mogao provoditi uspješan razvoj poslovanja poduzeća.

Gore opisani scenarij poslovnog razvoja specifičan je za plan širenja poslovanja, čiji utjecaj može osjetiti gotovo svaka poslovna jedinica. Postoje i drugi ciljevi poslovnog razvoja, kao što su razvoj nove linije proizvoda, razvoj novog prodajnog kanala, razvoj novog proizvoda, nova partnerstva na postojećim ili novim tržištima, pa čak i odluke o spajanju ili akviziciji poduzeća. U osnovi, razvoj poslovanja uključuje odlučivanje na visokoj razini na temelju realne procjene svih potencijalnih promjena i njihovog utjecaja. Novim idejama i inicijativama žele se poboljšati poslovni planovi koji pokreću funkcioniranje različitih poslovnih jedinica. Razvoj poslovanja nije isto što i prodaja, a nije niti isključivo marketing i partnerstvo. Možemo ga shvatiti kao ekonomski sustav koji obuhvaća cjelokupno poslovanje i njegove različite odjele te potiče sveukupni rast.

Zbog širokog opsega aktivnosti razvoja poslovanja, ne postoje standardne prakse i načela. Aktivnosti razvoja poslovanja prostiru se od istraživanja novih mogućnosti na vanjskim tržištima, do uvođenja poboljšanja u unutarnjem poslovanju. Zaposlenici odjela za razvoj poslovanja u poduzećima moraju biti fleksibilni te tražiti kreativna i učinkovita rješenja, ali ona također moraju biti realna i izvediva. Budući da poslovni razvoj uključuje donošenje važnih poslovnih odluka, djelatnici odjela za razvoj poslovanja trebaju bi biti vrlo dobro informirani o sljedećem:

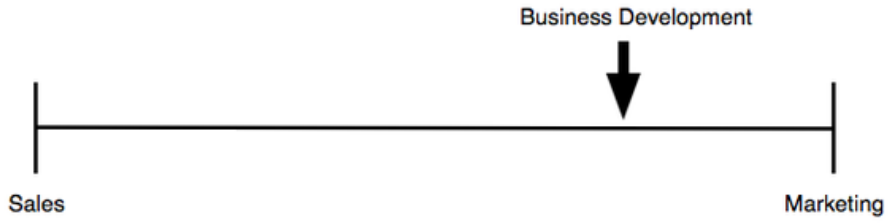
- trenutno stanje poduzeća u pogledu SWOT analize (snage, slabosti, prilike i prijetnje)
- trenutno stanje cjelokupne industrije i predviđanje rasta
- razvoj konkurenata
- primarni izvori prodaje i prihoda tekućeg poslovanja
- profili kupaca
- nove i neistražene tržišne mogućnosti
- nove mogućnosti za širenje poslovanja koje mogu unaprijediti postojeće poslovanje
- dugoročno predviđanje

područja troškova i mogućnosti uštede troškova (https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/090815/basics-business-development.asp)

2.1. Razlika između prodaje, marketinga i razvoja poslovanja

Poslovni razvoj može se shvatiti kao oblik marketinške aktivnosti. Za dobro upravljanje razvojem poslovanja potrebne su takozvane "*soft skills*" kao što su samopouzdanje, suosjećanje, emocionalna inteligencija, aktivno slušanje, fleksibilnost, optimizam, intuicija, integritet i upravljanje vremenom, a sve one predstavljaju vještine potrebne da bi se postalo dobar profesionalac u području poslovnog razvoja.

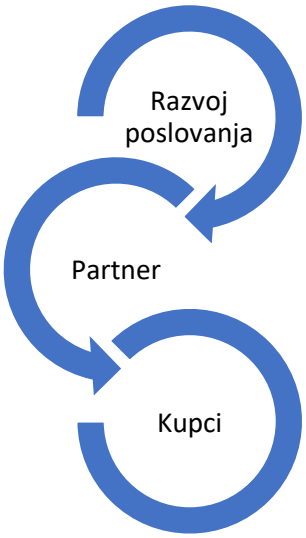
Slika 1: Odnos razvoja poslovanja sa prodajom i marketingom



Izvor: https://andrewdumont.me/the-difference-between-sales-and-business-development/, 5.9.2019.

Razlog tome je taj što najčešći ciljevi poslovnog razvoja uključuju plasman brenda, širenje tržišta, stjecanje novih korisnika i širenje svijesti – a sve to su i ciljevi marketinga. Povezanost s prodajom postoji zbog taktike poslovnog razvoja koja radi na postizanju prodajnih ciljeva. Bez obzira na tvrtku, razvoj poslovanja teži istoj strukturi.

Slika 2: Razvoj poslovanja



Izvor: izradio autor

Funkcija prodaje je izravna prodaja krajnjem kupcu. Funkcija poslovnog razvoja je preko poslovnih partnera postepeno dolaziti do krajnjih kupaca. To omogućuje tvrtki da koristi postojeće prodajne timove ili zajednice koje je partner razvio kako bi došla do nove publike. Prodajni timovi imaju tendenciju rasta, dok su timovi za razvoj poslovanja obično vrlo mali te djeluju kroz postojeću partnersku infrastrukturu. Umijeće poslovnog razvoja očitava se u identificiranju kvalitetnog partnera koji može omogućiti željeni rast.

2.2. Teorijske odrednice organizacije poslovanja

Otkako postoji svijet, postoji i organizacija. U današnjem vremenu globalizacije organizacija je važnija no ikada u povijesti. Moderan svijet prepun je organizacija u raznim oblicima. I čovječanstvo ne bi moglo opstati bez nje. Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom u bilo kojem području života. Pojam organizacije označava kako:

- Proces organiziranja nekih aktivnosti (poslova)
- Rezultate tog procesa kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života

Kako bismo svakodnevno izvršavali razne obaveze potrebna nam je organizacija. Dakle, organizacija je u određenom obliku prisutna od same pojave čovjeka. Od prvih lovačkih skupina u prapovijesti do suvremenih oblika zajedničkog rada i života, ljudi nikada nisu mogli, a ni danas ne mogu bez organizacije. Ona je prisutna u našim životima čak i kod obavljanja rutinskih, svakodnevnih radnji. Uz pomoć organizacije čovjek na najefikasniji način odrađuje svoje zadatke. Kako je organizacija potrebna u čovjekovu životu, tako je potrebna i unutar svakog poduzeća (Matić, 2007., 1.). Organizacija unutar poduzeća je kompleksnija, jer se radi o organiziranju i koordiniranju rada svih radnika, na različitim razinama, kako bi se posao obavio brže i efikasnije. U samim počecima, organizaciji se nije pridavalo dovoljno pažnje. Danas, u modernom društvu, razvila se svijest o važnosti učinkovitog organiziranja, koje je neophodno provoditi u svrhu ostvarivanja poslovnih ciljeva, ali i radi realizacije što humanijeg procesa rada. Pojam organizacije je kompleksan i obuhvaća mnoge aktivnosti od upravljačkih do pripremnih, izvršnih i kontroliranih u raznovrsnim područjima života. Stoga organizacija predstavlja važnu polugu društvenog i privrednog života. (Matić, 2007., 5.). Bitna obilježja organizacije su: cilj odnosno zadatak koji se želi ostvariti, sklonost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala, njihova racionalna upotreba. U životu suvremenih ljudi organizacije imaju važnu ulogu koja sve više raste, kako zbog povećanja broja različitih organizacija u koje je čovjek uključen, tako i zbog aktivnosti i procesa koji se odvijaju u svakoj od njih. Cijeli ljudski vijek usko je vezan uz organizacije i one su sastavni dio svakodnevnoga života. Svi proizvodi i usluge koje ljudi koriste, kao što su odjeća, obuća, automobili, rezultat su rada različitih organizacija. Organizacijom se posebno označavaju i posebni sustavi od malih poduzetničkih radionica do multinacionalnih kompanija. Najšire shvaćanje pojma organizacije uključuje sve oblike zajedničkoga ljudskog djelovanja, bez obzira na njihovu trajnost ili formalnu sređenost. To je društveni dogovor o postizanju zajedničkih ciljeva, s ugrađenom samokontrolom i u okviru granica koje organizaciju odvajaju od njezina okruženja.

Možemo reći da je organizacija namjerno povezivanje dijelova u neku cjelinu ili da je to sustav znanja o obavljanju djelatnosti povezanih dijelova (Galetić, 2011., 1.). Temeljni je cilj gotovo svih poslovnih subjekata skoro isti bez obzira s kojom se djelatnošću bavi i koje je veličine, a svodi se na postizanje najbolje organizacije što, uz stabilan razvoj i položaj na tržištu, osigurava optimalan stupanj ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja. Svaka organizacija nastoji svoj proizvodni, odnosno poslovni zadatak obaviti što efikasnije i

racionalnije te ostvariti što bolje rezultate. Kako bi to postigla mora, primjenom principa podjele rada i specijalizacije, taj svoj zadatak raščlaniti sve do elementarnih dijelova, odnosno pojedinih zadataka na radnim mjestima. Provođenjem smišljene podjele rada i specijalizacije organizacija postiţe višestruke koristi. ovećava se radni učinak pojedinca ili grupe radnika, bolje se planiraju i prate rezultati rad ate se ostvaruje se veća mogućnost za inovacije. Međutim, podjela rada i specijalizacija mogu se veoma negativno odraziti na fizičko i psihičko stanje radnika ukoliko se ne vodi računa o radniku kao ljudskom i društvenom biću. Ključni principi organizacije jesu: princip podjele rada i specijalizacije, princip povezivanja činilaca proizvodnje, princip koordinacije, princip interakcije radne skupine (Sikavica, 1999., 18.)

Organizacijska inteligencija pojam je koji se odnosi na sposobnost organizacije da svoje zaposlenike i članove usmjeri zajedničkoj svrsi, te potakne razmjenu i dijeljenje resursa, ideja i informacija na svim razinama, s namjerom pametne integracije raspoloživih resursa, a u funkciji kreiranja proizvoda ili usluga i povećanja konkurentskih sposobnosti s obzirom na okolinu u kojoj djeluje. Organizacije koje pokazuju karakteristike inteligentnog ponašanja najčešće posjeduju sljedeće karakteristike: sposobnost učinkovitog djelovanja u kompleksnim okolnostima. sposobnost odlučivanja (interpretiranja i djelovanja) na temelju relevantnih događaja i signala iz okruženja; sposobnost razvoja, dijeljenja i korištenja znanja koje je potrebno za ostvarivanje specifičnih ciljeva; te sposobnost refleksije i učenja na temelju iskustava (Rafajec i Pupavac, 2017., 1.)

2.2.1. Načela organizacije

Svaka organizacija ima određena načela kojih se mora pridržavati pri poslovanju i organiziranju svojih zadataka. U najvažnija načela organizacije ubrajamo:

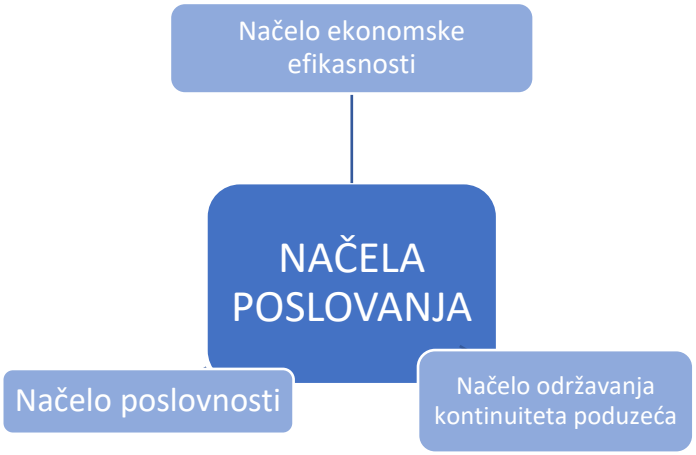
- načelo uklanjanja štetnih razmaka i bodova
- načelo predviđanja
- načelo pripremanja
- načelo ujednačavanja
- načelo spajanja jednakih elemenata ili jednakih procesa

Načelo uklanjanja štetnih razmaka i bodova traži da se prilikom provođenja organizacije smanje ili uklone svi nepotrebni razmaci u vremenu i prostoru, kao što su vremenski razmak između jednog i drugog posla ili radne operacije, odnosno da se smanje ili uklone svi nekorisni povratni, takozvani prazni hodovi. Načelo predviđanja, odnosno planiranja traži da se unaprijed utvrde sve okolnosti koje bi mogle utjecati na odvijanje poslovanja. Načelo pripremanja je u uskoj vezi s načelom planiranja jer se pripremanjem mora realizirati sve onon što je predviđeno. Načelo ujednačavanja pretpostavlja da se vodi računa o tome da poslovni proces bude u svim svojim dijelovima maksimalno ujednačen, odnosno da bude sastavljen od što više ujednačenih elemenata dok je načelo spajanja jednakih elemenata usko povezano s načelom uklanjanja praznih hodova. Traži da se jednaki poslovi ili jednake poslovne operacije spoje u jednu ili pak, da se što više približe vremenski i prostorno (Žugaj i Schatten, 2009., 107-108.).

2.2.2. Načela poslovanja

Svako poduzeće je usmjereno na ostvarivanje svojih gospodarskih ciljeva. Stoga je potrebno ostvariti što više upotrebnih vrijednosti tj. proizvoda i usluga, i to uz što povoljniji poslovni rezultat. Uspješnost organiziranja i poslovanja poduzeća sagledava se kroz odnos između postignutih rezultata poslovanja i ulaganja te trošenja uloženih elemenata u poslovanje. Da bi poduzeće to uspješno ostvarilo, ono mora poslovati po gospodarskim načelima. Što je primjena tih načela dosljednija, to će manje biti odstupanje konkretno ostvarenog objektivno mogućeg gospodarenja. Gospodarska su načela mnogobrojna, u obliku raznih pravila koje treba primjenjivati u poslovanju poduzeća da bi ono na najbolji način ostvarilo svoje poslovne ciljeve. Da bi poslovanje poduzeća bilo uspješno i u skladu s zakonskim propisima, potrebno ga je voditi po određenim načelima (Ravlić, 1995., 98.)

Slika 3: Prikaz osnovnih načela poslovanja



Izvor: Izradio autor

2.3. Internacionalizacija poslovanja

Domaća tržišta u većini su slučajeva premalena za ekspanziju, odnosno za rast profitabilnosti te se poduzeća okreću stranim tržištima. Proces internacionalizacije nije jednostavan i često je otežan zbog mnogobrojnih različitosti. Proces internacionalizacije poslovanja poduzeća iznimno je bitan korak u razvoju istog te je u tom slučaju potrebno napraviti detaljnu analizu potencijalnih zemalja. Cilj ovog rada je objasniti proces internacionalizacije poduzeća, odnosno ulazak na strana tržišta.

Slika 4: Internacionalizacija poslovanja

Izvor:http://www.bghelsinki.org/bg/news/world/single/universal-erasmus-youth-heart-democratic-revival-europe/, 4.9.2019.

2.3.1. Faze razvoja procesa internacionalizacije

Poduzeće u procesu internacionalizacije svog poslovanja prolazi kroz nekoliko faza, od kojih svaka označava višu razinu internacionalizacije. Postoji velik broj različitih teorijskih pristupa procesu internacionalizacije, a jedan od njih je i model J. Johansona razvijen na osnovi poslovanja švedskih poduzeća u inozemstvu. Početni model sadržava četiri, a u kasnijim radovima proces internacionalizacije se ostvaruje kroz tri faze. Dakle, razvojni put poduzeća, odnosno faze kroz koje prolazi prilikom širenja poslovanja u inozemstvu su (Previšić i Ozrešić., 1999., 437.):

- Izvoz preko agenta
- Otvaranje prodajnih centara u inozemstvu
- Osnivanje proizvodnih poduzeća u inozemstvu.

Internacionalizacija poslovanja dugotrajan je proces prilikom kojeg kompanije postepeno povećavaju stupanj angažiranosti, odnosno uključenosti u međunarodne poslovne operacije. Kako početak uspostavljanja kontakata s inozemstvom karakterizira ograničeno znanje o karakteristikama stranih tržišta, logično je da kompanija pokušava reducirati moguće rizike angažiranjem posrednika.

2.3.2. Motivi za ulazak na strana tržišta

Većina poduzeća u svijetu, bez obzira na veličinu, su aktivni, povremeni ili potencijalni izvoznici proizvoda i usluga. Kompanije donose odluku o ulasku na inozemna tržišta iz različitih razloga. Fundamentalan razlog za ulazak na nova tržišta jest postojanje potencijalne potražnje za koju poduzeće smatra da je može uspješno zadovoljiti. No, uz to postoji i niz drugih motiva koji poduzeće mogu potaknuti na međunarodno poslovanje. Najvažniji faktori, odnosno motivi za izvoz i uključivanje u međunarodnu razmjenu su (Marković, 1994., 95.):

- Ostvarivanje dobiti
- Razvoj i rast poduzeća
- Bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta
- Mogućnost većeg zapošljavanja

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

Iako sve više poduzeća istupa na međunarodna tržišta, mnogo njih bi rado ostala "na poznatom terenu", odnosno ne bi napuštala domaća tržišta da su ona dovoljno velika za uspješno poslovanje. Uz velik broj pogodnosti koje internacionalizacija poslovanja pruža postoji i velik broj zapreka i problema. Poduzeće se susreće s nizom nepoznanica, poput stranog jezika, zakonskih i pravnih regulativa te političke nesigurnosti. Nisu sva poduzeća dobri kandidati za ulazak na strano tržište. Prilikom donošenja odluke bitno je razmotriti sve rizike koje donosi internacionalizacija.

2.3.3. Odabir stranih tržišta

Nakon donošenja odluke o proširivanju posla u inozemstvo poduzeće treba donijeti odluku o tome na koja će strana tržišta istupiti. Proces evaluacije potencijalnih zemalja na čijem tržištu kompanija planira nastupiti možemo podijeliti na četiri faze: identifikacija zemalja, preliminarno istraživanje, detaljno istraživanje i u konačnici finalan odabir zemlje ili zemalja (Johansson, 1997., 117.).

U prvoj fazi radi se lista svih potencijalnih, odnosno kompaniji zanimljivih zemalja te se proučavaju njihove glavne karakteristike. Najznačajniji podaci odnose se na broj stanovnika, bruto domaći proizvod, stope rasta te na političku i ekonomsku situaciju u promatranoj zemlji (Johansson, 1997., 118.).

Druga faza, odnosno preliminarno istraživanje odnosi se na detaljniju procjenu zemalja koje su identificirane kao kandidati u prvoj fazi. Selekcija se provodi na temelju makro faktora, primjerice rast bruto domaćeg proizvoda, politička situacija u zemlji, geografska udaljenost i slično (Johansson, 1997., 120.). Za kompaniju je vrlo važno izvršiti detaljnu evaluaciju bitnih faktora, kako bi se identificirale samo one zemlje na čijem tržištu postoji dobra prilika za uspjeh proizvoda kompanije. Politička nestabilnost, previsoki troškovi

transporta uslijed velike geografske udaljenosti ili pak previsoki troškovi povezani s ulaskom kompanije na određeno tržište, samo su neki od razloga zbog kojih zemlja može biti isključena iz daljnjeg razmatranja.

U trećoj fazi vrši se dubinska analiza zemalja koje su ušle u uži krug razmatranja. Radi se mikro analiza svih krucijalnih faktora. Prikupljeni podaci odnose se na specifičnu industriju, odnosno direktno su povezani s poslovanjem poduzeća. *"Studije su pokazale da gotovo sve kompanije prilikom ove faze evaluacije zemalja koriste podatke vezane za veličinu tržišta, stope rasta tržišta, konkurenciju i ulazne, odnosno trgovinske barijere"* (Johansson, 1997., 121.).

U četvrtoj fazi donosi se konačna odluka o zemlji ili zemljama na kojim kompanija planira nastupiti. U ovoj fazi ističe se važnost subjektivne spoznaje menadžera prilikom posjeta zemljama koje se procjenjuju, odnosno direktnog iskustva. Direktno iskustvo uvelike pomaže menadžerima prilikom formiranja kompletne slike o situaciji u određenoj zemlji. Subjektivnim zapažanjem mogu se nadomjestiti podaci koji nedostaju te korigirati prikupljeni i korišteni podaci. *„Subjektivnim zapažanjem može se nadomjestiti podatke koji nedostaju i korigirati prikupljene i korištene podatke"* (Johansson, 1997., 137.).

2.3.4. Strategije ulaska na strana tržišta

Nakon donošenja odluke o proširivanju posla u inozemstvo i tržištu ili tržištima na koja planira ući, poduzeće treba donijeti odluku u načinu ulaska na inozemno tržište. Izvoz, za razliku od drugih strategija, zbog svoje jednostavnosti obično predstavlja početak uključivanja poduzeća u proces internacionalizacije. No uz izvoz poduzeće može birati između više strategija koje uključuju izravno ulaganje, zajedničke pothvate i licenciranje.

Svaka od navedenih strategija razlikuje se po količini obaveza, razini rizika i kontrole između kojih poduzeće može birati. Svaka sljedeća strategija sa sobom donosi veću mogućnost ostvarivanja dobiti, ali i više rizika, obveza te kontrole.

2.4. Globalizacija i njen utjecaj na razvoj poslovanja

Globalizacija je proces koji na globalnoj razini mijenja ustaljenje političke, globalne, socijalne i kulturne odnose pa možemo reći da je to proces gospodarskog, političkog, socijalnog i kulturnog djelovanja na nadnacionalnom nivou. Pojam globalizacije označava stvaranje globalnog tržišta koji podrazumijeva povezivanje svjetskih tržišta s mogućnosti lakšeg protoka ljudi, ideja, robe, kapitala te tehnologija, ali i međusobno razumijevanje. Ako globalizaciju promatramo s aspekta marketinga, tada vidimo da marketing pod pojmom globalizacija podrazumijeva razvoj i širenje međunarodnog tržišta. Globalizacija kao i svaki drugi proces ima svoje pozitivne i negativne učinke na pojedince, poduzeća, države i nadnacionalne institucije (Lazibat i Kolaković, 2004., 8.).

Pozitivni učinci globalizacije

- Lakši pristup i dostupnost svijeta u najširem smislu te riječi
- Lakši pristup informacijama, znanjima, zemljama, kulturama, tehnologijama
- Ubrzanje svjetskog gospodarskog razvoja
- Slobodno tržište omogućuje slobodno kretanje ljudi, dobara i kapitala
- Granice između zemalja se brišu i uz pomoć novih tehnologija, geografska pozicija nije više prepreka razmjeni
- Razmjena demokratskih pogleda između različitih zemalja koja uzrokuje toleranciju i poštovanje za tuđe mišljenje
- Razvoj obrazovanja jer slobodno tržište potiče zaposlenike koji su visoko obrazovani
- Rast komunikacije između zemalja i individualaca
- Transakcije između udaljenih tržišnih sudionika mogu se organizirati u vrlo kratkom razdoblju
- Zaštita okoliša i zajednički napori zemalja
- Povećanje zaposlenosti, posebno u razvijenijim zemljama

Negativni učinci globalizacije

- Uniformiranje ukusa, običaja, navika,
- Svojevrsna opća amerikanizacija lokalnih i nacionalnih kultura
- Produbljenje razlika između bogatih i siromašnih

- Problem odlaska radne snage iz zemalja u tranziciji
- Globalizacija je omogućila prevelike profite i moć kompanijama za koje se vezuje ogromna količina kapitala
- Nejednakost između nerazvijenih i razvijenih zemalja
- Razvijene zapadne zemlje nameću svoja mišljenja zemljama u razvoju
- Utjecaj na okoliš, socijalna degeneracija

2.5. Svrha poslovne politike

Poslovna politika je trajna aktivnost svakog poduzeća koja obuhvaća izbor i postavljanje ciljeva za određeno vrijeme te izbor i određivanje načina i sredstava za njihovo ostvarenje, donošenje odluka i poduzimanje mjera za realizaciju postavljenih ciljeva, a sve u skladu s osnovnim ciljevima poslovanja poduzeća. Zadatak poslovne politike je da metodama koje odgovaraju svojstvima i razvoju okoline, međusobno razvije i integrira strateške cjeline unutar poduzeća. Svrha poslovnog upravljanja je uspostavljanje osmišljenog procesa usmjerenog razvojnom cilju, koji uravnotežuje dinamičke interakcije svih strateških cjelina u raznim stadijima. Poslovna politika ostvaruje se donošenjem odluka kojima se regulira poslovanje poduzeća, tj. poslovi poduzeća te njegovi odnosi s drugima. Istovremeno, poslovnu politiku bi trebalo uskladiti unutar poduzeća i razvoj pojedinih dijelova poduzeća te time optimirati tržišne mogućnosti svakog dijela u funkciji zajedničkog interesa cjelokupnog poduzeća. Poduzeće svoju poslovnu politiku utvrđuje i ostvaruje u okviru društveno-ekonomskog uređenja u zemlji u kojoj postoji i onih u kojim djeluje, i to polazeći od opće poznatih ekonomskih spoznaja i zakonitosti. Za definiranje poslovne politike nužna je dijagnoza situacije i tendencije poduzeća i okoline na temelju čega se kreiraju ciljevi, koncepcije i strategije. Izrađuju se strateški planovi kao konkretizacija politike i strategije poduzeća s bilanciranjem ciljeva i sredstava, određivanjem nositelja i vremena (Stipanović, 2006., 19-21.).

2.5.1. Ciljevi poslovne politike

Ciljevi poduzeća, a time i poslovne politike, prvenstveno su ekonomske prirode, ali i društvene (ostvarivanje učinaka za zadovoljavanje potreba ljudi, zaposlenost stanovništva i slično). Ciljevi se mijenjaju od vremena do vremena zbog mijenjanja uvjeta djelovanja

poduzeća, pa jednom utvrđene ciljeve bi trebalo kontinuirano provjeravati i mijenjati. Taj proces teče ovim slijedom: postavljanje ciljeva, planiranje poslovanja, organiziranje poslovanja, praćenje poslovanja te ponovno utvrđivanje ciljeva. Bit poslovne politike je formiranje i ostvarivanje upravljanja, a obuhvaća sva temeljna pitanja za uspješnost poslovanja i izgradnju korporativnog imidža. Bitan utjecaj na utvrđivanje ciljeva jednog poduzeća čini društveno-ekonomski sustav unutar zemlje u kojoj poduzeće djeluje. U tržišno orijentiranom društveno-ekonomskom sustavu svako poduzeće samostalno definira svoju djelatnost, a zatim i svoje ciljeve te način poslovanja. (Babić, 2007., 59.). Ekonomska znanost dugo je isticala kako je osnovni cilj poduzeća opskrbiti tržište potrebnim dobrima, ali u praksi prevladava mišljenje da je osnovni cilj poduzeća ostvariti maksimalnu dobit. Sposobnost opstanka na tržištu zahtjeva da poduzeće u svakom trenutku može podmiriti svoje obveze prema poslovnim partnerima kao i prema društvenoj zajednici. U skladu s iznesenim, osnovni ciljevi poduzeća su: održavanje pravne samostalnosti poduzeća kao pravnog subjekta, održavanje vlastite reproduktivne sposobnosti, zadržavanje već ostvarenog položaja na tržištu i ostvarivanje već dostignute razine uspješnosti poslovanja. Svako poduzeće svojom poslovnom politikom utvrđuje konkretne, mjerljive i nemjerljive dugoročne, srednjoročne i kratkoročne ciljeve a da bi ciljevi poduzeća bili ostvarivani što uspješnije, nužno je poznavati načela poslovanja i ista provoditi (Stipanović, 2006., 19-21.).

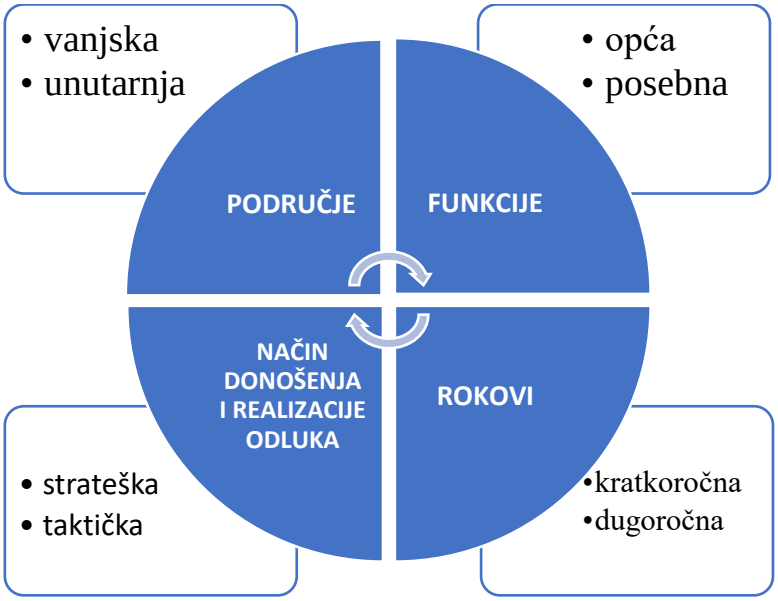
2.5.2. Podjela poslovne politike

Kompleksan pristup i kompleksno tretiranje poduzeća dovodi do uspješne poslovne politike i uspješnog ostvarivanja ciljeva poduzeća što znači da je sveobuhvatnost poslovne politike nužna. Kod poslovanja u pojedinom poduzeću moraju se uspostaviti i voditi posebne parcijalne politike. Dakle, treba spomenuti dvije podjele koje utvrđuje ekonomska znanost: podjela poslovne politike po razdobljima koje ona obuhvaća i rješava (dugoročna, srednjoročna i kratkoročna) i podjela poslovne politike po sadržajima (opća politika poduzeća i više posebnih politika) (Mencer, 2003., 100).

Strateške, taktičke i operativne odluke razlikuju se s obzirom na razdoblje na koje se odnose i svaka od tih odluka zasniva se ovisno o planu koji može biti dugoročan, srednjoročan i kratkoročan. Sadržaj i mjere poslovne politike neće biti iste za različita

razdoblja, ali za uvođenje poslovne politike polazi se od stava da i srednjoročni i kratkoročni ciljevi trebaju biti u funkciji dugoročnih ciljeva pa tako i poslovna politika za pojedina vremenska razdoblja mora biti u funkciji dugoročnih ciljeva poduzeća. Poslovna politika može se podijeliti po razdobljima: dugoročna (do 5 godina), srednjoročna (1-3 godine) i kratkoročna (do godinu dana) (Mencer, 2003., 100.).

Slika 5: Podjela poslovne politike



Izvor: izradio autor

2.6. Metode za unapređenje organizacije

Veliki broj metoda i tehnika koje možemo grupiraju u opće i posebne, razvijene su s ciljem rješavanja problema i unapređivanja organizacije poduzeća. Opće metode služe rješavanju općih organizacijskih problema odnosno problema koji se odnose na organizaciju poduzeća kao cjeline ili nekog dijela. Posebne metode služe rješavanju pojedinačnih organizacijskih problema odnosno problema koji se odnose na pojedino radno mjesto. Neke od značajnih općih metoda su: analitička metoda, analitičke metode temeljene na analizi kretanja rezultata poslovanja preko raznih indikatora, analitičke metode temeljene na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja, metoda procesnih funkcija, grafičko-matrične metode i kompleksna matrična metoda. Posebne metode koje služe unapređenju organizacije su različite i mnogobrojne. Jedan dio njih je sastavni dio tzv. operacijskih

istraživanja (metode zaliha, redova čekanja, metode zamjene, simulacija itd.). Druge se pak mogu naći u okviru tzv. produktivnih tehnika (analiza sistema, razni sistemi managementa, opisi poslovanja, procjene poslova).

Također postoje još dva temeljna pristupa unapređenju organizacije: kontinuirani i diskontinuirani. Sam naziv kontinuirani, govori da je riječ o stalnom unapređivanju organizacije, odnosno kroz cijelo vrijeme postojanja poduzeća. Diskontinuirani pristup je pristup kod kojeg se radi "rez" u organizaciji, najčešće s ciljem da se izvrši određena promjena. Takav pristup najčešće znači dramatični zaokret u politici poduzeća koje je zapalo u organizacijske teškoće i trebao bi poslužiti kao prvi dio plana u njegovu unapređenju. Nastavak izgradnje organizacije uvidio bi se u daljnjem, kontinuiranom pristupu. Kontinuirano poboljšavanje organizacije je proces koji korištenjem učinkovitih metoda podiže razinu organizacije na viši nivo uspješnosti. Najpoznatiji metodološki pristupi su: Potpuno upravljanje kvalitetom (eng. Total Quality Management,) i Organizacija koja uči (eng. Learning Organization).

3. RAZVOJ I ŠIRENJE POSLOVANJA NA PRIMJERU TVRTKE JGL d.o.o

Odjel Globalnog razvoja poslovanja u tvrtki JGL. d.o.o. osnovan je s ciljem lakšeg i učinkovitijeg praćenja internih odjela i pojedinih zaposlenika. Djelatnici odjela za globalni razvoj prolaze kroz niz procesa koji započinju istraživanjem atraktivnosti tržišta a završavaju plasiranjem odabranog proizvoda na određeno tržište. Nakon pronalaska partnera i potpisivanja ugovora slijede procesi pripreme ambalaže i svih ostalih potrebnih radnji, ne bi li se na kraju proizvod plasirao na određeno tržište.

3.1. Povijest tvrtke JGL d.o.o

JGL d.o.o. je tvrtka osnovana 1991. godine kao prvo potpuno privatno farmaceutsko dioničko društvo u Hrvatskoj. Već tada, od prvih dana, vjerovalo se da će s vremenom rasti i postati internacionalna farmaceutska tvrtka koja će poslovati izvan granica Hrvatske. Bilo je ključno okupiti i motivirati ljude, stvoriti tim spreman za velike izazove. Poduzetnički i ambiciozno, s puno strasti i energije počela se graditi priča koja traje već više od četvrt stoljeća.

Slika 6: JGL pogon u Rijeci

Izvor: https://www.dracopro.com/reference/jadran-galenski-laboratorij-jgl-rijeka/, 14. 8. 2019.

Priča o uspjehu JGL-a dobila je na zamahu po izlasku iz okrilja ljekarne „Jadran“, neposredno nakon sloma Jugoslavije te s početkom proizvodnje generičkih lijekova u kategoriji esencijalnih lijekova. Radilo se o lijekovima malih serija koji velikoj farmaceutskoj industriji nisu bili interesantni jer nisu bili isplativi. Izlaskom iz lokalnih okvira te širenjem poslovanja na teritorij Hrvatske, a potom i regije – u Sloveniji 1992. godine, BiH 1997. godine, a u Makedoniji i Srbiji 2001. godine – učinjen je dodatni iskorak kojim su stvoreni preduvjeti za daljnji rast i razvoj. Pa ipak, pokretanje operacija na tržištima Rusije (1998.), a potom i Ukrajine (2004.) te Kazahstana (2006.), iz sadašnje perspektive pokazalo se kao ključna strateška odluka za tvrtku.

3.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća

Vizija tvrtke JGL je postajanje farmaceutske tvrtke specijalizirane za razvoj i proizvodnju sterilnih proizvoda s dodanom vrijednošću u oftalmologiji i otorinolaringologiji, te liderstvo u korištenju morske vode u svrhu zdravlja. Njihova misija je unaprijediti kvalitetu života kroz brigu o našem zdravlju. Imaju jasne i visoke ciljeve te standarde kvalitete i izvedbe. Da bi postigli zajednički cilj, surađuju na svim razinama organizacije. Potiču na kontinuirano učenje i razvoj, kao i na preuzimanje odgovornosti i inicijative kako bi ostvarili dodanu vrijednost sebi i svojim partnerima.

3.3. Koraci plasiranja proizvoda na tržište

3.3.1. Istraživanje tržišta

Potrebno je proći veći broj koraka da bi se određeni proizvod uspio plasirati na željeno tržište. Netom nakon definiranja strateškog tržišta primijenjuje se proces istraživanja tržišta. Sama svrha toh procesa je pronalazak “idealnog” partnera u svrhu širenja internacionalizacije i širenje izvoza proizvoda na stranim tržištima.

Odjel za Globalni razvoj poslovanja tržištima pristupa prema internoj strategiji ulaska i fokusa na tržišta. Fokus odjela je naći partnere u Europskoj uniji, Kini i ASEAN tržištima (Savez država Jugoistočne Azije) te se tamo dalje razvijati kroz partnerstva. Naravno, uzimaju

se u obzir i ostala tržišta ako određeni partner iskaže interes, ali samo ukoliko tvrtka smatra da im je to interesantno po pitanju prihoda i ako je prema regulativama moguće realizirati plasiranje određenog proizvoda.

Na razini uprave i izvršnih direktora, rade se smjernice i razvoj poslovanja te se time stvaraju prioritetna tržišta i regije od interesa. Sam odjel razvoja tržišta ne provodi previše analiza tržišta, ponajviše iz razloga što su im regulatorni zahtjevi u Europskoj uniji već poznati, kao i većina prodaje konkurenata.

Zaposlenici moraju biti pripremljeni i spretni u procesu istraživanja tržišta, trebaju znati odabrati idealnog partnera i kvalitetno izraditi strateški razvojni plan. Koraci procesa istraživanja tržišta su slijedeći:

1.) Nakon odluke strateškog tržišta, slijedi detaljno istraživanje tržišta, od makro ekonomskog okruženja, do sociodemografskih podataka tržišta. U ovoj fazi istraživanja istražuje se ekonomska situaciju na tržištu, BDP, stopa nezaposlenosti, itd.

2.) Istraživanje poslovnog okruženja tržišta, od broja konkurenata na tom tržištu usporedno s export proizvodima. Analiza cijelokupnog zdravstvenog sustava te države; od broja ljekarni, broja doktora u zemlji, do broja konkurenata.

3.) U poslijednjoj fazi istraživanja potrebno je istražiti prodaju konkurencije, financijski i naturalno, kao i svijest potrošaća. Ovisno o jačini potražnje potrebno je definirati jačinu i razvijenost tržišta. Slijedi istraživanje mogućnosti registriranja proizvoda na odabranom tržištu i pronalazak registracijskih zahtjeve određenog tržišta i koje se zatim uspoređuje sa zahtjevima poduzeća.

3.3.2. Proces traženja partnera

Nakon izvešenog procesa istraživanja tržišta slijedi process traženja odgovarajućih partnera. Primarna svrha procesa traženja partnera su kvalitetan odabir partnera u svrhu internacionalizacije i širenje izvoza na strana tržišta. Nove partnere tvrtka pronalazi na raznim farmaceutskim sajmovima, putem direktnih upita na e-mail te putem samih partnera.

Opisana procedura odnosi se na slijedeće procese:

- Proces istraživanja i traženja partnera putem interneta, preporuke, poznanstava i ostalih dostupnih materijala
- Proces traženja partnera putem sajmova (CPHI, Vitafoods, ...)
- Proces traženja partnera putem gospodarske komore, veleposlanstava i ostalih državnih nadležnih instituacija
- Proces traženja partnera putem konzultanata.

Ovakav proces istraživanja uključuje intenzivan rad u pronalasku što većeg broja kompanija određenom tržištu. Pronalazak što većeg broja potrebnih informacija o zadanoj kompaniji, pretraživanje portfelja, profila I strukture kompanije. Isti postupak se odnosi i preko preporuke, gdje se može direktno kontaktirati kompanija. Bitno je istražiti da tvrtka nema sterilnu proizvodnju, da nema direktne konkurentne proizvode, da je financijski stabilna, fokusirana i propulzivna. Pretraživanje se vrši pomoću besplatnih podataka ali moguće i iz plaćenih baza podataka (Data monitor-Medtrack, Euromonitor, Nicholas Hall, Market research...). U navedenom procesu također postoje i određene odgovornosti zaposlenika a to su brzo i spretno pronalaženje adekvatnog partnera, kvalitetan odabir partnera u svrhu dugogodišnje suradnje i odabir unosne i stabilne suradnje s partnerom.

3.3.3. Proces pregovaranja

Nakon pronalaska partnera, slijedi process pregovaranja. Pregovaranje je vrsta komunikacijskog dijaloga s ciljem rješavanja nesporazuma dviju ili više strana, a sastoji se od triju osnovnih dijelova: procesa, ponašanja i suštine. Proces nam govori o načinu pregovora, kontekstu, taktici i sudionicima, a ponašanje obuhvaća vezu između stranaka, komunikaciju i stilove koje su uzeli. Pregovori se smatraju uspješnima samo onda kada su sve pregovaračke strane zadovoljne ishodom.

Proces pregovaranja mora se izvršiti u svrhu postavljanja što boljeg poslovnog plana, definiranja jasnog dugoročnog cilja potencijalnom partner te postavljanja jasnog izračuna dobiti i gubitaka za obje strane. Pregovarač mora biti spretan i alokventan u pregovaranju s partnerom kao i sposoban za pronalazak svih bitnih informacija od strane partnera i tržišta.

3.3.4. Zaključivanje ugovor

Slijedeći korak je zaključivanje ugovora. Nakon zaključenog ugovora sa partnerom slijedi početak izvoza proizvoda na strano tržište a samim time ekspanzija tržišta i širenje internacionalizacije. Procedura zaključivanja ugovora podrazumijeva 3 koraka a to su: proces izrade prvog predlozenog poslovnog plana i slanje partneru na pregled, na što partner odgovara prijedlogom o izmjenama plana ukoliko postoji potreba za promjenama u prvom ugovoru te izrada ekskluzivnog distribucijkog ugovora i potpisivanje ugovora.

Postupak zaključivanja ugovora s parterima započinje pripremom poslovnog plana koji se šalje partneru u kojem se radi detaljna analiza partnera, procjena partnera prema parametrima prijevremeno postavljenim od strane JGL d.o.o., provedba analize tržišta (konkurencija, cijene, porezi, marža ljekarni...). Slijedi predlaganje cijene i količine za predviđene proizvode, definiranje ciljanog računa dobiti i gubitka tvrtke i partnera, prijedlog ciklusa promocije, dogovaranje obilazaka koje bi u razdoblju od tri do pet godina partner trebao realizirati, analiza tržišta s aspekta ekonomske i sociodemografske strane i mnoge druge čimbenike koji su bitni za izradu poslovnog plana.

Nakon slanja prvog drafta poslovnog plana partner može predložiti izmjenu poslovnog plana u kojoj predlaže izmijenjene količine ili cijene. Ukoliko partner potvrđuje sve navedene prijedloge finalnim, poslovni plan se smatra završnim, te počinje priprema sporazuma o isključivoj distribuciji. Pripremanje distribucijskog ugovora uključuje sve informacije iz poslovnog plana, uz to u ovom ugovoru raspravlja se o transportu proizvoda, njihovom skladištenju, odgovornostima partnera prema proizvodu, rokovima isporuke, eventualnih bonusa/rabata na količinu. Ugovor se pregledava detaljno od strane pravnika s obje strane, a zatim ga potpisuje generalni direktor obje strane.

3.3.5. Priprema ambalaže i registracijskih dokumenata

Paralelno s zaključivanjem ugovora s partnerom započinje proces pripreme ambalaže i registracijskih dokumenata tržišta. Cilj ovog procesa je osigurati potrebne informacije, dokumentaciju, uzorke i standarde za postupak pripreme ambalaže i prve registracije na novom tržištu, te prvog izvoza. Procedura započinje tako da specijalist razvoja poslovanja

dostavlja obavijest o novim proizvodima programu te odjelu Registracija i traži odobrenje engleskih tekstova za izradu makete. Brand manager zatim je dužan dostaviti obrazac Pripremi ambalaže, kako bi se otvorile nove šifre i započeo postupak pripreme ambalaže i izrade makete. Priprema ambalaže šalje makete specijalistu razvoja tržišta na engleskom jeziku te specijalist razvoja tržišta to šalje partneru na pregled uz eventualno prevođenje na zadani jezik (ovisno o partnerovim zahtjevima). Partner je dužan vratiti nazad prevedene tekstove specijalistu razvoja poslovanja koji ih dostavlja Pripremi ambalaže i Brand manageru. Priprema ambalaže dužna je na temelju prevedenih tekstova napraviti makete i poslati Brand manageru, koji ih pogleda vizualno jer ne može tekstualno, te ih je zatim dužan poslati specijalistu za razvoj poslovanja koji ih zatim šalje partneru koji tada obavezno mora potvrditi ukoliko je to finalna verzija proizvoda. Specijalist razvoja tržišta šalje obavijest Pripremi ambalaže i Brand manageru o odobrenom modelu ne bi li se započeo proces tiskanja ambalaže. Odjel registracija tada je dužan dostaviti svu potrebnu dokumentaciju za registraciju proizvoda specijalistu razvoja tržišta koji predaje svu original dokumentaciju partneru. Ukoliko je potrebna ovjera svih dokumenata (npr. u slučaju arapske zemlje), specijalist razvoja tržišta mora proći dodatne procese:

1. Ukoliko se radi o procesu ovjere dokumenata, specijalist razvoja tržišta mora prvo ovjeriti dokumenta na gospodarskoj komori, zatim na ministarsvo pravosuđa, nakon toga na ministarstvo vanjskih poslova te na kraju na veleposlanstvu određene zemlje. Nakon što se svi papiri ovjere, šalju se originali partneru.
2. Specijalist razvoja poslovanja istovremeno je dužan poslati ovjerene ugovore, prognoze prodaje i narudžbi prema *Sales & Controlling-u* kako bi se mogla isplanirati i pokrenuti proizvodnja.

3.3.6. Izvoz

Da bi se uspješno i pravovremeno pokrenuo proces izvoza potrebna je brza komunikacija s odjelima pripreme ambalaže, prodaje i proizvodnje u svrhu što bržeg izvoza proizvoda, koji se dijeli na slijedeće procese:

Proces aktivacije ambalaže:

Nakon odobrenja partnera finalne verzije proizvoda, započinje aktivacija ambalaže od strane proizvodnje ne bi li se takva, finalna verzija, slala u tisak. U tome mora biti obaviješten odjel pripreme ambalaže i specijalist razvoja tržišta.

Proces slanja finalnog modela u tisak:

Specijalist razvoja poslovanja kontaktira odjel za pripremu ambalaže da takav model može krenuti u tisak. Priprema ambalaže zatim kontaktira odjel nabave koji je u komunikaciji s grafičarima koji tiskaju primarnu i sekundarnu ambalažu.

Proces odobrenja kontrole i osiguranja kvalitete postojeće (tiskane) ambalaže:

Nakon što tiskana ambalaža stigne u proizvodnju poduzeća, prolazi kroz kontrolu i završnu provjeru od strane osiguranja kvalitete i kontrole kvalitete. Specijalist razvoja poslovanja mora biti podrška svim odjelima u slučaju bilo kakvih nejasnoća.

Proces pripreme gotovih proizvoda:

Nakon što je završna ambalaža potvrđena započinje priprema gotovih proizvoda u paletama spremnim za izvoz. Nakon što su proizvodi spremni za izvoz, odjel prodaje paraleno s partnerom dogovara troškove prvog izvoza i transporta.

Proces plaćanja prve isporuke proizvoda:

Plaćanje se izvršava po unaprijed dogovorenim stavkama iz ugovora o distribuciji. Partner prvo vrši isplatu poduzeću, te se nakon toga izvršava prvi izvoz.

Izvoz:

Nakon što su se izvršila sva plaćanja i nakon što se dogovorio konačni transport, roba može krenuti u izvoz i time se završava ciklus pripreme prvog izvoza.

3.3.7. Koordinacija u provođenju upravljanja i usluživanja

Poslijednji i izuzetno bitan korak u ciklusu poslovanja odjela Globalnog razvoja poslovanja je koordinacija u provođenju upravljanja i usluživanja direktnim kupcima. Svrha ovog procesa je održivost postojećih kupaca/partnera a samim time I što bolja interakcija

internacionale komunikacije. Opisana procedura odnosi se na procese kao što su: obilazak partnera na tržište, obilazak ljekarni, koordinaciju u educiranju stručnih suradnika i menadžera na tržištu, odobravanje i pregledavanje marketing planova, action planova te promo materijala uz podršku strateškog marketinga, prognoziranje i potvrda nadolazećeg izvoza i proces ostvarivanja realiziranog plana za tekuću godinu. Odgovornosti zaposlenika Globalnog razvoja poslovanja u ovom procesu su stručnost i inovativnost prema kupcu, efikasnost u rješavanju tekuće problematike i fleksibilnost u donošenju odluka.

1. **Proces obilaska partnera na tržište:**

Nakon što izvoz krene, obilazak partnera na tržište je u ovom trenutku ključan. Podrška trvtke prema partneru podiže razinu bliskosti s kupcima. Obilazak partnera u ovom trenutku uključuje upoznavanje svih zaposlenika koji su evolvirani u prodaju proizvoda na tržištu. Obilazak partnerske kompanije, edukacija zaposlenika o planovima njihove firme i o strategiji poslovanja.

2. **Proces koordinacije u educiranju stručnih suradnika i Brand managera na tržištu:**

Sukladno dogovoru sa strateškim marketingom educiraju se stručni suradnici. Isporučuju im se najnovije prezentacije o samom prozvodu, ne bi li imali što relevantnije i ažurnije podatke o proizvodu. Uspoređujemo ih s podacima prodaje konkurencije na tom tržištu. Provodi se prezentacija načina rada tvrtke te se predlaže isti.

3. **Proces obilaska ljekarni na terenu:**

Za vrijeme boravka na određenom tržištu, obveza zaposlenika Globalnog razvoja poslovanje jest obilazak ljekarni u kojima su prisutni JGL proizvodi. Vrši se pregled pozicioniranja brenda u odnosu na konkurente te slikanje proizvoda na policama u ljekarnama. Također je potrebno direktno riješavanje problematike ukoliko se na nju naiđe (npr. krivo pozicioiniranje, pogrešan način promoviranja brenda…)

4. **Proces odobravanja i pregledavanja Marketing Planova, Action Planova te Promo materijala uz podršku strateškog marketinga:**

Paralelno uz edukaciju partnera, vrši se pregledavanje marketinških planova, akcijskih planova i promotivnih materijala. Drugim riječima, sve ono što je partner do sada napravio za što bolju prodaju odnosno prezentaciju novog proizvoda na tržištu. Ukoliko postoji potreba za

poboljšanjem to se sugerira partnerima I to na način da se prikaže dosadašnji rad na ostalim tržištima radi boljeg razumijevanja strategije brenda. Potrebno je poticati partnere na nove ideje i sugestije jer oni najbolje znaju situaciju na njihovu terenu. Zaposlenici odjela Globano razvoja tržišta moraju poznavati kulturu tržišta i način poslovanja te prilagoditi marketinške materijale shodno tome.

5. **Proces finaliziranja prognoze i potvrda nadolazećeg izvoza:**

Prema zadnim prognozama koje se dobivaju partnera, definiraju se ciljani mjeseci kada bi se vršili izvozi na tržište. Rade se korekcije na licu mjeca ukoliko partner predviđa da izvoz u zadanom mjesecu nije realan (barem tri mjeseca unaprijed). Priprema se ili poboljšava priprema izvoza ukoliko partner ima nekih zamjerki ili bolji prijedlog oko organizacije izvoza za ubuduće.

5. **Proces ostvarivanja realiziranog plana za tekuću godinu:**

Ukoliko su sve stavke u redu, odnosno ako su strateški dobro postavljene, na kraju tekuće godine se ostvaruju svi zadani izvozi.

3.4. Izazovi i problemi u procesu internacionalizacije

Izazovi u razvoju poslovanja JGL d.o.o. su konstantno prisutni, a opisati ćemo ih nekoliko. Prvi rizik na koji nailazimo je registracija lijeka/proizvoda u pojedinim zemljama. Svaka zemlja ima svoje zahtjeve koji ponekad nisu u skladu sa zadnjim regulativama Europske unije te se ti zahtjevi konstantno mijenjaju. To zaposlenicima predstavlja veliki problem u pripremi dokumentacije koja je potrebna da bi se proizvod registrirao u određenoj zemlji.

Drugi izazov koji se pojavljuje je nabava proizvoda. Ponekad je proizvodnja preopterećena novim zahtjevima iz Europske Unije koje mora ispuniti da bi mogli pripremiti proizvod za izvoz na određeno tržište, pa se često znaju događati kašnjenja u isporukama prema partneru.

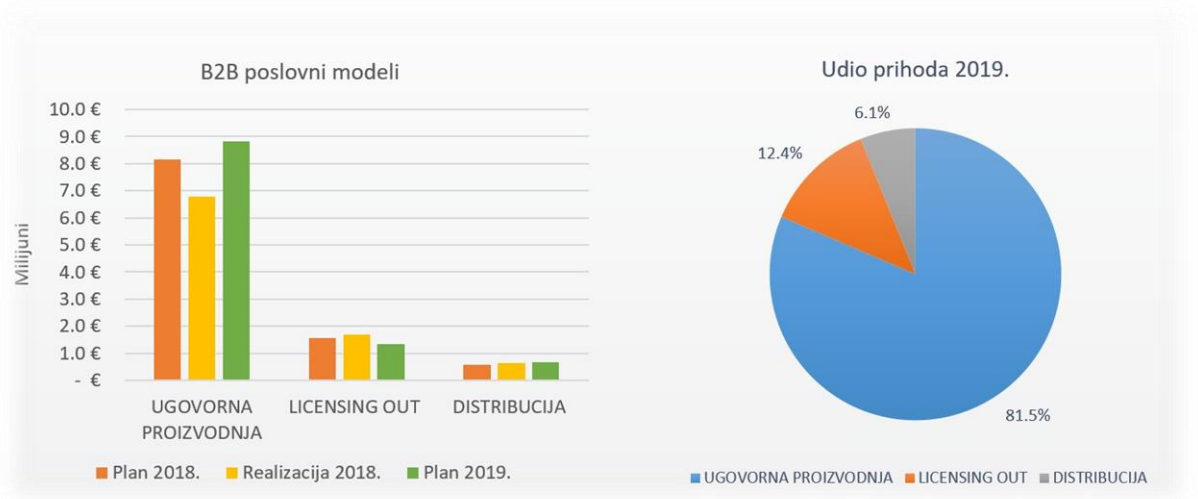
Slijedeći razlog koji može usporavati proces izvoza su prelasci na nove strojeve ili na nove načine rada. To može uvelike utjecati na cjelokupno poslovanje s partnerima jer tvrtka u tom slučaju mora platiti penale, a partner nije u mogućnosti plasirati proizvod na vrijeme na tržište i time i on stvara gubitke. Također ono što se može desiti jest da partner u samom

procesu poslovanja propadne ili ga neka druga multinacionalna kompanija kupi ili akvizira i time se proces pregovora odugovlači što može dovesti do toga da se u konačnici i prekine. Ratovi u nekim zemljama gdje su sklopili ugovore uvelike su im otežali poslovanje – npr. Ukrajina je njihovo izuzetno bitno tržište i kada je izbio rat s Rusijom, imali su milijunske gubitke koji su doveli do devalvacije**,** odnosno iznenadnog pada vrijednosti jedne valute u odnosu na druge valute. Do devalvacije dolazi kad troškovi neke zemlje rastu brže od troškova njezinih konkurenata i kad njezin izvoz više nije cjenovno konkurentan. Devalvacije pogoršavaju aktivnosti špekulanata na deviznim tržištima. Oni kupuju i prodaju velike količine valuta anticipirajući devalvaciju. Devalvacije mogu dovesti do velikih relativnih promjena vrijednosti pojedine valute npr. 10% u 12 sati. To može jednim zamahom "pojesti" profit svakog prosječnog izvoznika, što je jedan od razloga zašto izvoznici radije djeluju u okviru razmjerno fiksnih deviznih tečajeva. Neke od valuta također utječu na njihovo poslovanje, a to su sve financijski rizici na koje moraju računati prilikom poslovanja s globalnim kompanijama.

4. PERSPEKTIVA RAZVOJA JGL d.o.o.

Perspektiva tvrtke JGL d.o.o. je uvijek rast na novim tržištima s novim proizvodima. Preduvjet svemu tome je osigurati financijsku stabilnost i rast iz godine u godinu. Da bi mogli prodavati nove proizvode, odjel za globalni razvoj poslovanja mora osmisliti, odnosno razviti nove proizvode, a to čini tako praćenjem svjetskih farmaceutskih trendova. Također je uvijek potrebno biti u koraku s vremenom i trenutnim stanjem na tržištu. Odjel za globalni razvoj poslovanja mora prepoznati i odabrati najboljeg i najstabilnijeg partnera za kojeg smatraju da može pridonijeti dugoročnom rastu ne samo u području postojećih proizvoda, već i kroz širenje suradnje s novim proizvodima na novim tržištima.

Slika 7: Realizacija i plan po modelu suradnje



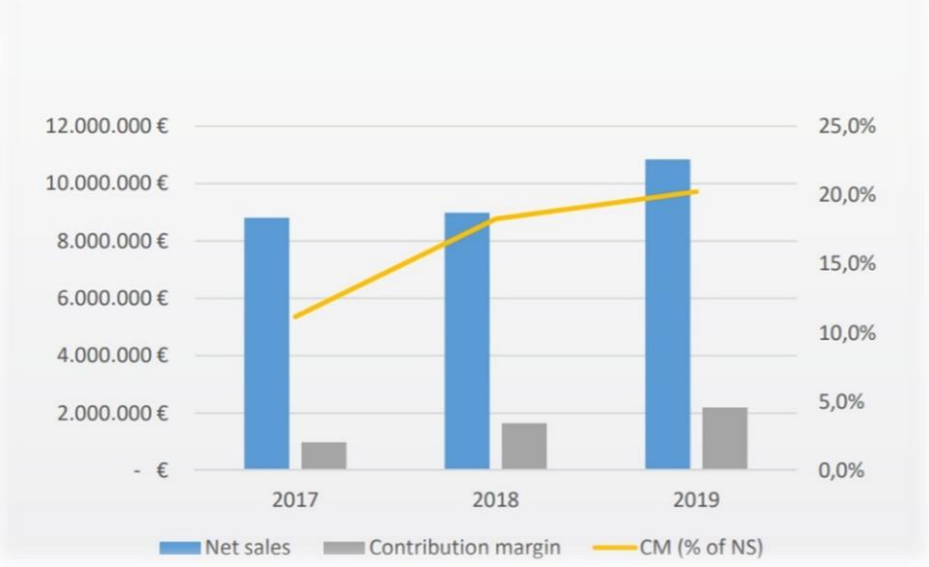
Izvor: www.jgl.hr

Svake godine u rujnu firma JGL d.o.o. započinje proces operativnog planiranja za nadolazeću godinu, a u studenome započinju sa dugoročno planiranje na svim tržištima na kojima su trenutno prisutni, ali i na onima na kojima bi svoje poslovanje htjeli širiti u budućnosti.

U navedenom procesu je jako važno biti realan ali također i ambiciozan jer firma mora napredovati i rasti, a dugoročni plan mora biti oslonac i pokazatelj gdje postoji mogućnost za napredovanje.

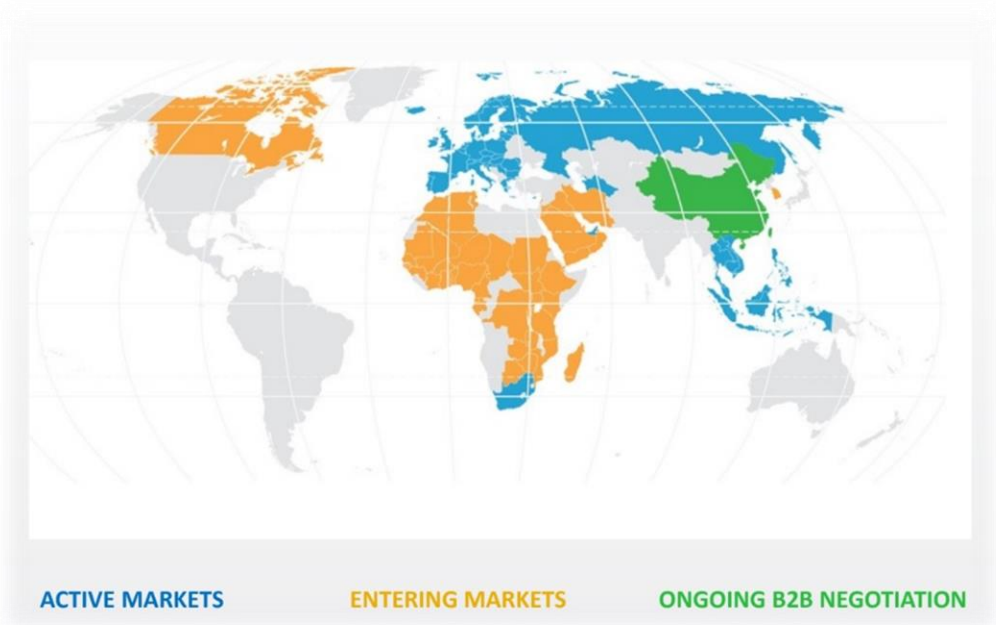
Slika 8: Rast profita u B2B poslovanju

	2017	2018	2019
Net sales	8.802.726 €	8.985.928 €	10.840.807 €
Gross margin	1.725.386 €	2.257.488 €	2.758.373 €
Contribution margin	982.462 €	1.641.438 €	2.195.107 €
CM (% of NS)	11,2%	18,3%	20,2%



Izvor: www.jgl.hr

Slika 9: B2B poslovanje/struktura



Izvor: www.jgl.hr

5. ZAKLJUČAK

Internacionalizacija poslovanja dug je i zahtjevan proces za svako poduzeće, na kojem se susreće s nizom nepoznanica, ponajviše onih iz nepoznatog inozemnog okruženja, a najjednostavnije se može opisati kao širenje ekonomske aktivnosti izvan granica domicilne ekonomije. Gotovo sva poduzeća na svijetu barem su jednom za vrijeme svog djelovanja na neki način ostvarili suradnju s inozemstvom. Domaća tržišta u većini slučajeva postaju nedostatna za ekspanziju, odnosno za rast poslovanja a samim time i profitabilnosti, pa se poduzeća okreću novim, stranim tržištima. Liberalizacija tržišta te razvoj tehnologije i komunikacija omogućili su olakšan pristup stranim tržištima.

Oblici suradnje s inozemstvom kreću se od onih najjednostavnijih, kao što su uvoz i izvoz, do složenih oblika. Proces internacionalizacije poslovanja poduzeća iznimno je bitan korak u razvoju istog te mu se treba pristupiti ozbiljno uz detaljna istraživanja prije realizacije. Mnogobrojne različitosti između domaćeg i stranih tržišta poput jezika, kulture, političkog i zakonodavnog uređenja faktori su koji uvelike otežavaju i mogu ugroziti sam proces internacionalizacije. Unatoč globalizaciji koja je „smanjila“ svijet izjednačavajući potrebe i želje potrošača diljem planete, prilikom kreiranja marketinških planova potrebno je modificirati one elemente istih koji izravno utječu na profitabilnost proizvoda ili usluge na stranim tržištima.

Ključan korak u procesu koji se odvija prije istupanja poduzeća na strana tržišta je selekcija, odnosno odabir onih tržišta na koje poduzeće planira širiti poslovanje. Nužna je detaljna analiza potencijalnih zemalja i u konačnici odabir one ili onih na kojima poduzeće može ostvariti svoj cilj koji je isti za sva poduzeća, bez obzira posluju li na domaćem ili stranom tržištu, a to je uz što manje inputa proizvesti što veći output i pritom biti društveno odgovoran i politički korektan.

Unatoč mnogobrojnim poteškoćama kroz koje poduzeća prolaze prilikom procesa internacionalizacije i činjenice da je poslovanje na domaćem tržištu jednostavnije, suradnja s inozemstvom, uz pretpostavku da su ispravno posložene sve varijable nad kojima poduzeća imaju kontrolu, može donijeti mnogobrojne pozitivne rezultate.

POPIS LITERATURE

KNJIGE

1. Babić, M.: Politika proizvoda osiguravajućeg društva, 2007.
2. Galetić L.: Organizacija velikih poduzeća, Zagreb., 2011.
3. Johansson, J, K., Global marketing-Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management.
4. Lazibat, T. i Kolaković, M.: Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije: međunarodna razmjena i međunarodno tržište. Zagreb., 2004.
5. Marković, M.: Međunarodni marketing. Split, Logos, 1994.
6. Matić, I.: Organizacija poslovanja, Split, 2007.
7. Mencer, I.:Strategijski menađment i poslovna politika, Rijeka, 2003.
8. Previšić, J.; Ozrešić Došen, Đ., Međunarodni marketing. Zagreb, Masmedia, 1999.
9. Ravlić P.: Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet, Split, 1995.
10. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Zagreb,1999.
11. Stipanović, C: Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006.

ZNANSTVENI ČLANCI

1. Rafajac, O. i Pupavac, D. (2017). ORGANIZACIJSKA INTELIGENCIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ. Ekonomski pregled, 68 (1), 88-106. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/179107
2. Žugaj, M. i Schatten, M. (2009). Poduzeće 2.0 kao temelj za pramac/krma organizaciju i upravljanje znanjem. *Ekonomski vjesnik, XXII* (1), 103-114. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/42868

INTERNET IZVORI

1. https://andrewdumont.me/the-difference-between-sales-and-business-development/, 18.8.2019.
2. https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/090815/basics-business-development.asp, 2.9.2019.
3. https://www.jgl.hr/ , 14.7.2019.

POPIS SLIKA

Slika 1: Odnos razvoja poslovanja sa prodajom i marketingom 7
Slika 2: Razvoj poslovanja 8
Slika 3: Prikaz osnovnih načela poslovanja 12
Slika 4: Internacionalizacija poslovanja 12
Slika 5: Podjela poslovne politike 19
Slika 6: JGL pogon u Rijeci 21
Slika 7: Realizacija i plan po modelu suradnje 31
Slika 8: Rast profita u B2B poslovanju 32
Slika 9: B2B poslovanje/struktura 32