

# Izazovi međunarodnog tržišta

---

**Grbac, Bruno**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2009**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:857822>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of  
Economics and Business - FECRI Repository](#)





**Prof. dr. sc. Bruno Grbac**

# **IZAZOVI MEĐUNARODNOG TRŽIŠTA**

**Uspjeh na međunarodnom tržištu  
ostvaruje se znanjem i spremnošću na prilagodbu**

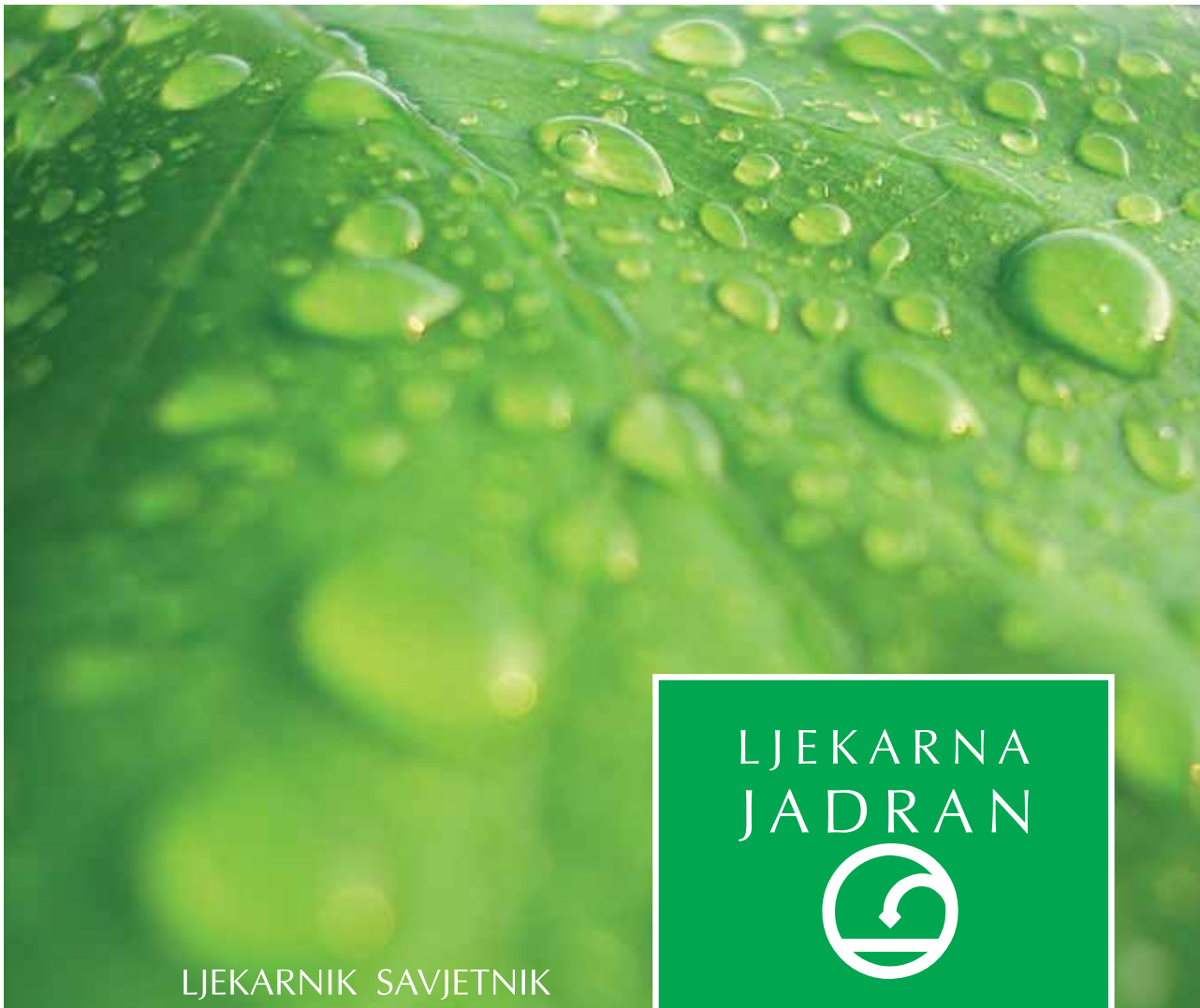




## Energetska učinkovitost u svakom domu



Energo d.o.o. Rijeka, za proizvodnju i distribuciju toplinske energije i plina  
Dolac 14/I, 51000 Rijeka • [www.energo.hr](http://www.energo.hr) • e-mail: [info@energo.hr](mailto:info@energo.hr)



## LJEKARNIK SAVJETNIK

Potražite savjet Ljekarnika o pravilnoj upotrebi lijekova, odgovornom samolječenju i očuvanju vašeg zdravlja.

DERMOKOZMETIČKO  
SAVJETOVALIŠTE U  
LJEKARNAMA  
[www.ljekarna-jadran.hr](http://www.ljekarna-jadran.hr)

LJEKARNA  
JADRAN



Zdravstvena ustanova **Ljekarna JADRAN**  
51000 Rijeka, Trg Vlačića Flaciusa 3  
tel. 051/339-600, 337-217, fax: 051/337-398

**Rijeka:**

**Ljekarna KORZO**, Korzo 22, tel.051/211-036  
**Ljekarna BRAJDA**, Krešimirova 24, tel. 051/213-732  
**Ljekarna CENTAR**, Riva 18, tel.051/213-101  
**Ljekarna KAZALIŠTU**, Uljarska 3, tel.051/211-479  
**Ljekarna STROSSMAYER**, Strossmayerova 6, tel.051/371-127  
**Ljekarna ZAMET**, Avelina Turka 137, tel.051/264-717  
**Ljekarna RIVA BODULI**, Riva Boduli 7, tel.051/215-301

**Ljekarna BAKAR**, Veberova 137, 051/761/319  
**Ljekarna CRES**, Trg Frane Petrića 4, tel.051/571-243  
**Ljekarna VRBOVSKO**, Dobra 12, tel.051/875-219

**Ljekarnički depo:**

**Šilo:** Stara cesta 4, tel.051/852-161;  
**Klana:** Klana 63, tel.051/808-168;  
**Nerezine:** Trg Studenac 13, tel.051/237/226





**CROATIA OSIGURANJE<sup>®</sup>**

---

*utemeljeno 1884.*



*Art of Winemaking.*



ISTRAVINO



*Art of Winemaking.*





# NACIONALNI PARK KRKA







UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI

MANUALIA UNIVERSITATIS  
STUDIORUM FLUMINENSIS



*Nakladnik*  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

*Za nakladnika*  
Prof. dr. sc. Vinko Kandžija, dekan

*Sunakladnik*  
Promarket, Rijeka

*Recenzenti*  
**Dr. sc. Biljana Crnjak Karanović,**  
redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Splitu

**Dr. sc. Marcel Meler,**  
redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta  
Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

*Lektor*  
Jadranka Bota, prof.

*Grafička priprema i oblikovanje naslovnice*  
Grafika, Osijek

*Korektura*  
Jadranka Bota, prof.

*Tisak i uvez*  
Grafika, Osijek



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA

Prof. dr. sc. Bruno Grbac

**IZAZOVI  
MEĐUNARODNOG  
TRŽIŠTA**



Rijeka, 2009.

Objavljivanje ove znanstvene knjige i sveučilišnog udžbenika odobrilo je Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, Trg braće Mažuranić 10, Rijeka, klasa: ??????

Sva prava pridržana. Ni jedan dio knjige ne smije se reproducirati u bilo kojem obliku ili na bilo koji način, niti pohranjivati u bazu podataka bilo koje namjene, bez prethodnog pismenoga dopuštenja izdavača, osim u slučajevima kratkih navoda u znanstvenim i stručnim člancima. Izrada kopija bilo kojeg dijela knjige je zabranjena.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA RIJEKA

UDK ????

GRBAC, Bruno

Izazovi međunarodnog tržišta / Bruno Grbac.

- Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta : Promarket  
2008. - (Udžbenici Sveučilišta u Rijeci = Manualia  
Universitatis studiorum Fluminensis)

Bibliografija. - Kazalo.

ISBN: 978-953-6148-74-5 (Ekonomski fakultet).



*sinovima*  
*Marku i Luki*





## PREDGOVOR

---

Poslovanje na međunarodnom tržištu odvija se pod utjecajem naglih i korjenitih promjena. Promjene su poznati termin i pojava, ali nikad kao do sada promjene na tržištu nisu bile tako složene i nisu se odvijale tako brzo. Poslovni subjekti koji djeluju ili planiraju djelovati na međunarodnom tržištu, rješavanju kompleksnosti odnosa i prilagođavanju promjenama pristupaju pažljivom analizom, integriranim pristupom i praćenjem ostvarenih rezultata poslovanja.

Promjene su rezultat novih političkih rješenja, od stvaranja interesnih ekonomskih zajednica u Sjevernoj Americi, ujedinjenja europskih zemalja, dinamičnosti u zemljama dalekog Istoka do kulturnih, društvenih demografskih i drugih trendova u čitavom svijetu. Poseban utjecaj dolazi od tehnoloških promjena koje su omogućile fleksibilnost u stvaranju, ali i u jednostavnom uočavanju razlika u ponudi pojedinih poslovnih subjekata na međunarodnom tržištu. Promjene su posljedica novog reagiranja krajnjih potrošača i poslovnih kupaca i jačanja konkurencije na međunarodnoj razini. Poslovni subjekti u nastupu na međunarodnom tržištu moraju preduhitriti konkurenciju u razumijevanju tržišnih potreba, odnosno načina dodavanja vrijednosti proizvodima i uslugama, kako bi bili što atraktivniji potencijalnim krajnjim potrošačima i poslovnim kupcima te ispunili, pa i premašili, njihova očekivanja.

Iz tih razloga implementacija međunarodnog marketinga postaje imperativ za poslovne subjekte koji žele opstati i razvijati se na međunarodnom tržištu. Za implementaciju međunarodnog marketinga potrebno je znanje o rješavanju složenih odnosa i problema na međunarodnom tržištu. U tu svrhu napisana je knjiga *Međunarodni marketing*, čija se struktura sastoji od pet međusobno povezanih i koherentnih poglavlja.

Prvo poglavlje pod naslovom *Koncepcija međunarodnog marketinga* objedinjuje raspravu o prirodi, poimanju i evoluciji međunarodnog marketinga. Slijedi obrada obilježja međunarodnog marketinga i analiza međunarodnog marketinga i međunarodne trgovine.

*Dinamika međunarodnog okruženja* naslov je drugog poglavlja u kojem se analiziraju snage u međunarodnom okruženju, međunarodne marketinške mogućnosti i argumentira potreba za sustavnim pristupom istraživanju međunarodnog tržišta.

U trećem poglavlju pod naslovom *Osvajanje međunarodnog tržišta* istražuju se primjerene orijentacije za nastup na međunarodnom tržištu, utvrđuju strategije nastupa na međunarodnom tržištu, definiraju strategije širenja na međunarodnom tržištu i strategije globalizacije poslovanja.

Pod naslovom *Odrednice međunarodnog marketinškog miksa* obrađene su karakteristike i specifičnosti međunarodnog upravljanja proizvodom, određivanja cijena za međunarodno tržište, odrednice međunarodnih kanala distribucije i logistike, te istaknute osobitosti međunarodne marketinške komunikacije.

U petom, završnom poglavlju, daje se prikaz budućnosti međunarodnog marketinga, odnosno raspravlja se o trendovima od utjecaja na međunarodnu marketinšku aktivnost i o strateškom određenju međunarodnog marketinga.

Nakon svakog poglavlja tematski se prezentiraju po dva poslovna slučaja, i to jedan inozemnog poslovnog subjekta i drugi domaćeg poslovnog subjekta koji ima sjedište u Hrvatskoj.

Knjiga je namijenjena onima koji žele uspjeti na međunarodnom tržištu, bilo da se radi o menadžerima koji su angažirani ili se planiraju angažirati u razradi nastupa na međunarodno tržište ili o studentima na preddiplomskim i poslijediplomskim studijima. U pisanju knjige polazilo se od pretpostavke da čitatelji knjige imaju temeljna znanja o marketingu ili su u dosadašnjem djelovanju bili eksponirani u međunarodnom okruženju.

U stvaranju knjige doprinos dolazi od mnogih znanstvenika i autora, čije su ideje i citati korišteni u argumentaciji pojedinih stavki, kao i od mnogih menadžera čije sam pristupe u ostvarivanju uspjeha poslovnih subjekata na međunarodnom tržištu analizirao.

U stvaranju knjige doprinos dolazi i od mnogih suradnika i kolega. Posebno zahvaljujem mojim asistenticama, mr. sc. Ivani First i mr. sc. Jasmini Dlačić, koje su se angažirale na prikupljanju i obradi poslovnih slučajeva, te sinovima Marku i Luki koji su mi bili motiv i potpora.

Recenzentu prof. dr. sc. Marcelu Meleru zahvaljujem na kritikama, strpljivosti i ustrajnosti u dosadašnjoj suradnji. Uvaženoj prof. dr. sc. Biljani Crnjak Karanović zahvaljujem se na primjedbama i sugestijama koje su ovu knjigu učinile kvalitetnijom.

*U Rijeci, 6. rujna 2008.*

*Bruno Grbac*



## SKRAĆENI PREGLED TEMA

<b>PREDGOVOR.....</b>	<b>7</b>
<b>I. KONCEPCIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA .....</b>	<b>17</b>
1. <i>Polazište međunarodnog marketinga .....</i>	<i>17</i>
2. <i>Obilježje međunarodnog marketinškog okruženja .....</i>	<i>26</i>
3. <i>Međunarodni marketing i međunarodna trgovina .....</i>	<i>44</i>
<b>II. DINAMIKA MEĐUNARODNOG OKRUŽENJA .....</b>	<b>75</b>
4. <i>Snage u međunarodnom okruženju .....</i>	<i>75</i>
5. <i>Analiza mogućnosti na međunarodnom tržištu .....</i>	<i>107</i>
6. <i>Istraživanja međunarodnog tržišta .....</i>	<i>133</i>
<b>III. OSVAJANJE MEĐUNARODNOG TRŽIŠTA .....</b>	<b>161</b>
7. <i>Orijentacija na međunarodno tržište .....</i>	<i>161</i>
8. <i>Strategija ulaza na međunarodno tržište .....</i>	<i>169</i>
9. <i>Strategija širenja na međunarodnom tržištu .....</i>	<i>193</i>
10. <i>Strategija globalizacije .....</i>	<i>218</i>
<b>IV. ODREDNICE MEĐUNARODNOG MARKETING-MIKSA .....</b>	<b>245</b>
11. <i>Međunarodne strategije proizvoda .....</i>	<i>245</i>
12. <i>Određivanje cijena na međunarodnom tržištu .....</i>	<i>268</i>
13. <i>Međunarodni marketinški kanali distribucije i marketinška logistika .</i>	<i>285</i>
14. <i>Međunarodna integrirana marketinška komunikacija .....</i>	<i>303</i>
<b>V. BUDUĆNOST MEĐUNARODNOG MARKETINGA .....</b>	<b>329</b>
15. <i>Trendovi od utjecaja na međunarodnu marketinšku aktivnost .....</i>	<i>329</i>
16. <i>Strateško određenje međunarodnog marketinga .....</i>	<i>341</i>



# SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR.....</b>	<b>7</b>
<b>I. KONCEPCIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA.....</b>	<b>17</b>
<b>1. Polazište međunarodnog marketinga .....</b>	<b>17</b>
1.1. Priroda međunarodnog marketinga .....	17
1.2. Poimanje međunarodnog marketinga.....	20
1.3. Evolucija međunarodnog marketinga .....	22
<b>2. Obilježje međunarodnog marketinškog okruženja .....</b>	<b>26</b>
2.1. Distribucija bogatstva i stanovništvo .....	26
2.2. Izvorišta jačanja međunarodne trgovine .....	32
2.3. Intraregionalna i interregionalna međunarodna trgovina .....	39
<b>3. Međunarodni marketing i međunarodna trgovina.....</b>	<b>44</b>
3.1. Teoretska osnova međunarodne trgovine .....	44
3.2. Institucije za razvoj međunarodne trgovine .....	55
3.3. Poslovni subjekti na međunarodnom tržištu .....	64
POSLOVNI SLUČAJ: Strategija distribucije Levi's®-a na hrvatskom tržištu .....	70
POSLOVNI SLUČAJ: Rat za menadžerske talente u Kini – Eramet grupacija Kina ...	72
<b>II. DINAMIKA MEĐUNARODNOG OKRUŽENJA.....</b>	<b>75</b>
<b>4. Snage u međunarodnom okruženju .....</b>	<b>75</b>
4.1. Snage iz međunarodnog ekonomskog okruženja .....	75
4.1.1. Snage s globalnim utjecajem .....	76
4.1.2. Snage s nacionalnim utjecajem .....	84
4.2. Snage iz međunarodnog društvenog i kulturnog okruženja .....	88
4.2.1. Integralno djelovanje snaga iz društvenog i kulturnog okruženja ...	88
4.2.2. Odrednice kulturne raznolikosti .....	90
4.3. Snage iz političkog i pravnog okruženja .....	98
4.3.1. Snage iz političkog i pravnog okruženja strane države .....	99
4.3.2. Snage iz političkog i pravnog okruženja države domaćina .....	101
4.3.3. Snage iz političkog i pravnog međunarodnog okruženja .....	104



<b>5. Analiza mogućnosti na međunarodnom tržištu</b>	<b>107</b>
5.1. Pristup utvrđivanju međunarodnih marketinških mogućnosti	107
5.1.1. Mogućnosti determinirane makro okruženjem	110
5.1.2. Mogućnosti determinirane tržištem	112
5.1.3. Mogućnosti determinirane proizvodom	115
5.2. Odabir ciljnog tržišta	116
5.2.1. Kriteriji za izbor ciljnog tržišta	116
5.2.2. Proces izbora ciljnog tržišta	122
5.3. Međunarodni kontekst ponašanja kupaca	124
5.3.1. Osobitosti kupaca na tržištu široke potrošnje	124
5.3.2. Ponašanje kupaca na tržištu poslovne potrošnje	128
5.3.3. Proces donošenja odluka o kupnji	130
<b>6. Istraživanja međunarodnog tržišta</b>	<b>133</b>
6.1. Polazišta i problemi u istraživanju međunarodnog tržišta	133
6.1.1. Polazišta u istraživanju međunarodnog tržišta	133
6.1.2. Problemi u istraživanju međunarodnog tržišta	138
6.2. Vrste i metode istraživanja na međunarodnom tržištu	140
6.2.1. Vrste istraživanja na međunarodnom tržištu	141
6.2.2. Metode istraživanja na međunarodnom tržištu	144
6.3. Proces istraživanja međunarodnog tržišta	148
6.3.1. Utvrđivanje problema istraživanja	150
6.3.2. Izrada plana istraživanja međunarodnog tržišta	152
6.3.3. Prikupljanje podataka	153
6.3.4. Obrada podataka	154
6.3.5. Prezentiranje rezultata istraživanja	154
POSLOVNI SLUČAJ: Lansiranje proizvoda tvrtke Istravino na rusko tržište	156
POSLOVNI SLUČAJ: Strategija IKEA-e	159
<b>III. OSVAJANJE MEĐUNARODNOG TRŽIŠTA</b>	<b>161</b>
<b>7. Orijentacija na međunarodno tržište</b>	<b>161</b>
7.1. Okosnica poslovanja na međunarodnom tržištu	161
7.2. Ocjena kompetentnosti za nastup i djelovanje na međunarodnom tržištu	163
7.2.1. Unutarnji i vanjski činitelji	163
7.2.2. Procjena sposobnosti uprave	165
7.2.3. Ocjena potencijala ponude	166
7.3. Proces orijentacije na međunarodno tržište	167

<b>8. Strategija ulaska na međunarodno tržište</b> .....	<b>169</b>
8.1. Postavke za poslovanje na međunarodnom tržištu .....	169
8.1.1. Redefiniranje misije poslovanja .....	170
8.1.2. Ciljevi poslovanja na međunarodnom tržištu .....	172
8.1.3. Prilagodba poslovanja .....	175
8.2. Ostvarivanje konkurentske prednosti .....	176
8.2.1. Procjena sposobnosti poslovnog subjekta .....	176
8.2.2. Konkurentska prednost .....	177
8.2.3. Strateške opcije i pozicija u odnosu na konkurente .....	178
8.3. Alternative ulaska na međunarodno tržište .....	182
8.3.1. Utjecaj činitelja na načina ulaska na međunarodno tržište .....	182
8.3.2. Izvoz .....	185
8.3.3. Zajedničko poslovanje .....	187
8.3.4. Izravne investicije .....	190
<b>9. Strategija širenja poslovanja na međunarodnom tržištu</b> .....	<b>193</b>
9.1. Strateška osnova za širenje poslovanja .....	195
9.1.1. Novi izazovi .....	196
9.1.2. Razvoj infrastrukture poslovnog subjekta za širenje poslovanja .....	197
9.2. Redefiniranje ciljnog tržišta i repozicioniranje .....	199
9.2.1. Redefiniranje ciljnog tržišta u funkciji širenja poslovanja .....	199
9.2.2. Repozicioniranje za potrebe širenja poslovanja .....	201
9.3. Strategije modifikacije elemenata marketinškog miksa .....	205
9.3.1. Modifikacija proizvoda .....	206
9.3.2. Preinake u sustavu distribucije .....	208
9.3.3. Promjene u području cijena .....	210
9.3.4. Komunikacija s tržištem .....	212
9.4. Organizacijska struktura i organizacijska kultura .....	215
9.4.1. Organizacijska struktura .....	215
9.4.2. Organizacijska kultura .....	217
<b>10. Strategija globalizacije</b> .....	<b>218</b>
10.1. Evolucija globalizacije .....	218
10.1.1. Globalizacija tržišta .....	218
10.1.2. Činitelji globalizacije iz međunarodnog okruženja .....	222
10.1.3. Činitelji standardizacije međunarodnog marketinga .....	224

10.2. Odrednice globalne orijentacije . . . . .	226
10.2.1. Ciljevi i isporuka vrijednosti . . . . .	226
10.2.2. Portfolio analiza za globalno tržište . . . . .	228
10.2.3. Položaj na matrici tržišne atraktivnosti/konkurentske snaga i kriteriji za procjenu . . . . .	230
10.3. Globalne marketinške strategije . . . . .	232
10.3.1. Nastanak globalnih marketinških strategija . . . . .	233
10.3.2. Vrste globalnih marketinških strategija . . . . .	234
10.3.3. Strategije partnerstva . . . . .	236
POSLOVNI SLUČAJ: Strategije nastupa na međunarodnom tržištu obiteljske tvrtke <i>Pretti</i> . . . . .	240
POSLOVNI SLUČAJ: <i>Amul</i> istražuje nove mogućnosti . . . . .	242
<b>IV. ODREDNICE MEĐUNARODNOG MARKETING MIKSA . . . . .</b>	<b>245</b>
<b>11. Međunarodne strategije proizvoda . . . . .</b>	<b>245</b>
11.1. Osobitosti proizvoda za međunarodno tržište. . . . .	246
11.1.1. Standardizacija/prilagodba proizvoda . . . . .	246
11.1.2. Materijalne i nematerijalne karakteristike proizvoda . . . . .	248
11.1.3. Tržišna svojstva usluga na međunarodnom tržištu. . . . .	250
11.2. Posebna obilježja proizvoda za međunarodno tržište . . . . .	252
11.2.1. Stvaranje marke proizvoda . . . . .	252
11.2.2. Specifičnosti pakovanja, ambalaže, pred/post prodajnih usluga . . . . .	256
11.2.3. Značaj države (zemlje) podrijetla proizvoda . . . . .	257
11.3. Strategije proizvoda za međunarodno tržište . . . . .	259
11.3.1. Strategije širenja poslovanja na inozemnim tržištima . . . . .	259
11.3.2. Strategija razvoja novog proizvoda za međunarodno tržište . . . . .	262
<b>12. Određivanje cijena na međunarodnom tržištu . . . . .</b>	<b>268</b>
12.1. Pristup određivanju cijena . . . . .	268
12.1.1. Polazišta u određivanju cijena – vrijednost, korist, ciljevi . . . . .	268
12.1.2. Utjecaj cijena na ostale elemente međunarodnog marketinškog miksa . . . . .	270
12.1.3. Definiranje strategija cijena na međunarodnom tržištu . . . . .	272
12.2. Činitelji od utjecaja na određivanja cijena na međunarodnom tržištu . . . . .	274
12.2.1. Unutarnji činitelji od utjecaja na cijenu . . . . .	274
12.2.2. Vanjski činitelji od utjecaja na cijenu. . . . .	276

12.3. Specifičnosti određivanja cijena na međunarodnom tržištu . . . . .	280
12.3.1. Određivanje transfernih cijena . . . . .	281
12.3.2. Cijene kompenzacijskih poslova . . . . .	281
12.3.3. Cijene plasmana sustava . . . . .	283
12.3.4. Cijene u “sivoj” trgovini . . . . .	283
<b>13. Međunarodni marketinški kanali distribucije i marketinška logistika . 285</b>	
13.1. Struktura međunarodnih marketinških kanala distribucije . . . . .	285
13.1.1. Funkcije međunarodnih marketinških kanala distribucije . . . . .	285
13.1.2. Posrednici i vlasništvo proizvoda . . . . .	286
13.1.3. Posrednici u međunarodnom marketinškom kanalu distribucije . . . . .	288
13.2. Strateška određenja međunarodnih marketinških kanala distribucije . . . . .	292
13.2.1. Ciljevi međunarodnih marketinških kanala distribucije . . . . .	293
13.2.2. Činitelji od utjecaja na izbor međunarodnog marketinškog kanala distribucije . . . . .	294
13.2.3. Odabir međunarodnih marketinških kanala distribucije . . . . .	297
13.3. Međunarodna marketinška logistika i upravljanje logistikom . . . . .	299
13.3.1. Osobitosti upravljanja logistikom . . . . .	300
13.3.2. Aktivnosti međunarodne marketinške logistike . . . . .	301
<b>14. Međunarodna integrirana marketinška komunikacija . . . . . 303</b>	
14.1. Komuniciranje na međunarodnom tržištu . . . . .	303
14.1.1. Znanje o ciljnom tržištu – okosnica komuniciranja . . . . .	303
14.1.2. Model marketinškog komuniciranja na međunarodnom tržištu . . . . .	305
14.2. Strategije međunarodne marketinške komunikacije . . . . .	307
14.2.1. Ciljevi međunarodne marketinške komunikacije . . . . .	307
14.2.2. Izbor strategija međunarodne marketinške komunikacije . . . . .	308
14.3. Promocijski miks za međunarodno tržište . . . . .	310
14.3.1. Utjecajni činitelji i uloga međunarodnog promocijskog miksa . . . . .	311
14.3.2. Oglašavanje za potrebe poslovanja na međunarodnom tržištu . . . . .	314
14.3.3. Ostali elementi međunarodne promocije . . . . .	317
POSLOVNI SLUČAJ: Strategija za <i>Croata</i> modnu marku na međunarodnom tržištu . . . . .	324
POSLOVNI SLUČAJ: <i>Horlicksova</i> strategija repositioniranja . . . . .	327



<b>V. BUDUĆNOST MEĐUNARODNOG MARKETINGA .....</b>	<b>329</b>
<b>15. Trendovi od utjecaja na međunarodnu marketinšku aktivnost .....</b>	<b>329</b>
15.1. Proces jačanja međunarodnih integracijskih procesa i institucija .....	329
15.2. Utjecaj političkih promjena na budućnost međunarodnog marketinga ...	332
15.3. Utjecaj demografskih promjena na budućnost međunarodnog marketinga	333
15.4. Utjecaj tehnoloških promjena na budućnost međunarodnog marketinga ..	337
<b>16. Strateško određenje međunarodnog marketinga .....</b>	<b>341</b>
16.1. Kupci u žarištu zanimanja .....	342
16.2. Činitelji ponude na međunarodnom tržištu u budućnosti .....	346
16.3. Društveno odgovorni međunarodni marketing .....	352
POSLOVNI SLUČAJ <i>Carlsberg</i> : Širenje <i>Carlsberga</i> na	
hrvatskom tržištu .....	358
POSLOVNI SLUČAJ: Borba protiv farmaceutske	
prijevare – <i>Pfizerov</i> način. ....	360
 <b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>363</b>

# I. KONCEPCIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA

---

Poslovanje na međunarodnom tržištu i međunarodna konkurencija nisu novi fenomen. Navedeno je postalo posebno aktualno u osamdesetim godinama prošlog stoljeća, a u tranzicijskim državama početkom ovog milenija, kada je oporavak gospodarstva rezultirao novim razvojnim impulsima. Zanimanje za međunarodno poslovanje rezultat je sve jačeg utjecaja na ponudu i potražnju, koji svoje izvorište ima u međunarodnom tržištu. Poslovanje na međunarodnom tržištu je izazov, a primjereni odgovor iskorištavanju i prilagođavanju tom izazovu ostvaruje se međunarodnim marketingom. U nastavku se rasprava o koncepciji međunarodnog marketinga temelji na analizi polazišta međunarodnog marketinga (točka 1.), obradi obilježja međunarodnog marketinga (točka 2.) i istraživanju odnosa međunarodnog marketinga i međunarodne trgovine (točka 3.).

## 1. Polazište međunarodnog marketinga

Polazište u razmatranju problematike poslovanja na međunarodnom tržištu temelji se na obradi prirode međunarodnog marketinga, na poimanju međunarodnog marketinga i na analizi evolucije međunarodnog marketinga.

### *1.1. Priroda međunarodnog marketinga*

Promatrano s aspekta ponude, mnogi poslovni subjekti<sup>1</sup> koji su djelovali na nacionalnom tržištu uviđaju da je plasman na nacionalno tržište limitiran, odnosno da su njihove razvojne mogućnosti ograničene. Zato se počinju širiti i svoje poslovanje usmjeravati prema traženju i zadovoljavanju novih, inozemnih tržišta. Takvi poslovni subjekti dio svoje ponude izvoze na druga inozemna tržišta. Zanimanje nalaze u učincima ekonomije obujma, odnosno povećanju pro-

---

<sup>1</sup> Pojmom poslovni subjekt obuhvaćeni su svi organizacijski oblici djelovanja na međunarodnom tržištu neovisno radi li se o malom, srednjem ili velikom subjektu, kao i neovisno o tome kojom se djelatnošću bavi.

izvodnje i stvaranja usluga i smanjivanju jedinične cijene proizvoda i usluga.<sup>2</sup> Navedeno omogućuje smanjivanje cijene proizvoda na domaćem tržištu, što utječe na povećanje konkurentnosti i povećanje potražnje i zadovoljstva krajnjih potrošača ili poslovnih kupaca.<sup>3</sup> Međutim, ima i suprotnih situacija, kada država mjerama ekonomske politike potiče izvoz te su cijene izvoznih proizvoda niže negoli onih na domaćem tržištu. Tako su npr. svojedobno japanski televizijski prijemnici u boji bili jeftiniji u SAD-u nego u Japanu, a sve s ciljem bržeg osvajanja tog velikog tržišta kao što je tržište SAD-a. Često država mjerama ekonomske politike stimulira izvozne aktivnosti jer se time osigurava ravnoteža u međunarodnim plaćanjima i utječe na smanjenje negativnih učinaka kriznih situacija, što je najčešće u situaciji kada je nacionalna ekonomije u recesiji.

Promatrano s aspekta potražnje mnogi poslovni subjekti u cilju unapređenja poslovanja potražuju sirovine, repromaterijal, opremu i druge razne proizvode kao ulazne veličine potrebne za stvaranje novih proizvoda za kupce na nacionalnom ali i drugim – inozemnim tržištima. Mnoge su prednosti uvoza, kako proizvoda proizvodne potrošnje tako i proizvoda finalne potrošnje. Kupcima se na taj način osiguravaju proizvodi po svjetskim, u pravilu nižim cijenama, kvaliteti koja je uobičajena na svjetskom tržištu i koja je u pravilu viša. Nadalje, uvoz moderne opreme ili sirovina po nižim cijenama omogućuje domaćim proizvođačima proizvodnju koja se temelji na jednakim ili sličnim ulaznim veličinama, što implicira i primjerenu kvalitetu i cijenu proizvodnje. Sve navedeno upućuje na stvaranje konkurentskih uvjeta poslovanja i time primjereno zadovoljavanje domaće potražnje i potreba kupaca. S druge strane, povećan uvoz proizvoda široke potrošnje i proizvoda proizvodne potrošnje utječe na odljev sredstava, što ima odraza na devizne rezerve, zaduženost države i poslovnih subjekata što, pak, negativno utječe na stabilnost gospodarstva u pojedinoj državi.

Neovisno o više pozitivnih ili više negativnih učinaka međunarodne trgovine, ona iz godine u godinu raste. Tako se npr. u istraživanjima Svjetske organizacije za trgovinu iz Ženeve (WTO) ističe da je međunarodna trgovina od 1990. do 2000. godine zabilježila rast od 6,4%, dok je istodobno porast proizvodnje bio 2,5%.<sup>4</sup> Taj rast svjetske trgovine nastavljen je u godinama koje slijede, a procjene istog izvora govore da će se usporiti rast svjetske trgovine u 2007. na

<sup>2</sup> U nastavku teksta koristit će se, zbog jednostavnosti izraza, pojam *proizvod* pod kojim će se, uvažavajući koncepciju totalnog proizvoda, podrazumijevati fizički proizvodi, usluge i ideje, odnosno sve ono što može biti predmetom razmjene na međunarodnom tržištu. Pri tome su pojmom *proizvod* obuhvaćeni fizički proizvodi, usluge i ideje koje se plasiraju na međunarodno tržište široke potrošnje i međunarodno tržište poslovne potrošnje.

<sup>3</sup> Umjesto pojma *krajnji potrošač* i *poslovni kupac* kojim se naglašava da poslovni subjekt može djelovati i na tržištu široke potrošnje i na tržištu poslovne potrošnje u nastavku će se zbog jednostavnosti izraza koristiti termin *kupac*.

<sup>4</sup> [http://www.zg.hgk.hr/svjetska\\_trgovina.pdf](http://www.zg.hgk.hr/svjetska_trgovina.pdf) (27. prosinca 2007.)

6% u odnosu na 8% rasta u 2006. godini kao posljedica krize na svjetskim financijskim tržištima.<sup>5</sup>

Ekonomski analitičari ističu da su se u međuvremenu promijenila područja i države koje su lideri u međunarodnoj trgovini, baš kao što su se mijenjale i države koje su, u nedavnoj prošlosti, bile lideri u proizvodnji i u gospodarskom napretku. Danas na listi 20 najvećih svjetskih izvoznika robe prvo mjesto zauzima Kina, iza nje je Japan, dok treće mjesto pripada Južnoj Koreji.

Analiza kretanja međunarodne trgovine pokazuje da u Aziji, Centralnoj i Južnoj Americi i Rusiji s državama u okruženju, izvoz i uvoz rastu brže od svjetskog prosjeka. Na afričkom kontinentu, te Srednjem Istoku i Sjevernoj Americi uvoz je veći od svjetskog prosjeka, a izvoz manji. U usporedbi, pak, Sjeverne Amerike i Azije, azijski izvoz je dvostruko veći od američkoga, ali i europskoga. Što se Europe tiče, izvoz i uvoz manji su od svjetskoga prosjeka, pri čemu istočnoeuropske države imaju jače naglašenu svjetsku trgovinu, dok u državama Zapadne Europe koje, istina, imaju izvoz jači od uvoza, trgovina zaostaje za svjetskim prosjekom.

Prema podacima Svjetske organizacije za trgovinu (WTO) svjetski robni izvoz je u realnim cijenama dosegao 2004. godine 8.880 milijardi dolara, dok je ukupan svjetski uvoz iznosio te iste godine 9.215 milijardi dolara. Analiza kretanja međunarodne razmjene po regijama ukazuje da najveći dio s oko 4.024 milijarde dolara izvoza i 4.133 milijarde dolara uvoza ima Europa. Na drugom mjestu je Azija s oko 2.384 milijardi dolara izvoza, odnosno 2.214 milijardi dolara uvoza, slijedi Sjeverna Amerika s udjelom od 1.330 milijardi dolara izvoza i uvoza od 1.727 milijardi dolara. Ostala područja na svjetskoj karti imaju bitno manju razvijenu aktivnost u međunarodnoj razmjeni, tako da je u Africi iste godine ostvareno 228 milijardi dolara izvoza, Srednji Istok 379 milijardi dolara, Centralna i Južna Amerika 272 milijarde dolara, a Rusija s državama u okruženju s 263 milijarde dolara.<sup>6</sup>

Čitav niz činitelja utječe na navedena kretanja, kvantitetu i kvalitetu međunarodne razmjene. U osnovi, razlikuju se oni koji dolaze iz makro okruženja i oni koji dolaze iz mikro okruženja. Među najznačajnijim utjecajima koji dolaze iz makro okruženja podrazumijevaju se: 1) rast svjetske trgovine koja raste brže od svjetskog DBP, 2) brži rast ukupnih svjetskih direktnih inozemnih investicija (FDI) od svjetske trgovine (u zadnjih 20 godina), 3) međuzavisnost poslovnih subjekata iz različitih dijelova svijeta, koja postaje sve izražajnije, 4) globalizacija poslovanja koja se širi, 5) promjena konkurentne osnove na međunarodnoj razini kao posljedica umrežavanja poslovnih subjekata, poslovne

<sup>5</sup> <http://www.seebiz.eu/hr/makroekonomija/hrvatska/wto-rast-svjetske-trgovine> (27. prosinca 2007.)

<sup>6</sup> Habulin, S.: Stalni rast međunarodne razmjene prema [http://www.zg.hgk.hr/svjetska\\_trgovina.pdf](http://www.zg.hgk.hr/svjetska_trgovina.pdf) (27. prosinca 2007.)



suradnje i udruživanja, 6) deregulacija tržišta kapitala, 7) povećanje integracija kao rezultat liberalizacije kretanja kapitala, ljudi i usluga, 8) tranzicija zemalja istočne Europe i Azije prema tržišnoj ekonomiji, 9) razvoj komunikacijske tehnologije, 10) prestanak hladnog rata, 11) veći naglasak na ekonomski područje djelovanja u odnosu na politička i vojna, 12) jačanje trenda prelaska državnih granica, 13) ubrzanje odvijanja međunarodnog transporta, 14) razvoj kulturnih i drugih odnosa među nacijama i 15) povećanje svjesnosti ljudi o međunarodnim aktivnostima, što je rezultat većeg obrazovanja, istraživanja, putovanja, utjecaja medija i drugog.<sup>7</sup>

Pored navedenih činitelja koji dolaze iz makro okruženja, moguće je razlikovati i činitelje koji dolaze iz mikro okruženja. Činitelji iz mikro okruženja vezani su za poslovne subjekte, odnosno njihove specifične konkurentne prednosti kojima raspolažu, za mogućnosti i prijetnje koje dolaze iz međunarodnog okruženja, za poticajne uvjete domaćeg tržišta koji usmjeravaju poslovne subjekte na međunarodnu aktivnost te za privlačnost poslovanja na inozemnom tržištu, odnosno vezani su za poticaje koji dolaze iz međunarodnog okruženja.<sup>8</sup>

Navedeni, kao i drugi činitelji, dinamiziraju okruženje, a prilagođavanje se može ostvariti jedino uvažavanjem i primjenom načela poslovanja međunarodnog marketinga.

### ***1.2. Poimanje međunarodnog marketinga***

Uspjeh je na međunarodnom tržištu pod utjecajem prethodno istaknutih činitelja, kako za velike poslovne subjekte tako i one manjih dimenzija. Međutim, dok veliki poslovni subjekti međunarodnu aktivnost ostvaruju na više inozemnih tržišta, mali i srednji poslovni subjekti u pravilu snagu angažiraju na osvajanje jednog ili manjeg broja inozemnih tržišta.

S obzirom na strukturu hrvatskog gospodarstva gdje dominiraju mali i srednji poslovni subjekti, u ovoj će se knjizi prvenstveno polaziti od problematike s kojom se oni susreću, iako anglosaksonska literatura u pravilu u obradi međunarodnog marketinga polazi od razmatranja problematike velikih, globalno prisutnih poslovnih subjekata na međunarodnom tržištu.

U tom kontekstu međunarodni marketing je definiran i obrađen u literaturi na različite načine. Tako npr. Terpstra i Sarathy<sup>9</sup> smatraju da se međunarodni marketing sastoji u pronalaženju i zadovoljavanju globalnih potreba kupaca bo-

---

<sup>7</sup> Albaum, G., Duerr E., Strandskov, J.: International marketing and export management, Prentice Hall, New York, 2005., str. 2.

<sup>8</sup> Luostarinen, R.: Internationalisation of Finnish Firms and their Response to Global Challenges, World Institute for Development Economic Research, Research for Action, Helsinki, 1994., str. 6-7.

<sup>9</sup> Terpstra V., Sarathy R.: International Marketing, The Dryden Press, New York, 1997., str. 3.

lje od domaće i međunarodne konkurencije i u koordinaciji marketinških aktivnosti unutar snaga globalnog okruženja, dok Chinkota i Ronkainen<sup>10</sup> ukazuju da je međunarodni marketing strategija koja se razvija radi postizanja nekih ciljeva na inozemnim tržištima, temeljena na sposobnostima poduzeća, stanju u okruženju i međunarodnoj konkurenciji.

Za potrebe ove knjige međunarodni marketing se definira kao proces stvaranja i razmjene vrijednosti poslovnih subjekata sa svojim kupcima na međunarodnom tržištu. Ovakvo poimanje međunarodnog marketinga temelji se na autorovom razumijevanju marketinga prema kojem se u procesu stvaranja vrijednosti polazi od potreba i želja kupaca koji kupuju da zadovolje vlastite potrebe i/ili potrebe obitelji, kao i onih koji kupuju u svrhu proizvodne potrošnje. Oni su bili, jesu i bit će u žarištu interesa međunarodnog marketinga.

U obrazloženju definicije međunarodnog marketinga potrebno je ukazati da se koristi termin *vrijednost* jer svaki stvoreni proizvod nije vrijednost. Proizvedeni proizvod postaje vrijednost samo onda kada je prihvaćen od onoga kome je namijenjen – od kupaca, te se u njegovom stvaranju o tome mora voditi računa.

Sastavni je dio i proces razmjene koja se odvija između prodavača, tj. poslovnog subjekta koji stvara proizvod i kupaca u inozemstvu koji kupuju proizvod. Proces razmjene prisutan je i u situaciji kada se za potrebe zadovoljavanja domaćeg tržišta kupuju proizvodi u drugim državama. Predmet razmjene može biti samo ono što je vrijednost za jednu i drugu stranu. Za prodavača je to novac koji dobije za proizvod koji isporuči kupcu, a za kupca proizvod koji plati prodavaču.

Definicija međunarodnog marketinga se razlikuje od poimanja domaćeg marketinga samo u tome što se proizvodi koji su predmet razmjene plasiraju na tržišta u drugim državama. Dakle, u međunarodnom marketingu dominira problematika:

- izbora inozemnih tržišta na koja će se plasirati ponuda pojedinog poslovnog subjekta i
- način na koji će poslovni subjekt opsluživati odabrana inozemna tržišta.

Međutim, pored navedenih specifičnosti međunarodni marketing se razlikuje od domaćeg ili nacionalnog marketinga i u tome što se odvija u međunarodnom okruženju koje je mnogo složenije u odnosu na nacionalno okruženje gdje se odvija praksa domaćeg ili nacionalnog marketinga. Međunarodni marketing djeluje pod utjecajem oštre i mnogobrojne međunarodne konkurencije, za razliku od domaćeg marketinga koji je pod utjecajem konkurencije na domaćem tržištu. Poslovanje na više inozemnih tržišta implicira izradu i implementaciju više različitih marketinških programa za nastup na različitim inozemnim tržištima, što usložava problematiku u odnosu na domaći marketing.

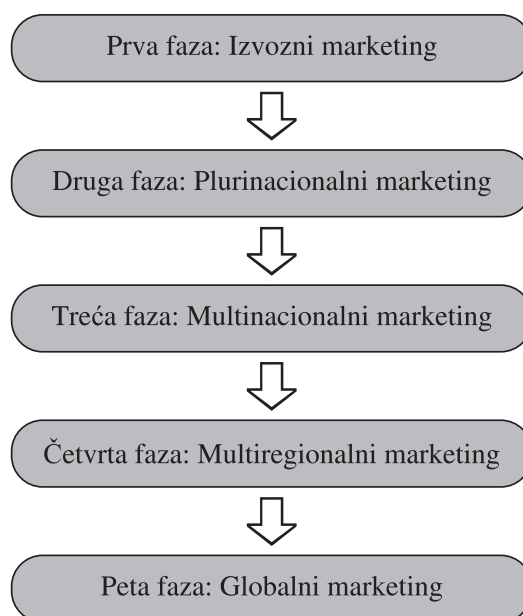
---

<sup>10</sup> Czinkota, M., Ronkainen, I.: International Marketing, The Dryden Press, London, 1998., str. 4.

### 1.3. Evolucija međunarodnog marketinga

Evolucija međunarodnog marketinga rezultat je razvoja marketinških aktivnosti poslovnih subjekata koji nastupaju na inozemnim tržištima. Naime, poslovni subjekti u svom napredovanju primjenjuje marketinške aktivnosti koje se s obzirom na dostignuti stupanj razvoja i razinu osvajanja tržišta mogu okarakterizirati kao razvojne faze međunarodnog marketinga. Razlikuje se pet razvojnih faza međunarodnog marketinga: izvozni marketing, plurinacionalni marketing, multinacionalni marketing, multiregionalni marketing i globalni marketing (slika 1.).

Slika 1. Faze razvoja međunarodnog marketinga



**Izvozni marketing.** Poslovni subjekti svoju ekspanziju poslovanja prvobitno ostvaruju na domaćem tržištu primjenjujući domaći marketing. Na određenom stupnju razvoja menadžment poslovnog subjekta ocjenjuje da daljnji razvoj nije više moguć samo na domaćem tržištu, već da je za nove uspjehe potrebno angažirati se na osvajanju novih, inozemnih tržišta. Pri tome osvajanje novih, inozemnih tržišta nije prioritetni cilj tako usmjerenih poslovnih subjekata već je to prvenstveno zadovoljavanje potreba domaćeg tržišta. Osvajanje novih, inozemnih tržišta usputna je i nužna aktivnost kako bi se poslovni subjekt riješio viška proizvedenih proizvoda koje domaće tržište iz različitih razloga nije više u stanju apsorbirati.

Specifičnost izvoznog marketinga vezuje se za osvajanje novih inozemnih tržišta s jednakim marketinškim programom kao i za domaće tržište. Poslovni subjekt ne ulaže dodatne napore za unapređenje ponude kojom nastupa na novim inozemnim tržištima. Odnosno, poslovni subjekt koristeći se istom kombinacijom elemenata marketinga, tj. proizvoda, cijene, distribucije i promocije kao i za domaće tržište, osvaja nova inozemna tržišta. U takvom pristupu poslovni subjekti najveću pažnju posvećuju međunarodnim kanalima distribucije koji se u određenoj mjeri razlikuju od domaćih kanala distribucije, te je s tim u vezi potrebna određena korekcija u postupanju. U rijetkim situacijama pristupa se manjim i jednostavnijim prilagodbama proizvoda kao što je npr. prilagodba ambalaže, označavanja proizvoda i sl. Dakle, može se podrazumijevati da u kontekstu međunarodnog marketinga u ovoj fazi njegovog razvoja nema izraženog planskog pristupa u osvajanju inozemnih tržišta, te da je izvoz orijentiran pretežito na jedno inozemno tržište. Tako npr. hrvatska mala i srednja poduzeća prema rezultatima istraživanja pretežito nastupaju na jednom od tržišta bivše države, odnosno u Bosni i Hercegovini, Sloveniji, Srbiji i Makedoniji.<sup>11</sup>

**Plurinacionalni marketing.** Plurinacionalni marketing je razvijenija faza međunarodnog marketinga koju karakterizira nastup na više inozemnih tržišta s planskim elementima nastupa na takvim tržištima. Karakteristično je za ovu fazu razvoja međunarodnog marketinga da poslovni subjekti i dalje u žarištu interesa imaju nacionalno tržište. Takvi poslovni subjekti drže da je domaće tržište najprihvatljivije za njihov razvoj i svoju ponudu prvenstveno prilagođavaju potrebama domaćih kupaca. Međutim, i pored takve orijentacije oni planiraju mjere i aktivnosti za nastup na inozemnim tržištima i prilagođavaju se potrebama inozemnih tržišta. U tom cilju prilagođavanje je cjelovitije i složenije, a ne kao što je to slučaj s izvoznim marketingom gdje je prilagođavanje najčešće vezano za kanale distribucije i samo minimalno za proizvod.

Cjelovitost prilagođavanja s plurinacionalnim marketingom ostvaruje se potpunijom prilagodbom proizvoda, kanala distribucije, cijena, ali i promocije. Uvažavajući zahtjeve inozemnih tržišta, poslovni subjekti prilagođavaju cjelokupno poslovanje, a nastup na domaćem i inozemnom tržištu u sinergijskoj vezi. Dakle, u ovoj fazi razvoja međunarodnog marketinga poslovni subjekti koriste postignute uspjehe na nacionalnom tržištu za probitak na inozemna tržišta, ali su i rezultati i prilagodbe inozemnim tržištima okosnica za postizanje novih uspjeha na domaćem tržištu. Plurinacionalni marketing vezan je za nove troškove i skuplji je u odnosu na izvozni marketing. Navedeno u kratkom roku može biti destimulativno, ali u dužem roku to je svakako mnogo izgledniji pristup razvoju. Poslovni subjekt uspješnom realizacijom plurinacionalnog marketinga stvara dobru osnovu za nastavak procesa razvoja međunarodnog marketinga u multinacionalni marketing.

---

<sup>11</sup> Sabol, G.: Utjecaj informacijske i komunikacijske tehnologije na marketinšku strategiju malih i srednjih poduzeća izvoznika, Marketing u društvu znanja (urednik Grbac, B, Meler, M.), Ekonomski fakultet Rijeka, CROMAR, Rijeka, 2008., str. 3 - 17.



**Multinacionalni marketing.** Multinacionalni marketing, kao što to uostalom i sâm naziv govori, ukazuje da se radi o međunarodnom marketingu koji koriste poslovni subjekti za nastup na više inozemnih tržišta s ponudom, odnosno marketinškim programima koji su specifični za svako pojedino inozemno tržište. Dakle, poslovni subjekti u toj fazi razvoja nastupaju na više inozemnih tržišta i to na način da za jedno inozemno tržište imaju ponudu koja je potpuno prilagođena tom tržištu, za drugo tržište imaju potpuno drugu ponudu, za treće tržište se prilagođavaju novom ponudom samo za to tržište itd.

U takvom pristupu inozemnim tržištima moguće su situacije da proizvodi s kojima se nastupa na različitim tržištima imaju sličnosti ili da su kanali distribucije sa sličnim karakteristikama ili da se cijene bitno ne razlikuju, kao i da komunikacija s tržištem ima određenih jednakosti. Međutim, ono što odvaja multinacionalni marketing od prethodnih razvojnih faza je različitost ponude u njezinoj ukupnosti, tj. ona je različita za svako pojedino inozemno tržište. Poslovni subjekti pri tome na zapostavljaju nacionalno tržište, ali ono više nije u središtu pozornosti, već se razvoj ostvaruje na svakom pojedinačnom inozemnom tržištu. Pri tome su na raspolaganju različite strategije za ostvarenje ciljeva na inozemnim tržištima, ali u osnovi nema standardiziranog nastupa, već su strategije prvenstveno vezane za prilagodbu zahtjevima svakog inozemnog tržišta pojedinačno.

**Multiregionalni marketing.** Multiregionalni marketing pojavljuje se kao posljedica interesnog objedinjavanja nekoliko zemalja u regionalna udruženja kao što su npr. EU, NAFTA,<sup>12</sup> ASEAN,<sup>13</sup> APEC,<sup>14</sup> MERCOSUR,<sup>15</sup> ANCOM<sup>16</sup> i druga udruženja. Sve te organizacije obuhvaćaju države koje su po određenim karakteristikama slične. Npr. zemljopisno su u neposrednoj vezi, najčešće su ključne političke snage sličnog političkog opredjeljenja, kultura i jezik su jednaki ili vrlo slični, razina razvijenosti vrlo je slična itd.

Poslovni subjekti prepoznaju te sličnosti i pokušavaju ih oploditi uz primjenu multiregionalnog marketinga, odnosno objedinjavanjem njihovih tržišta i zadovoljavanjem tržišnih zahtjeva s istim marketinškim programom. Na taj se način osigurava nastup na zajedničkom tržištu cjelokupnog subjekta, a ne kao što je to slučaj kod multinacionalnog marketinga gdje je riječ o nastupu na tržište određenih zemalja. Na taj se način poslovnim subjektima otvara mogućnost iskorištavanja učinaka ekonomije obujma, povećanja učinkovitosti nastupa na inozemnim tržištima i određena razina standardizacija ponude i marketinških

---

<sup>12</sup> <http://europa.eu/> (28. prosinca 2007.)

<sup>13</sup> <http://www.asesan.org/> (28. prosinca 2007.)

<sup>14</sup> <http://www.apec.org/> (28. prosinca 2007.)

<sup>15</sup> <http://www.mercosur.com/> (28. prosinca 2007.)

<sup>16</sup> <http://www.comunidadandina.org/> (28. prosinca 2007.)

napora. Tako npr. tvrtka *Improm*<sup>17</sup> iz Križevaca početkom 2008. godine, nakon potpisanog ugovora s distributerom iz Saudijske Arabije, planira plasirati u tu i susjedne islamske države svoje suhomesnate proizvode na bazi goveđeg mesa. Pronašli su tržišnu nišu koja ima visoke kriterije, ali koja ima i visoku kupovnu moć, a kako kaže direktor Ljatifi: ...*kada netko nakon kušanja proizvoda naruči 10.000 tona, tada u njemu prepoznajemo budućeg kupca.*<sup>18</sup>

Međunarodni marketing na tim osnovama ulazi u novu završnu fazu svog evolucijskog puta – globalni marketing.

**Globalni marketing.** Ključna odrednica globalnog marketing vezuje se za uvažavanje svjetskog tržišta kao jedinstvenog tržišta, odnosno kao tržišta s jedinstvenim zahtjevima. Na tim osnovama osvajanje cjelokupnog, globalnog tržišta temelji se na ponudi, odnosno jednoobraznom marketinškom programu. Polazište osvajanja svjetskog tržišta je strategija koja svjetsko tržište promatra kao jedinstveno, a ne kao zbroj pojedinih tržišta. Potrebe i želje kupaca drže se dovoljno sličnima da se mogu zadovoljiti jednakim marketinškim programom za cjelokupno globalno tržište.

Tako npr. mobiliteli kao proizvod zadovoljavaju jednaku potrebu koja se svodi na mogućnost bežične komunikacije s cijelim svijetom. Većina proizvođača mobitela, kao što je npr. *Nokia*<sup>19</sup>, stvorila je nove modele koji se plasiraju na svjetsko tržište s jednakim karakteristikama, kroz jednake ili slične kanale distribucije, jednaku ili sličnu cijenu i komunikaciju s tržištem.

Termin *globalni marketing* vezuje se za Levitta koji je u jednom svom radu iz 1983. godine pozvao poslovne subjekte koji djeluju na međunarodnom tržištu da u svom razvoju pažnju posvete standardizaciji ponude, jer jačanje procesa prilagođavanja pojedinim inozemnim tržištima dovodi do povećanja troškova poslovanja i nemogućnosti ostvarivanja učinaka ekonomije obujma.<sup>20</sup>

Danas na svjetskom tržištu uspješno djeluju ne samo poslovni subjekti koji primjenjuju globalni marketing, već jednako tako na svjetskom tržištu uspješno djeluju mnogi poslovni subjekti koji primjenjuju multiregionalni marketing, multinacionalni marketing, plurinacionalni marketing i izvozni marketing. Svi oni na sebi svojstven način grade svoj uspjeh prilagođavajući se dinamici međunarodnog tržišta. Neki poslovni subjekti evoluiraju od primjene izvoznog marketinga preko implementacije plurinacionalnog, multinacionalnog, multiregionalnog do globalnog marketinga, dok drugi ostaju na prvoj razini, tj. izvoznom marketingu ili na nekoj od ostalih faza međunarodnog marketinga.

---

<sup>17</sup> <http://www.improm.com> (28. prosinca 2007.)

<sup>18</sup> <http://www.presscut.hr/webpartners/multilang/index.htm> (28. prosinca 2007.)

<sup>19</sup> <http://www.nokia.com/> (28. prosinca 2007.)

<sup>20</sup> Levitt, T.: *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, svibanj-lipanj, 1983., str. 92. - 102.

## 2. Obilježje međunarodnog marketinškog okruženja

Preduvjet uspješne primjene međunarodnog marketinga je upoznatost s osobitostima međunarodnog marketinškog okruženja u kojem poslovni subjekti djeluju, u kojem nailaze na prepreke, ali i u kojem nalaze mogućnosti za daljnji razvoj. U cilju cjelovitosti prikaza marketinškog okruženja u nastavku se raspravlja o distribuciji bogatstva i stanovništva među državama, izvoritima jačanja međunarodne razmjene i, na koncu, prezentiraju trendovi u intraregionalnoj i interregionalnoj međunarodnoj razmjeni.

### 2.1. Distribucija bogatstva i stanovništvo

Međunarodno okruženje karakterizirano je distribucijom tri sastavnice: distribucijom bogatstva, što je iskazano ostvarenim bruto domaćim proizvodom; brojem stanovnika koji žive u pojedinoj državi i stvaraju bruto domaći proizvod te odnosom bruto domaćeg proizvoda i broja stanovnika.

**Distribucija bogatstva.** Osobitosti međunarodnog okruženja određene su vrijednostima koje su ostvarene u pojedinoj državi. Veći output ukazuje i na veću razvijenost, što neizravno utječe na odnose na međunarodnom tržištu i odvijanje međunarodnog marketinga. Iz tih razloga ukazuje se na to da distribucija bogatstva između zemalja nije ravnomjerna. Tri skupine zemalja, Sjeverna Amerika (SAD i Kanada), Europska unija i Japan, poznate pod nazivom *Triad* imaju manje od 15% ukupnog svjetskog stanovništva, a ostvaruju oko dvije trećine svjetskog bogatstva i po toj osnovi smatraju se najbogatijima, a time i najrazvijenijima.

Uvažavajući indikatore svjetskog razvoja za 2008. godinu (World Development Indicators – WDI) proizlazi da razvijene države postaju razvijenije, a druge države ostaju manje razvijene. Naime, iz izvješća proizlazi da su od ukupnog svjetskog outputa za 2006. godinu, koji je iznosio 59 trilijuna američkih dolara, razvijene države ostvarile 41%, dok su samo šest godina prije ostvarivale 36% svjetskog outputa.<sup>21</sup>

Bruto domaći proizvod i njegova distribucija drže se najprimjerenijim za prikaz distribucije bogatstva, osobito kada se uzme u obzir broj stanovnika koji je bio uključen u njegovo stvaranje. Navedeno se prikazuje u nastavku uz prethodnu napomenu da se pod bruto domaćim proizvodom (*Gross Domestic Product – GDP*) podrazumijeva ukupna proizvodnja proizvedena unutar neke države. Dakle, bruto domaći proizvod (u nastavku BDP) je ukupna vrijednost svih proizvoda i usluga raspoloživih za finalnu potrošnju koji se proizvedu na području jedne države u određenom razdoblju, neovisno o tome stječu li dohodak od tih proizvoda i usluga rezidenti ili nerezidenti.

---

<sup>21</sup> <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/> (04. siječnja 2008.)

U deset najrazvijenijih zemalja, prema kriteriju BDP-a, spadaju SAD, Japan, Njemačka, Kina, Velika Britanija, Francuska, Italija, Kanada, Španjolska i Brazil – zemlje koje su sve ostvarile više od jednog trilijuna američkih dolara, s time da SAD dominiraju s čak preko 13 trilijuna američkih dolara BDP-a (tablica 1.).

Prema kriterijima Svjetske banke visoko razvije države ostvarile su 36.794.507 milijuna američkih dolara BDP-a, srednje razvijene 10.059.157 milijuna američkih dolara BDP-a, a nisko razvijene države svega 1.618.703 milijuna američkih dolara BDP-a. Nesrazmjernost je vrlo uočljiva, s izravnim utjecajem na međunarodnu trgovinu i uvjete poslovanja u visoko razvijenim, srednje razvijenim i nisko razvijenim državama.

Tablica 1. Deset najrazvijenijih zemalja prema ostvarenom BDP-u 2006. godine

	<b>Država</b>	<b>BDP u milijunima američkih dolara</b>
1.	SAD	13.163.870
2.	Japan	4.368.435
3.	Njemačka	2.896.876
4.	Kina	2.644.681
5.	Velika Britanija	2.376.984
6.	Francuska	2.248.091
7.	Italija	1.850.961
8.	Kanada	1.271.593
9.	Španjolska	1.224.676
10.	Brazil	1.067.472

Izvor: World Bank Indicators database,  
prema <http://www.siteresourcesworldbank.org/DATASTATISTICS/> (11. travnja 2008.)

Prema projekcijama Institute for Global Business Strategy<sup>22</sup> SAD će zadržati vodeće mjesto među najrazvijenijim državama i u daljnjih 20 godina. Slijedit će Japan, a na treće mjesto, prema navedenom izvoru, dolazi mnogoljudna Kina. U grupu od deset najrazvijenijih zemalja ulazi i druga mnogoljudna država – Indija.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Institute for Global Business Strategy, Pace University, New York, <http://www.pace.edu/> (06. siječnja 2008.)

<sup>23</sup> IGBS: Global Income and Population, Projection to 2010. and 2020., Institute for Global Business Strategy, Pace University, New York, 2000., u Keegan, J, W.: Global Marketing Management, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str. 40-41.

Uvažavanje samo BDP-a kao pokazatelja bogatstva pojedine države nije cjelovito jer u stvaranju tog bogatstva sudjeluje veći ili manji broj stanovnika, tj. ovisi o broju stanovnika pojedine države. Iz tih razloga u nastavku se analizira broj stanovnika po državama i odnos BDP-a i broja stanovnika.

**Broj stanovnika.** Međunarodno okruženje karakterizira i broj stanovnika koji na izravan ili neizravan način definira potražnju kako na tržištu robe široke potrošnje tako i na tržištu proizvoda proizvodne potrošnje. Iz tog razloga sastavnicom međunarodnog okruženja podrazumijeva se i ukupan broj stanovnika, ali i distribucija stanovništva po državama. Danas u svijetu ima 6.642 milijuna stanovnika, najviše u Kini 1.330 milijuna, Indiji 1.147 milijuna, SAD 303 milijuna itd.<sup>24</sup> Broj stanovnika po pojedinim državama prema podacima za 2007. godinu prikazan je u tablici 2.

Tablica 2. Deset država s najvećim brojem stanovnika 2007. godine

	Država	Broj stanovnika
1.	Kina	1.330.044.605
2.	Indija	1.147.995.898
3.	SAD	303.824.646
4.	Indonezija	237.512.355
5.	Brazil	191.908.598
6.	Pakistan	167.762.040
7.	Bangladeš	153.546.901
8.	Rusija	140.702.094
9.	Nigerija	138.283.240
10.	Japan	127.288.419

Izvor: U.S. Census Bureau, International Data Base, 2008., prema <http://www.census.gov/cgi-bin/ipc/idbrank.pl> (07. siječnja 2008.)

Broj stanovnika stalno raste, tako da će prema analizama i predviđanjima Census Bureau<sup>25</sup> u razdoblju od jednog stoljeća (1950. – 2050.) taj broj narasti preko 6 milijardi odnosno s 2,5 milijardi u 1950. godini na preko 9 milijardi stanovnika 2050. godine<sup>26</sup> (slika 2.).

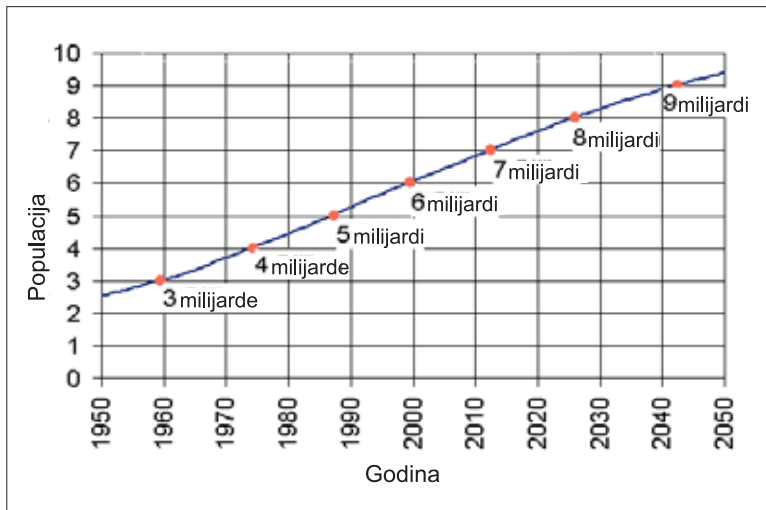
<sup>24</sup> U.S. Census Bureau, International Data Base, 2008. prema <http://www.census.gov/cgi-bin/ipc/idbrank.pl> (06. siječnja 2008.)

<sup>25</sup> <http://www.census.gov> (06. siječnja 2008.) Census Bureau je američka vladina institucija čija je misija pružati kvatetne podatke o kretanju stanovništva i ekonomije. Djeluje otvoreno od 1790. godine i podatke distribuira širom svijeta i stavlja ih na raspolaganje svim zainteresiranima.

<sup>26</sup> U.S. Census Bureau, International Date Base, lipanj, 2007. <http://www.census.gov/ipc/www/idb/> (06. siječnja 2008.)



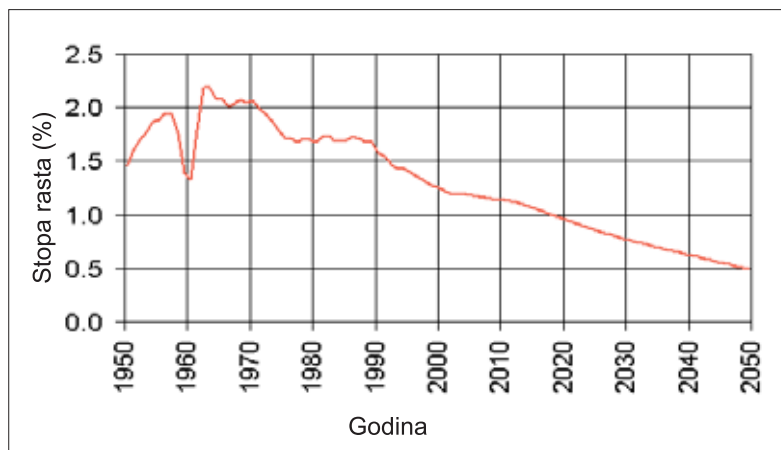
Slika 2. Kretanje broja stanovnika 1950. – 2050.



Izvor: <http://www.census.gov/ipc/www/idb/> (05. siječnja 2008.)

Navedena kretanja rezultat su stopa rasta stanovnika koje su u razdoblju 1950.–1980. godine bile iznad 1,5% prosječno godišnje, nakon čega stope rasta opadaju na oko 1%, s predviđanjima daljnjeg smanjivanja na ispod 1% prosječno godišnje (slika 3.).

Slika 3 Kretanje stope rasta stanovništva



Izvor: <http://www.census.gov/ipc/www/idb/> (05.01.2008.)

**Bruto domaći proizvod po stanovniku – BDP po stanovniku.** Slika međunarodnog okruženja postaje cjelovitija ako se uvaži odnos između stvorenog BDP i broja stanovnika. Taj odnos nije ravnomjerno distribuiran među državama, što dovodi do situacije da neke visoko razvijene države imaju veliki BDP a malo stanovnika, kao što je to slučaj s Luksemburgom, odnosno da država s puno stanovnika, kao npr. Pakistan, malo doprinosi stvaranju svjetskog BDP-A. Dakle, BDP-om po stanovniku definira se razina razvijenosti pojedine države. Proizlazi da su po tom kriteriju najrazvijenije države Luksemburg s 32.700 američkih dolara po stanovniku, SAD s 31.500 američkih dolara po stanovniku, itd. Prikaz deset najrazvijenijih država prema pokazatelju BDP po stanovniku daje se u tablici 3.

Tablica 3. Najrazvijenije države prema pokazatelju BDP po stanovniku 2005.godine u američkim dolarima

	Država	BDP po stanovniku u američkim dolarima
1.	Luxembourg	32.700
2	SAD	31.500
3	Bermuda	30.000
4	Švicarska	26.400
5	Singapore	26.300
6	Hong Kong	25.100
7	Monako	25.000
8	Norveška	24.700
9	Kajmanski otoci	24.500
10	Belgija	23.400

Izvor:[http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004\\_rank.htm](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004_rank.htm)  
(05. siječnja 2008.)

Situacija je nešto izmijenjena ako se u izračunavanju BDP-a po stanovniku uvaži kriterij pariteta kupovne moći – PPP (*Purchasing Power Parity*)<sup>27</sup> kojim se izjednačava kupovna snaga valute pojedine države. Odnosno, tim se kriterijem izjednačava količina novca potrebnog za kupnju iste košare dobara. Ovaj kriterij

<sup>27</sup> Paritet kupovne moći (*Purchasing power parity* – PPP) je odnos općih indeksa cijena među državama, koji služe za korekciju službenih tečajeva. Prema teoriji o paritetu kupovne moći valuta mora imati istu kupovnu moć u svim zemljama, odnosno jedinica svake valute mora imati istu realnu vrijednost u svakoj zemlji.

se najčešće koristi za utvrđivanje i usporedbu standarda življenja u pojedinim državama, što je od važnosti za međunarodni marketing, jer veći standard življenja implicira i veću potražnju i obrnuto.

U tom slučaju Luksemburg je i dalje na prvom mjestu, ali sada sa 71.400 američkih dolara po stanovniku, slijede male države kao što su Bermuda, Jersey, Ekvatorijalna Gvineja, Arapski Emirati itd. Prikaz najrazvijenijih zemalja prema pokazatelju BDP po stanovniku uvažavajući PPP daje se u tablici 4.

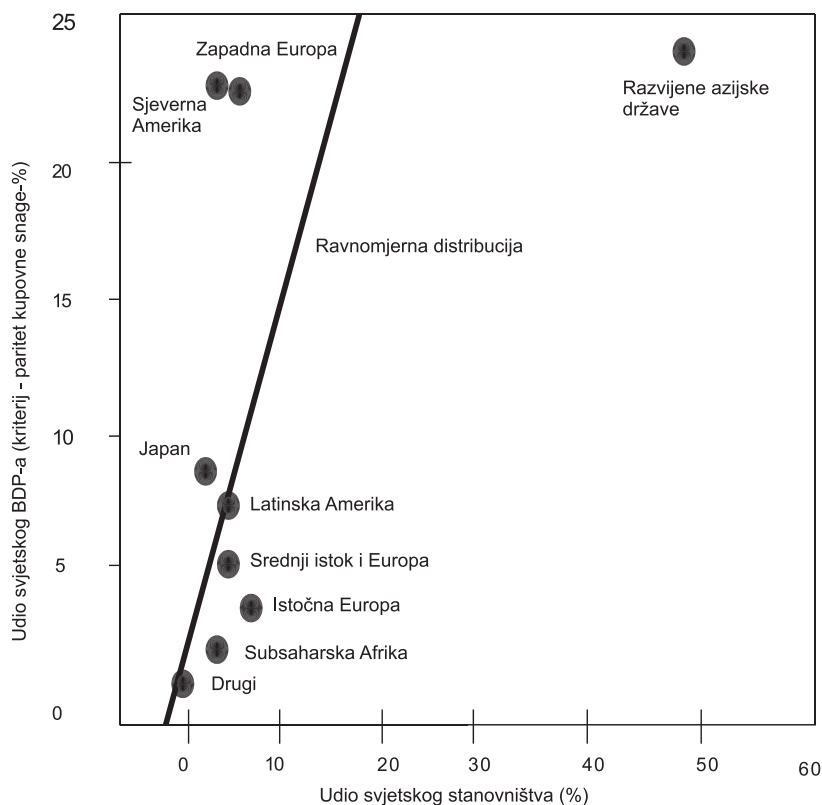
Tablica 4. Najrazvijenije države prema pokazatelju BDP po stanovniku (PPP) 2006.

	<b>Država</b>	<b>BDP (PPP) u američkim dolarima</b>
1	Luksemburg	71.400
2	Bermuda	69.900
3	Jersey	57.000
4	Ekvatorijalna Gvineja	50.200
5	Ujedinjeni Arapski Emirati	49.700
6	Norveška	46.300
7	Guernsey	44.600
8	Irska	44.500
9	Kajmansko otočje	43.800
10	SAD	43.800

Izvor: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html> (08.01.2008.)

Navedeno ukazuje na neravnomjernost u stvaranju svjetskog bogatstva (prema kriteriju BDP-a). Proizlazi da npr. države locirane u subsaharskoj Africi imaju neznatni udio u stvaranju svjetskog BDP-a, a u njima živi oko 5% ukupnog svjetskog stanovništva. Države u Sjevernoj Americi i Europi ostvaruju visoki udio u ostvarivanju svjetskog BDP-a s manje od 5% udjela u ukupnom svjetskom broju stanovnika. Na slici 4 prikazana je distribucija BDP-a i broja stanovnika u relativnim odnosima, čime se uočava da države lijevo do linije "ravnomjerne distribucije" zauzimaju povoljniji položaj u odnosu na države koje se prema navedenim kriterijima nalaze desno od linije razgraničenja. I ova nam analiza ukazuje na odnose koji postoje među državama, a koji imaju izravni utjecaj na odvijanje poslovanja na međunarodnom tržištu te time i na međunarodni marketing.

Slika 4. Distribucija BDP-a u odnosu na distribuciju stanovništva.



Izvor: Market Intelligence Department, Natwest Group, 1998.

Završno, analiza ostvarenog BDP-a i njegova projekcija za 20 godina po državama i po toj osnovi definiranje najrazvijenijih zemalja, analiza broja stanovnika po državama i projekcije tih kretanja i na tim osnovama obrada odnosa distribucije BDP-a (uvažavajući kriterije pariteta kupovne snage) po stanovniku, osiguravaju temelje za ocjenu stanja na međunarodnom tržištu i utvrđivanje uloge i značaja međunarodnog marketinga.

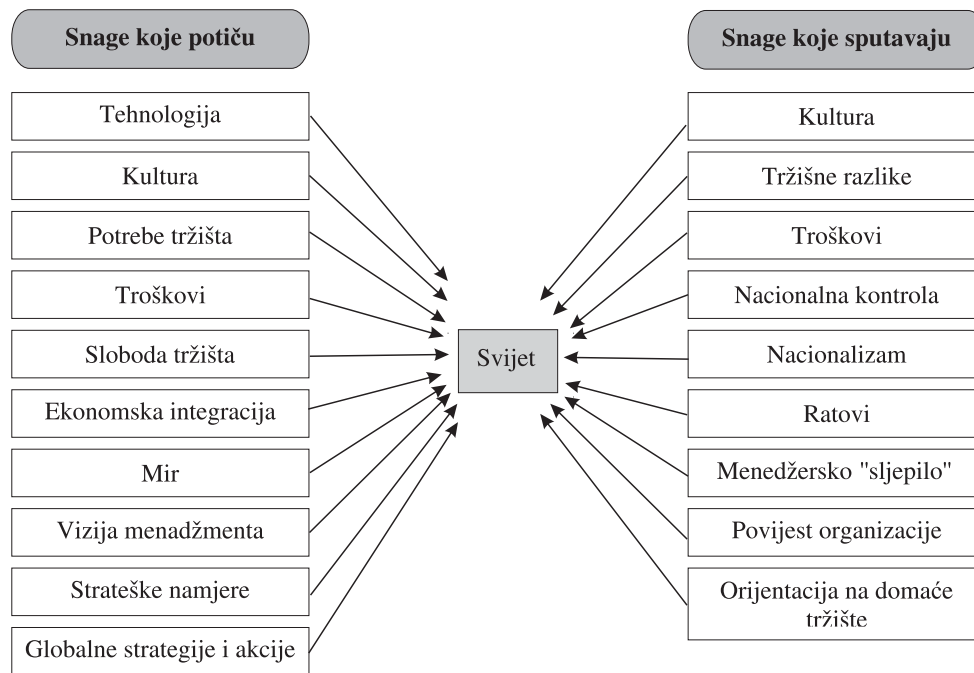
Nakon analize stanja i kretanja u međunarodnom okruženju po navedenim kriterijima u nastavku se raspravlja o teoretskim postavkama međunarodne trgovine kao osnovnog pokretača stvaranja BDP-a i razvoja pojedine države.

## 2.2. Izvorišta jačanja međunarodne trgovine

Krajem prošlog i početkom ovog stoljeća promjene u poslovnom okruženju su nagle i brze, tako da se s pravom govori kako poslovni subjekti danas djeluju

u dinamičnom okruženju. Mnoge snage definiraju te promjena i to, kako Keegan ističe, jedna potiču, a druge sputavaju brži razvoj.<sup>28</sup> (slika 5.).

Slika 5. Snage koje potiču i sputavaju međunarodni razvoj



U izravnoj vezi s dostignutim razvojem je i ostvarena razina razvoja međunarodne trgovine. Razvoj međunarodne trgovine rezultat je utjecaja mnogih činitelja od kojih su oni najvažniji vezani za utjecaj na tehnološki razvoj, politiku razvoja pojedinih zemalja i promjene u ponašanju kupaca. Iz analize stavova više autora proizlazi da je potrebno razlikovati pet skupina činitelja koji utječu na razvoj međunarodne trgovine:<sup>29</sup>

1. zakonitosti tržišta,
2. mjere ekonomske politike,
3. međunarodna konkurencija,
4. razvoj tehnologije i
5. troškovi poslovanja.

<sup>28</sup> Keegan, J. W.: Global marketing Management, Prentice Hall, New York, 2002., str. 15.

<sup>29</sup> Johansson, J. K.: Global marketing, McGraw Hill, Irwin, New York, 2003., str. 16.-20.

Yip, G.: Total Global Strategy, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1992., str. 24.

Valdani, E.: Marketing globale, EGEA, Milano, 1991., str. 19. – 27.

Tržište, država, konkurencija, tehnologija i troškovi drže se izvorištima jačanja međunarodne trgovine. Tržište i njegove zakonitosti su najznačajnije snage koje potiču razvoj međunarodne trgovine, ali bez potpore vladine politike taj uspjeh ne bi bio moguć. Nadalje, na međunarodnu trgovinu utjecaj dolazi od pojave konkurencije na međunarodnoj razini, a nadasve od razvoja tehnologija i inovacija proizvoda koji se nude na svjetskom tržištu te smanjivanja troškova u stvaranju ponude. U nastavku se raspravljaju gore istaknuta izvorišta jačanja međunarodne trgovine.

**Zakonitosti tržišta.** Zakonitosti tržišta drže se ključnim izvorištem jačanja međunarodne trgovine. Skupina činitelja koji determiniraju zakonitosti tržišta su:

- zajedničke potrebe kupaca,
- jednoobraznost ponašanja kupaca,
- globalizacija distribucije i
- prenosivost marketinških aktivnosti.

Zajedničke potrebe kupaca su sve raširenija pojava. Zajedničke potrebe kupaca za određenim proizvodom predstavljaju veliki poslovni izazov. One su rezultat dobre informiranosti kupaca, kako u mnogim razvijenim tako i u manje razvijenim državama, o ponudama poslovnih subjekata koji prepoznaju navedene mogućnosti i informiraju kupce. Slobodno odvijanje međunarodne trgovine i jačanje međunarodnog kretanja ljudi utjecalo je na pojavu homogenizacije potreba kupaca. Tako npr. mlađe osobe neovisno žive li na sjeveru ili jugu Europe često konzumiraju energetske napitak *Red Bull*<sup>30</sup> kada se nalaze na zabavama.

Promjene u potrebama kupaca koje postaju sve jedinstvenije, te utjecaj sve lakšeg savladavanje prostornih udaljenosti dovodi do pojave stvaranja globalnih kupaca. Naime, širenje spoznaja uz pomoć sve razvijenije tehnologije masovnih komunikacija putem elektroničkih i tiskanih medija učinilo je da kupac postaje globalno orijentiran u nabavi i u zadovoljavanju svojih potreba i želja. Mnogi poslovni subjekti iskoristili su te mogućnosti i privukli kupce širom svijeta s ponudom koja je jedinstvena, kao što je to učinila tvrtka *Odlo*<sup>31</sup> koja proizvodi odjeću za sportaše i rekreativce za različite vremenske uvjete.

Razvoj distribucije na međunarodnoj razini omogućio je poslovnim subjektima da svoju ponudu mogu plasirati širom svijeta. Razvijeni međunarodni kanali distribucije i aktivnosti fizičke distribucije stvorili su uvjete da kupci u kratkom vremenu i na prihvatljiv način mogu zadovoljiti potrebe za određe-

---

<sup>30</sup> <http://www.redbull.com/> (06. siječnja 2008.)

<sup>31</sup> <http://www.odlo.com/> (06. siječnja 2008.)



nim proizvodima. Tako npr. tvrtka *Federal Express*<sup>32</sup> osigurava svojim klijentima dostavu pošiljki u bilo koji dio svijeta u vrlo kratkom vremenu. U *Federal Expressu* uspostavili su logističku potporu za poslovne subjekte koji djeluju u Kini kao državi koja se vrlo brzo razvija. Svojom djelatnošću u Kini *Federal Express* pokriva preko 200 gradova, a kratkoročno taj se broj gradova planira povećati za novih 100. Uspostavljena veza s tom brzo razvijajućom državom osigurava razvoj mnogih poslovnih aktivnosti s poslovnim subjektima u SAD-u, Europi, Japanu i drugim državama.<sup>33</sup>

Marketinške aktivnosti se mogu prenijeti u druge države. Prenosivost marketinških aktivnosti pridonosi određivanju i dinamici zakonitosti tržišta. Neke se marketinške aktivnosti jednostavno transferiraju u druge države, odnosno na druga tržišta. Tako npr. promocijska kampanja za proizvod može biti identična za sva tržišta. Isto vrijedi i za slučaj isticanja jednake marke proizvoda, kao što je to slučaj s deterdžentom *Ariel* tvrtke *Proctor & Gamble*.<sup>34</sup> Naime, marka proizvoda za prašak za pranje rublja *Ariel* identična je za sve države i nema razlike u promociji proizvoda u različitim državama. Ne samo da su identične fotografije, već i poruke vezane za promociju tog praška za rublje.

**Mjere ekonomske politike.** Vlade pojedinih zemalja mjerama ekonomske politike pridonose razvoju međunarodne trgovine. Naime, kao što je poznato, mjerama ekonomske politike realiziraju se ciljevi razvoja pojedine države, među kojima su od posebne važnosti oni ciljevi koji su vezani za stvaranje uvjeta za dinamično poslovanje i mogućnost ekspanzije poslovanja na inozemna tržišta. Mjerama ekonomske politike determiniraju se i uvjeti poslovanja inozemnih poslovnih subjekata.

Ekonomsku politiku u pojedinoj državi provode za to nadležna državna tijela – od vlade i ministarstva do pojedinih uprava na regionalnoj ili lokalnoj razini. Ta tijela donose mjere kojima se potiču gospodarske i druge aktivnosti te se kontrolira njihova provedba i uspješnost implementacije donesenih mjera.

Nadalje, u okviru mjera ekonomske politike posebna pozornost se posvećuje definiranju i realizaciji adekvatne politike međunarodne trgovine, prihvaćanju inozemnih ulaganja, uspostavi i prihvaćanju sustava međunarodnih operativnih standarda kojima se potiče briga za kvalitetu proizvoda. Npr. krajem 80-ih godina kao dio nacionalnog programa za unapređenje kvalitete američki je Kongres donio odluku o dodjeljivanju nagrade za kvalitetu poznatu pod nazivom *Malcon Baldrige National Quality Award*.<sup>35</sup> Svrha je nagrade bila da promovira kvalitetu te da nagradi one poslovne subjekte koji su postigli značajna unapređenja u kva-

<sup>32</sup> <http://www.fedex.com/> (06. siječnja 2008.)

<sup>33</sup> <http://commitment.fedex.designcdt.com/node/229> (06. siječnja 2008.)

<sup>34</sup> <http://www.ariel.co.uk/> (06. siječnja 2008.)

<sup>35</sup> <http://www.baldrige.gov> (06. siječnja 2008.)

liteti. Identična je situacija u Australiji<sup>36</sup> i Kanadi,<sup>37</sup> gdje se, također, dodjeljuju nagrade za kvalitetu.

Slična inicijativa deceniju kasnije realizirana je i u Europi kada su države Europske unije 1990. godine donijele *ISO standard 9000*<sup>38</sup> (*International Standards Organization*), s ciljem da potaknu poslovne subjekte na unapređenje kvalitete svojih proizvoda. S vremenom ISO 9000 postao je u preko 150 zemalja svijeta međunarodna referenca, prisutan u upravljanju kvalitetom u poslovnim odnosima između poslovnih subjekata.

U cilju poticanja unapređenja kvalitete dodjeljuju se godišnje nagrade za posebno ostvarene uspjehe na unapređenju kvalitete. Nagrada se dodjeljuje pod nazivom *Nagrada za kvalitetu Europe (European Quality Award)*<sup>39</sup> i dodjeljuje se od 1992. godine. Europska nagrada za kvalitetu pokrenula je dodjeljivanje mnogih nacionalnih nagrada za kvalitetu kao što su Belgijka,<sup>40</sup> Austrijska<sup>41</sup> i Češka,<sup>42</sup> nagrada za kvalitetu Velike Britanije<sup>43</sup> i druge. I Hrvatska gospodarska komora (HGK) dodjeljuje godišnje nagrade za postignute rezultate na unapređenju kvalitete pod nazivom *Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko*.<sup>44</sup>

**Međunarodna konkurencija.** Snažno izvorište razvoja međunarodne trgovine je međunarodna konkurencija. Ona se neizravno manifestira prvenstveno kroz jačanje konkurentskog okruženja u kojem nastup jednog konkurenta na međunarodnom tržištu motivira druge poslovne subjekte na jednaki ili sličan poslovni potez i osvajanje novog inozemnog tržišta. Tako su npr. krajem 90-tih godina dva konkurenta – proizvođači mobilne telefonije: švedski *Ericson*<sup>45</sup> i finska *Nokia*<sup>46</sup> – istodobno napala američko tržište mobilne telefonije potaknuti strategijom osvajanja američkog tržišta koja je stvorena u *Ericssonu*, odnosno *Nokii*. Pri tome nije bitno je li *Ericson* ili je *Nokia* prva krenula, već činjenica da je reakcija prvog potakla drugog konkurenta na jednaku strategiju – strategiju osvajanja američkog tržišta mobilne telefonije.

Utjecaj međunarodne konkurencije, kao izvorište jačanja međunarodne trgovine, javlja se i u situaciji kada inozemni poslovni subjekti nastupaju u domicilnoj državi poslovnog subjekta. U takvim situacijama domaći poslovni subjekt

<sup>36</sup> <http://www.aqc.org.au> (06. siječnja 2008.)

<sup>37</sup> <http://www.nqi.ca> (06. siječnja 2008.)

<sup>38</sup> <http://www.iso.org> (06. siječnja 2008.)

<sup>39</sup> <http://www.efqm.org> (06. siječnja 2008.)

<sup>40</sup> <http://www.vck.be> (06. siječnja 2008.)

<sup>41</sup> <http://www.afqm.at> (06. siječnja 2008.)

<sup>42</sup> <http://www.czechmade.cz> (06. siječnja 2008.)

<sup>43</sup> <http://www.quality-foundation.co.uk> (06. siječnja 2008.)

<sup>44</sup> <http://www.hgk.hr> (06. siječnja 2008.)

<sup>45</sup> <http://www.ericsson.com/> (04. siječnja 2008.)

<sup>46</sup> [www.nokia.com.hr/](http://www.nokia.com.hr/) (04. siječnja 2008.)

gubi dio tržišta i kao reakciju traži rješenje u nastupu na inozemnim tržištima. Drugim riječima, javlja je pojava da inozemni konkurent motivira domaćeg poslovnog subjekta da uloži dodatne napore u izgradnji potrebne infrastrukture za izlazak na inozemno tržište. Tako je npr. uspjeh talijanskog *Benettona*<sup>47</sup> na američkom tržištu potaknuo američku tvrtku *Gap*<sup>48</sup> da uzvrati udarac i nastupi na međunarodnom tržištu.

Neovisno o tome koji su utjecaji međunarodne konkurencije snažniji, krajnji se rezultat očituje u ukupnosti jačanja međunarodne aktivnosti poslovnih subjekata, i to kako onih koji tek nastupaju na inozemnom tržištu tako i onih koji već uspješno djeluju na međunarodnom tržištu. Iz navedenog proizlazi da je međunarodna konkurencija činitelj povećanja međunarodne trgovine i jačanja međunarodne marketinške aktivnosti poslovnih subjekata.

**Razvoj tehnologije.** Tehnologija je znanje o primjeni znanstvenih rezultata usmjerenih na ostvarivanje poslovnih ciljeva i zadataka. Razvoj tehnologije pridonosi jačanju međunarodnih poslovnih aktivnosti i po toj osnovi izvorište je jačanja međunarodne trgovine i međunarodnih marketinških aktivnosti. Razvoj tehnologije omogućuje stvaranje nove ponude i inoviranje stare ponude. Tehnološke promjene dovode do, s jedne strane, zadovoljavanja do sada nepodmirene potrebe kupaca i, s druge strane, one utječu na postavljanje sve većih zahtjeva kupaca na međunarodnom tržištu.

Tehnološki razvoj ima veliki utjecaj na unapređenje proizvodnih procesa, a u zajedništvu sa stvaranjem novih proizvoda ili njihovim unapređenjem utječe na stvaranje novih ili radikalnih promjena postojećih gospodarskih aktivnosti. Tako je npr. internet revolucionalizirao čitav niz gospodarskih aktivnosti. Poslovni subjekti za nastup na međunarodnom tržištu koriste internet ne samo za komuniciranje s drugim poslovnim subjektima, već i za odvijanje drugih međunarodnih marketinških aktivnosti neposredno vezanih uz tzv. internet marketing. Tako npr. nova hardverska i softverska rješenja osiguravaju provedbu međunarodnih marketinških istraživanja, kupnju i prodaju proizvoda putem interneta, komunikaciju s partnerima na osnovi "jedan na jedan" ili "jedan na sve", održavanje video-konferencija za simultano predstavljanje nove ponude na više inozemnih tržišta, i drugo.

Tehnološki razvoj vezan je za značajna financijska opterećenja koja su opravdana samo u slučajevima kada osiguravaju povrat na uloženo. U tom kontekstu u plasmanu na međunarodno tržište vodi se računa o riziku brze imitacije koja dolazi od konkurenata i tendencije skraćivanja životnog ciklusa proizvoda.

Utjecaj tehnologije na jačanje međunarodne aktivnosti dovodi do potrebe uvažavanja i razvijanja partnerskih odnosa s kupcima na međunarodnom tržištu,

---

<sup>47</sup> <http://www.benetton.com/html/index.shtml> (04. siječnja 2008.)

<sup>48</sup> <http://www.gap.com/browse/home.do?cid=16591> (04. siječnja 2008.)

do stalnog ulaganja koje se usmjerava na nove razvojne iskorake i traženja rješenja u udruživanju po vertikalnoj ili horizontalnoj osnovi s poslovnim subjektima na međunarodnom tržištu.

**Troškovi poslovanja.** Na razvoj međunarodne trgovine i međunarodnih aktivnosti utjecaj dolazi od mogućnosti snižavanja troškova poslovanja. Najznačajniji oblik snižavanja troškova poslovanja vezan je za učinke ekonomije obujma (*economy of scale*), ekonomije dosega (*economy of scope*), te drugih izvora snižavanja troškova poslovanja.

U realizaciji učinaka ekonomije obujma snižavanje troškova poslovanja vezuje se prvenstveno za efikasnost po osnovi veće proizvodnje i s tim u vezi manjih jediničnih troškova po proizvodu kod većeg obujma proizvodnje. Iz tih razloga mnogi proizvođači, npr. automobila, grade svoja postrojenja u državama koje predstavljaju značajno tržište prema kriteriju potražnje. U slučaju da odabrano tržište nema potražnju za instalirane proizvodne kapacitete, tada se s istim proizvodnim kapacitetima zadovoljavaju najbliža susjedna tržišta. Time se s najnižim troškovima po proizvedenom automobilu ostvaruju najveći učinci. Npr. japanski proizvođač automobila *Honda* je sredinom 2006. godine otvorio novu tvornicu u kojoj će se proizvoditi model *Civic* u Indiani (SAD). U taj projekt uloženo je oko 400 milijuna američkih dolara, a otvorit će se novih 1.500 radnih mjesta. Planirana proizvodnja je na razini 200.000 automobila godišnje. Za *Hondu* je američko tržište na kojem ostvaruje rast od oko 8% godišnje vrlo zanimljivo.<sup>49</sup>

U realizaciji učinaka ekonomije dosega snižavanje troškova poslovanja vezuje se prvenstveno za učinkovitost po osnovi istovremenog obavljanja više poslovnih funkcija za više vrsta proizvoda. Tako npr. proizvođač opreme može koristiti istu prodajnu silu za prodaju više proizvoda iz svog proizvodnog programa ili npr. imati istodobno promocijsku kampanju za cjelokupni proizvodni program proizvoda. Snižavanje troškova ostvaruje se u području distribucije organiziranjem distribucijskih centara s mogućnošću isporuke široke palete proizvoda iz jednog mjesta. Time se kupcima osigurava veći izbor i po toj osnovi veće zadovoljstvo prilikom kupnje. Tako npr. *Proctor&Gamble*, koji ima široki portfelj proizvoda od deterdženata za pranje rublja do raznih krema i šampona, ima proizvodne kapacitete u svim većim europskim državama, dok u manjima proizvode distribuira preko središnjih distribucijskih centara.<sup>50</sup>

Snižavanje troškova poslovanja ostvaruje se i uključivanjem izvora snabdijevanja iz zemalja koje imaju jeftiniju radnu snagu ili jeftiniju sirovinu. Drugi oblici snižavanja troškova poslovanja na međunarodnom tržištu i po toj osnovi jačanje međunarodne trgovine ostvarivo je i s državama koje imaju razvijen sustav distribucije, razvijen odnos prema inovativnim tehnologijama i slično.

<sup>49</sup> Maynard, M.: Indiana Seems Likely Winner in Contest to Land New Honda Factory, New York Times, 28. lipnja 2006., prema <http://www.nytimes.com> (07. siječnja 2008.)

<sup>50</sup> [http://www.pg.com/company/who\\_we\\_are/index.jhtml](http://www.pg.com/company/who_we_are/index.jhtml) (06. siječnja 2008.)

Dakle, kao izvorište jačanja međunarodnih poslovnih aktivnosti, povećanja međunarodne trgovine i po toj osnovi razvijanja međunarodnog marketinga, javlja se više činitelja koji se mogu objediniti u skupine koje determiniraju zakonitosti tržišta, određuju mjere ekonomske politike, utječu na reagiranje međunarodne konkurencije, potiču tehnološki razvoj i smanjuju troškove poslovanja. U sljedećoj točki analiziraju se rezultati i doprinos *intra* i *inter* međunarodne trgovine razvoju poslovanja na međunarodnom tržištu i razvoju međunarodnog marketinga.

### 2.3. *Intraregionalna i interregionalna međunarodna trgovina*

Međunarodno okruženje danas objedinjuje preko 250 država u kojima živi preko šest milijardi ljudi.<sup>51</sup> U prošlom stoljeću međunarodno okruženje bilo je opterećeno s dva velika svjetska rata i velikom svjetskom ekonomskom krizom. U nedavnoj prošlosti svjedočili smo naglom razvoju znanosti i tehnologije (osobito u području medicine, računalne tehnologije i mobilne telefonije), povećanoj brizi za okoliš i etičkim poslovanjem, povećanju standarda u mnogim državama, ali i povećanju jaza između bogatih i siromašnih.

Prošlo stoljeće karakterizira i prestanak hladnog rata između dva suprotstavljena bloka – “istoka” i “zapada”, dolazi do odvajanja i osamostaljenja više bivših socijalističkih država u jugoistočnoj Europi te njihove tranzicije u države s tržišnom ekonomijom.

I pored većih i manjih gospodarskih kriza u proteklom razdoblju te više svjetskih i regionalnih ratova, međunarodna trgovina bilježi stalan rast. Neki ekonomisti smatraju da je u ekonomiji teško pronaći neki sličan fenomen koji gotovo nikada ne pokazuje krizu u rastu kao što je to slučaj s međunarodnom trgovinom. Tako npr. svjetski izvoz robe u razdoblju 2000.–2006. godine raste po prosječnoj godišnjoj stopi od 5,5%, dok u istom razdoblju svjetska proizvodnja raste po nižoj prosječnoj godišnjoj stopi od 2,5%. Trend bržeg rasta izvoza robe u odnosu na rast proizvodnje nastavljen je i u 2006. godini (8% rast međunarodne trgovine; 3,5% rast proizvodnje).<sup>52</sup>

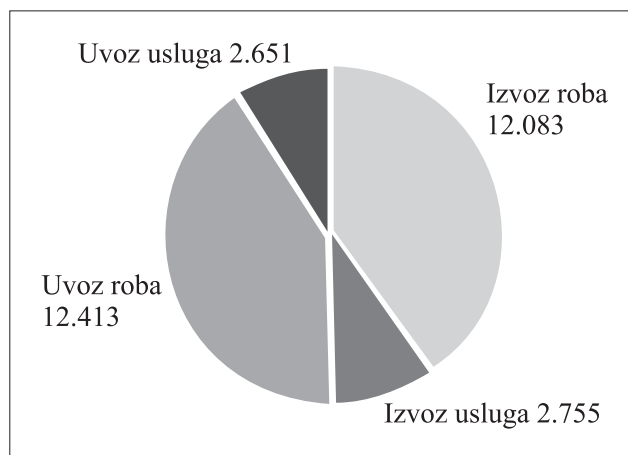
Prema podacima Svjetske trgovačke organizacije (WTO) ukupni izvoz u 2006. godini iznosio je 14.838 milijardi američkih dolara, od toga izvoz roba 12.083 milijardi, a izvoz usluga 2.755 milijardi američkih dolara. Prema istom izvoru, ukupni uvoz iznosio je u toj godini 15.063 milijardi američkih dolara, od čega 12.413 milijardi američkih dolara uvoza robe i 2.651 milijardi uvoza usluga.<sup>53</sup> Na slici 6. prikazan je udio i struktura izvoza i uvoza u međunarodnoj trgovini za 2006. godinu.

<sup>51</sup> [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/section1\\_e/i01.xls](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/section1_e/i01.xls) (06. siječnja 2008.)

<sup>52</sup> [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/its07\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.htm) (06. siječnja 2008.)

<sup>53</sup> [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/its07\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.htm) (06. siječnja 2008.)

Slika 6. Udio izvoza i uvoza robe i usluga u međunarodnoj trgovini (milijardi dolara)



Izvor: Izvješće WTO za 2007.,  
prema [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/) (06. siječnja 2008.)

Prema izvješću WTO-a za 2007. godinu<sup>54</sup> utvrđeno je da su prostorne udaljenosti između država i regija još uvijek značajne prepreke bržem razvoju međunarodne trgovine. Tako npr. na tok robe između tri najrazvijenije, ali međusobno udaljene regije Sjeverne Amerike, Europe i Azije otpada svega 23% svjetske trgovine. Pri tome je najveći rast trgovine u 2006. godini, od 21%, zabilježen u trgovini između zemalja Azije i Europe.

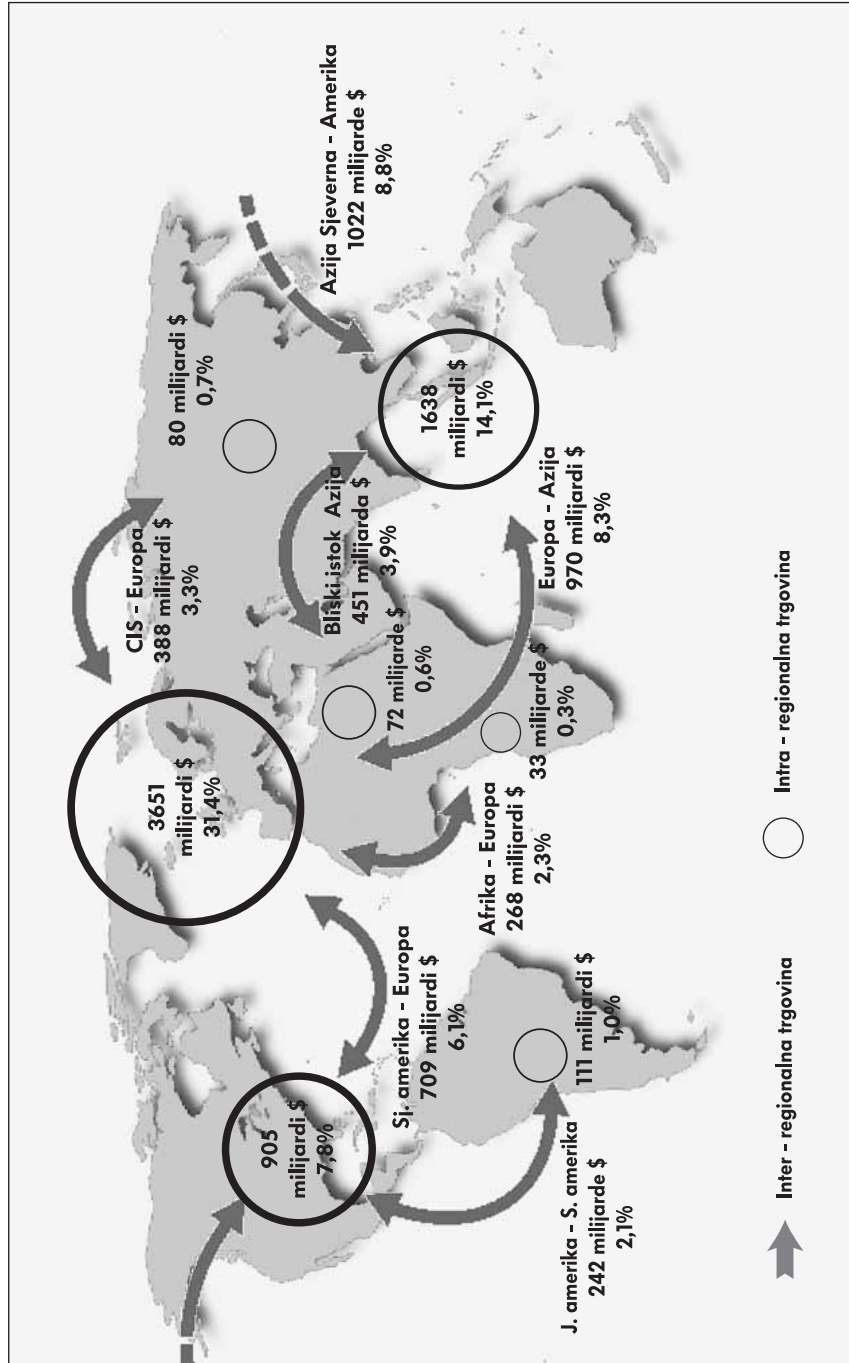
Međutim, karakteristično je da je vrlo razvijena međunarodna trgovina unutar pojedinih regija – grupa država. Tako npr. u tri najznačajnije grupe (Sjeverna Amerika, Europa, Azija) unutarnja međunarodna trgovina, tj. trgovina između država u regiji, čini oko 53% ukupne svjetske trgovine. Najznačajniji udio unutar regionalne trgovine, tj. između država pojedine regije, ima Europa s 31%, slijedi Azija s 14% i Sjeverna Amerika s 8%. Detaljniji prikaz međuregionalne i unutarregionalne međunarodne trgovine prikazan je na slici 7.

Na međunarodnom tržištu, posebno u zadnjim desetljećima, dolazi do promjene ključnih država koje dominiraju u međunarodnoj trgovini. Tako je npr. u izvozu dugogodišnja dominacija bila vezana za SAD koja se, međutim, tijekom godina neprekidno smanjuje. Njihov udio u svjetskom izvozu roba se smanjio za polovicu i to s 28,1% (1948.) na 14,2% (2006.). S druge strane, bitan rast udjela izvoza u ukupnom svjetskom izvozu ostvaren je u državama Azije, prvenstveno Kine, Japana i Indije. U tablici 5 prikazano je kretanje udjela izvoza u svjetskom izvozu pojedinih regija u razdoblju 1948. – 2006. godine.

<sup>54</sup> WTO, International Trade Statistics, 2007., prema <http://www.wto.org/> (06. siječnja 2008.)



Slika 7. Intra i inter regionalna međunarodna trgovina



Izvor: WTO, 2007., prema [http://www.wto.org/english/tes\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/its07\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tes_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.htm) (06. 01. 2008.)

Tablica 5. Udio izvoza robe pojedinih regija u svjetskom izvozu u %

	1948.	1963.	1983.	2006.
Sjeverna Amerika	28,1	19,9	16,8	14,2
Europa	35,1	47,8	43,5	42,1
Azija	14,0	12,5	19,1	27,8

Izvor: WTO, 2007., prema [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/its07\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.htm) (06. siječnja 2008.)

Slična su kretanja bila prisutna i u uvozu roba gdje države Sjeverne Amerike (dominacija SAD) sudjeluju u svjetskom uvozu s oko 20%, a države Europe s oko 45%. U državama Azije udvostručio se udjel uvoza u svjetskom uvozu u promatranom razdoblju (1948. – 2006.) s 13,9% na 25% (tablica 6).

Tablica 6. Udio uvoza robe pojedinih regija u svjetskom uvozu u %

	1948.	1963.	1983.	2006.
Sjeverna Amerika	18,5	16,1	18,5	21,0
Europa	45,3	52,0	44,2	43,1
Azija	13,9	14,1	18,5	25,0

Izvor: WTO, 2007., prema [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/its07\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.htm) (06. siječnja 2008.)

Karakteristično je da je najveći rast u 2006. godini zabilježen u Aziji, gdje je izvoz rastao po stopi od 18%, a uvoz po stopi od 16%, što je impliciralo promjene u redosljedju vodećih država izvoznica i uvoznica.<sup>55</sup>

Podaci pokazuju da azijske države koje bilježe ubrzani gospodarski rast – poput Kine, Indonezije, Tajlanda, Tajvana – više uvoze nego izvoze, što nije čudno jer je poznata ekonomska zakonitost da se u vrijeme razvoja i rasta, pogotovo industrijskoga, više uvozi nego izvozi. Samo su dvije industrijalizirane države Azije – Južna Koreja i Japan – te koje više izvoze nego uvoze i po tome slične razvijenim državama zapada.<sup>56</sup>

Promatrajući države pojedinačno, proizlazi da su najveći izvoznici u 2006. godini bile države poput Njemačke s 9,2% udjela u svjetskom izvozu, SAD (8,6% udjela), Kina (8,0% udjela) itd., dok su najveći uvoznici države kao što su SAD s 15,5% udjela u svjetskom uvozu, Njemačka (7,3% udjela), Kina (4% udjela). Prvih 10 vodećih država izvoznica i uvoznica prikazano je u tablici 7. Prije deset godina

<sup>55</sup> WTO, 2007., prema [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/its07\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.htm) (06. siječnja 2008.)

<sup>56</sup> [www.zg.hgk.hr/svjetska\\_trgovina.pdf](http://www.zg.hgk.hr/svjetska_trgovina.pdf) (04. siječnja 2008.)

situacija je bila nešto drugačija te je tako npr. prva država kao izvoznik i uvoznik bila SAD, slijedili su Njemačka, Japan, Francuska, Velika Britanija, Kina itd.<sup>57</sup>

Tablica 7. Deset vodećih država izvoznica u 2006. godini

Rang	Država – izvoz	Iznos u američkim dolarima	Udio u svjetskom izvozu	% rasta
1.	Njemačka	1.112,0	9,2	15
2.	SAD	1.038,3	8,6	15
3.	Kina	968,9	8,0	27
4.	Japan	649,9	5,4	9
5.	Francuska	490,4	3,8	14
6.	Nizozemska	462,4	3,8	14
7.	Velika Britanija	448,3	3,7	17
8.	Italija	410,6	3,4	10
9.	Kanada	389,2	3,2	8
10.	Belgija	369,2	2,7	14

Izvor: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/its07\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.htm)  
(06. siječnja 2008.)

Tablica 8. Deset vodećih država uvoznica u 2006. godini

Rang	Država – uvoz	Iznos u američkim dolarima	Udio u svjetskom uvozu	% rasta
1.	SAD	1.919,4	15,5	11
2.	Njemačka	908,6	7,3	17
3.	Kina	791,5	6,4	20
4.	Velika Britanija	619,4	5,0	21
5.	Japan	579,6	4,7	13
6.	Francuska	534,9	4,3	6
7.	Italija	437,4	3,5	14
8.	Nizozemska	416,4	3,5	14
9.	Kanada	357,7	2,9	11
10.	Belgija	353,7	2,9	11

Izvor: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/its07\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.htm)  
(06. siječnja 2008.)

<sup>57</sup> Keegan, J, W.: op. cit. str. 48, prilagođeno prema IMF Direction of the Trade Statistics, Washinton, 1988., str. 2-3.

Analiza intraregionalne i interregionalne međunarodne trgovine upućuje na zaključak da se najveći dio međunarodne trgovine odvija unutar pojedinih grupacija država, tj. intraregionalno, i da su zemlje unutar Europske unije vodeće u međusobnom trgovanju (3.651 milijardi \$). Interregionalna međunarodna trgovina, iako kvantitativno manje, razvijena je između zemalja Azije i zemalja Sjeverne Amerike (1.022 milijarde \$).

U sljedećoj točki raspravlja se o interakciji međunarodne trgovine i međunarodnog marketinga.

### 3. Međunarodni marketing i međunarodna trgovina

Između međunarodnog marketinga i međunarodne trgovine postoji uska povezanost. Međunarodna trgovina se ne može uspješno odvijati bez međunarodnog marketinga na koji djeluju pravila i specifičnosti odvijanja međunarodne trgovine. U nastavku se rasprava temelji na prethodnoj obradi teoretske osnove, analizi institucija za razvoj međunarodne trgovine i utvrđivanju osobitosti i specifičnosti poslovnog subjekta na međunarodnom tržištu.

#### 3.1. Teoretska osnova međunarodne trgovine

U teoriji međunarodne ekonomije, odnosno međunarodnih ekonomskih odnosa, odavno je utvrđeno kako je svaka autarkija štetna za razvoj kako pojedine države tako i svjetske ekonomije. Također, odavno je poznato da međunarodna trgovina daje korist svim uključenim stranama u razmjeni, ali zbog zakona vrijednosti ta korist nije za sve jednaka – neki ostvaruju više, a drugi manje iz procesa razmjene.

U nastavku će se analizirati teoretska osnova međunarodne trgovine, odnosno raspraviti teorije međunarodne trgovine, sve sa svrhom cjelovitog razumijevanja međudnosa međunarodnog marketinga i međunarodne trgovine. Prva teorija međunarodne trgovine vezana je za merkantilizam, slijede teorija apsolutnih prednosti – Smithova teorija, te Ricardova teorija relativnih prednosti, Heckscher i Ohlinova teorija raspoloživosti proizvodnih činitelja, zatim teorija životnog ciklusa proizvoda, nove teorije međunarodne trgovine i Porterova teorija konkurentskih prednosti nacije.

**Merkantilizam.** Merkantilizam je prva teorija međunarodne trgovine. Nastala je u Engleskoj sredinom 16. stoljeća kao reakcija na neuspješni razvoj gospodarstva i društva. Temelji se na vrednovanju zlata, srebra i drugih dragocjenosti kao glavnog uporišta nacionalnog bogatstva i platežnog sredstva. Merkantilisti su držali da se bogatstvo može povećati ili putem prirodnih izvora ili putem međunarodne trgovine.

Za povećanje bogatstva putem međunarodne trgovine držalo se da država mora uvijek imati pozitivnu trgovinsku bilancu koja se postiže ekspanzijom

izvoza i smanjenjem uvoza. Postizanje pozitivne platne bilance moguće je jedino putem državne intervencije, te se merkantilisti zalaže za čvrstu kontrolu države nad ekonomijom kao sredstvom uvećavanja državne moći u svrhu boljeg nadmetanja s drugim državama. Držalo se da država mora više izvoziti nego uvoziti jer se na temelju povećanog izvora ostvaruje akumuliranje zlata, srebra i drugih dragocjenosti. U tom kontekstu karakterističan je stav Thomasa Muna, engleskog merkantilista, koji je 1630. godine napisao: *...uobičajen način da povećamo naše bogatstvo je s vanjskom trgovinom, pri tome moramo uvažiti pravilo: godišnje prodavati više strancima nego što njihovog potrošimo u vrijednostima.*<sup>58</sup>

Merkantilisti su promovirali intervenciju države kako bi se poticao izvoz i sputavao uvoz. Smatrali su da država mora biti uključena i u procese plaćanja jer ako bi se uvezena roba plaćala zlatom tada bi došlo do odlijevanja tog plemenitog metala i tako umanjivalo bogatstvo države. Smatrali su, također, da država svojim djelovanjem mora poticati i štiti nacionalnu proizvodnju, sve u cilju kako bi se manje uvozilo i zlato ostajalo u državi.

Ideje, i ne samo ideje, merkantilizma nisu prošlost. Merkantilizam je prisutan i danas u novom obliku tzv. neomerkantilizma. Merkantilizam se danas primjenjuje kroz razne oblike protekcionizma. Tako je npr. karakterističan stav jednog sudionika rasprave Urugvajске runde<sup>59</sup> koji ističe da je pristup pojedinih razvijenih država i država u razvoju vezan za liberalizaciju trgovine u onim područjima gdje su njihove komparativne i konkurentske prednosti najjače, ali se suprotstavljaju liberalizaciji trgovine u područjima gdje ostvaruju manju komparativnu i konkurentsku prednost u strahu da će uvoz zamijeniti domaću proizvodnju. Ovaj stav upravo ukazuje na modifikaciju stare ideje merkantilizma u novi oblik – oblik protekcionizma.

**Teorija apsolutnih prednosti.** Teorija apsolutnih prednosti poznata je pod nazivom Smithova teorija, po autoru navedene teorije objavljene 1776. godine u radu *The Wealth of Nations*.<sup>60</sup> Smithovo djelo imalo je dva cilja: prodrijeti u unutrašnjost filozofije buržoaskog društva i opisati životne oblike tog društva onako kako se oni pokazuju prema van. Htio je prikazati i njegovu unutarnju povezanost te pronaći odgovarajuće pojmove i definicije.

Smith je objašnjavao kako je potrebno da države ulaze u procese međunarodne trgovine jer se time ostvaruje bogatstvo naroda, ali da je jednako tako potrebno trgovati s drugim državama jer se trgovanjem s drugim državama dolazi do robe koja se ne može efikasno proizvesti u vlastitoj državi. Naime, Smith

<sup>58</sup> Mun, Th.: *Englands Treasure by Forraign Trade, Englands Treasure, 1664.*, str. 5, prema <http://www.maths.tcd.ie/local/JUNK/econrev/ser/html/tommy.html> (08. siječnja 2008.).

<sup>59</sup> [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/fact5\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact5_e.htm) (08. siječnja 2008.)

<sup>60</sup> <http://www.adamsmith.org/smith/won-index.htm> (09. siječnja 2008.)

polazi od postavki da, kada ne bi postojale trgovinske barijere za koje su se zalagali merkantilisti, tada bi se svaka država specijalizirala u proizvodnji onih proizvoda u kojima ima apsolutnu prednost prema kriteriju utroška rada po jedinici proizvedenog proizvoda. Apsolutna prednost predstavljena je većom efikasnošću proizvodnje, tj. utroškom manje količine rada u proizvodnji određenog proizvoda. Vrednuje se sposobnost jedne države da proizvodi više proizvoda s istom količinom inputa u odnosu na drugu državu. Apsolutne prednosti mogu se temeljiti na prirodnim resursima kao što je klima, bogatstva prirode i slično, ili na stečenim kao što su znanje, umijeće, sposobnosti, vještine i slično.

Teorija apsolutnih prednosti ima određene vrijednosti i primjenu i danas. Mnoge države osnovu za međunarodnu trgovinu temelje na prirodnim resursima, kao što su to npr. zimski uvjeti u Austriji u razvoju zimskog turizma ili, pak, na znanjima i sposobnostima kojima npr. Italija raspolaže u plasmanu dizajnerske odjeće i obuće. Uvažavajući navedene stavove, smatralo se da je potrebno težiti proizvodnji proizvoda u kojima je pojedina država najefikasnija, a uvoziti one proizvode u čijoj proizvodnji država nije efikasna.

Poticaj za slobodnom trgovinom među državama proizlazi iz spoznaje da s povećanjem izvoza nacionalni output i prihod poraste, što dovodi do povećanja potražnje za uvozom, odnosno da veći izvoz potiče veći uvoz i obrnuto. Navedeno dovodi do zaključka da je trgovanje među državama korisno i da se na određenoj razini uspostavlja ravnoteža apsolutne prednosti među državama.

**Teorija relativnih prednosti.** Teorija relativnih ili komparativnih prednosti poznata je pod nazivom Ricardova teorija prema njenom autoru Davidu Ricardou. Ricardo je svoju teoriju razradio u radu *Principles of Political Economy* 1817.<sup>61</sup> U radu je ukazao da se međunarodnom trgovinom ostvaruju prednosti i u slučajevima kada je država efikasnija u proizvodnji više proizvoda, pri čemu je bitno da slabija strana, tj. druga država, nije jednako neučinkovita u proizvodnji tih proizvoda. Utvrđivanje učinkovitosti/neučinkovitosti Ricardo, kao i Smith, temelji na kriteriju rada (zanemaren utjecaj države i kapitala) jer se u to vrijeme samo rad držao bitnim u utvrđivanju troškova proizvodnje.

Prema takvom pristupu, proizlazi da se svaka država treba specijalizirati u proizvodnji onih proizvoda u kojima ima veću relativnu ili komparativnu prednost. U međunarodnu trgovinu ulazit će države s onim proizvodima za čiju se proizvodnju specijaliziraju i koje će proizvoditi učinkovitije od drugih i izvoziti. Uvozit će se oni proizvodi koje će pojedina država proizvoditi manje učinkovito.

Izvorište relativne ili komparativne prednosti u proizvodnji određenih proizvoda leži u resursima s kojima raspolaže pojedina država i u načinu na koji ih koristi. Učinkovitija proizvodnja rezultat je racionalnog korištenja resursa, a prema teoriji relativnih ili komparativnih prednosti nije nužno da je svaka

<sup>61</sup> Ricardo, D.: Načela političke ekonomije, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1983.



država u stanju proizvoditi sve proizvode po apsolutno nižim troškovima, već proizvoditi proizvode u kojima ima razmjerno najniže troškove i takve proizvode izvoziti.

Dakle, ima interesa i dolazi do razmjene između dviju država, odnosno one ulaze u proces međunarodne trgovine kada jedna država ima apsolutnu prednost u proizvodnji u odnosu na drugu državu, odnosno kada je druga država manje učinkovita u proizvodnji. Prva će izabrati one proizvode s kojima ostvaruje veću relativnu (komparativnu) prednost, dok će druga izabrati one proizvode kojima će ostvariti manje gubitaka. Uvažavajući Ricardovu teoriju relativne (komparativne) prednosti, te se prednosti i nedostaci ocjenjuju prema kriterijima sati uloženog rada.

Ricardova teorija relativne (komparativne) prednosti ima značaj u uvjetima slobodnog odvijanja međunarodne trgovine, za što se zalagao Ricardo i njegovi suvremenici. Međutim, u slučaju izostanka slobodnog odvijanja međunarodne trgovine, o čemu u novije vrijeme postoje određene tendencije, tada svaka država mora težiti da bude više samodovoljna i manje specijalizirana.

Odgovor na zatvaranje tržišta, posebno kada je ono dovoljno, veliki međunarodni poslovni subjekti nalaze u “preskakanju” trgovačkih barijera i organiziraju proizvodnju unutar takvog tržišta pojedine države. Dakle, razvijanje odnosa u međunarodnoj trgovini je toliko složeno da se uvijek traži i nalazi određena ravnoteža.

**Teorija raspoloživosti proizvodnih činitelja.** Teorija raspoloživosti proizvodnih činitelja poznata je i po imenima njihovih autora kao Hechsher-Ohlinova teorija. Njihova teorija bila je jedna od najutjecajnijih teorija u prvoj polovici prošlog stoljeća. Na istraživanjima Hechshera drugi autor Ohlin je razradio teoriju raspoloživosti proizvodnih činitelja. Hechsher i Ohlin su na Ricardovim učenjima o ostvarivanju relativne (komparativne) prednosti istu doradili uključujući pored troškova rada i druge činitelje – državu i kapital. Ricardovo ostvarivanja relativne (komparativne) prednosti temelji se na većoj/manjoj proizvodnosti, dok se prednost tumačila na osnovama različite raspoloživosti činitelja proizvodnje.

Hechsher i Ohlin su na osnovi vlastitih rezultata istraživanja ukazivali da relativna (komparativna) prednost jedne države u odnosu na druge države ovisi o raspoloživosti proizvodnih činitelja, tj. rada, države i kapitala. Naime, pojedine države raspoložuju s različitim količinama navedenih činitelja, a ovisno o većoj ili manjoj raspoloživosti pojedinog resursa ovisit će i troškovi vezani za pojedini činitelj. Tako npr. veća količina raspoloživosti radne snage, tj. rada kao činitelja, utječe na manje troškove, i obrnuto. Manja raspoloživost kapitala utječe na njegove veću vrijednost.

Na tim postavkama su Hechsher i Ohlin ukazali da će države izvoziti one proizvode koji uključuju korištenje onih činitelja proizvodnje s kojima određena država raspolaže u većim količinama, a uvoziti oni proizvode za čiju proizvodnju je potrebno uključiti one činitelje proizvodnje s kojima ne raspolaže ili raspolaže u manjim količinama. Pri tome, potrebno je naglasiti da se ovdje radi o relativnoj (komparativnoj), a ne apsolutnoj prednosti u uvjetima slobodne trgovine. Navedeno znači da će jedna država naći interesa, zbog nižih troškova činitelja proizvodnje s kojima raspolaže u relativnom izobilju, izvoziti u one države koje imaju relativno (a ne apsolutno) više troškove činitelja proizvodnje. Npr. SAD će izvoziti pšenicu jer raspolaže s velikim poljoprivrednim površinama (činitelj: država), a Indija tekstilne predmete koji zahtijevaju velike količine rada (činitelj: rad).

Teorija raspoloživosti proizvodnih činitelja, zbog značajnog utjecaja koji je imala, bila je predmet mnogih empirijskih testiranja. Jedno od tih testiranja vezano je za istraživanja odnosa proizvodnje i međunarodne trgovine SAD-a, koje je proveo Leontijev,<sup>62</sup> što je otvorilo niz pitanja o validnosti Hechsher-Ohlinove teorije. Očekivalo se da će SAD kao država s relativno velikim kapitalom na raspolaganju (u odnosu na druge države) biti država izvoznica proizvoda koji se temelje na kapitalu, a uvoznik radno intenzivnih proizvoda. Međutim, u određenim razdobljima SAD je više izvezio radno intenzivne proizvode negoli što je te proizvode uvezio, što se u teoriji naziva Leontijev padaroks.

**Teorija životnog ciklusa proizvoda.** Teorija životnog ciklusa proizvoda vezuje se za Vernona i njegov članak u *Quarterly Journal of Economics* 1966. godine (dopune 1979.).<sup>63</sup> Vernon argumentira da se međunarodna trgovina razvija sukladno međunarodnom životnom ciklusu proizvoda. Proizvodi nastaju i razvijaju se u visoko razvijenim državama kao što su SAD, Europa, Japan i izvoze u razvijene i druge države. Nakon određenog vremena proizvodnja se seli, kako je to prikazano na slici 8, u države gdje je proizvodnja jeftinija i proizvodi se izvoze u manje razvijene države. U konačnici, proizvodnja završava u manje razvijenim državama koje postaju i izvoznice tih proizvoda u visoko razvijene i razvijene države. Takav proces, promatrajući sa stajališta međunarodnog poslovnog subjekta, usko je vezan za životni ciklus proizvoda koji se odvija u četiri faze: faze uvođenja proizvoda na tržište, faze u kojoj je prisutan rast potražnje

<sup>62</sup> Leontief, W.: Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-Examined, Proceedings of the American Philosophical Society 97, 1953., str. 331.-349.

<sup>63</sup> Vernon, R.: International Investment and International Trade in the Product Life Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, svibanj, 1966., str. 190.-207. (dopune 1979.).

Vernon, R.: Product Cycle hypothesis, in an international environment, *Oxford Statistical and Economic Papers*, studeni, 1979., str. 255.-267.

za proizvodom, faze zrelosti u kojoj proizvod postaje općeprihvaćen i faze opadanja u kojoj tržište gubi zanimanje za proizvod.

Faza uvođenja proizvoda na tržište započinje njegovim stvaranjem, odnosno razvojem novog proizvoda. Razvoj novog proizvoda u pravilu je vezan za visoko razvijene države s razvijenim tržištem koje karakterizira ograničena i cjenovno elastična potražnja za novim proizvodima. Međutim, poslovni subjekti su motivirani za pronalaženje novih rješenja jer na tim osnovama grade svoj tržišni uspjeh.

Novostvoreni proizvodi nakon uspješnog lansiranja na domaćem tržištu traže nova rješenja za napredak te se započinje s izvozom u druge države koje su nešto niže razine razvijenosti.

Faza rasta karakterizirana je rastom potražnje na domaćem i inozemnim tržištima. Rast potražnje utječe na povećanje proizvodnje. Poslovni subjekti ostvaruju visoku dobit, što motivira ulazak na tržište novih konkurenata. Ovi konkurenti, najčešće kroz uvođenje nove tehnologije, uspijevaju sniziti troškove proizvodnje i nižim cijenama napadaju postojeće poslovne subjekte te dolazi do "rata cijena".

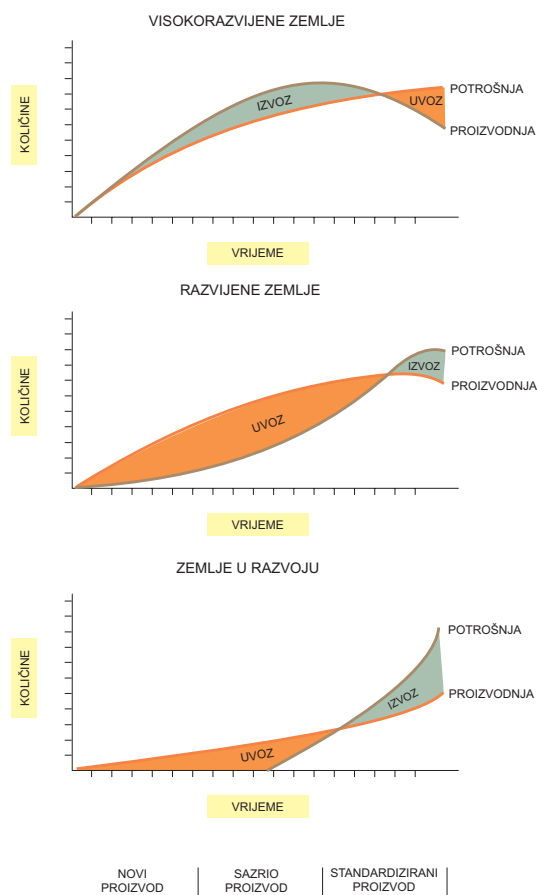
Sve navedeno utječe na odluke poslovnih subjekata da nalaze nova rješenja s jeftinijim inputima, odnosno proizvodnja se seli u druge države koje raspoložu nižim troškovima ulaznih veličina. Proizvodnja u drugim državama ostvaruje se preko podružnica ili uz *joint venture*.

U fazi zrelosti dolazi do smanjivanja troškova proizvodnje pod utjecajem novih proizvođača iz manje razvijenih zemalja. Troškovi proizvodnje su niži od cijena u državi inovatoru. Niže cijene u manje razvijenim državama su rezultat nižih cijena ulaznih veličina, posebno rada, države, kapitala.

Navedeno dovodi do situacije da se proizvodi uvoze iz manje razvijenih zemalja u visoko razvijene države – države inovatore. Pri tome su poslovni subjekti suočeni s padom dobiti i u traženju su novih marketinških strategija. Mnogi subjekti izlaze s tržišta ili dolazi do realokacije proizvodnje u još manje razvijene države.

Faza opadanja karakterizirana je situacijom da izvorni proizvod koji je svojedobno bio inovacija i nov na tržištu ima jeftiniju kopiju, pa čak i kopiju bolje kvalitete. Prvotni poslovni subjekt koji je uveo proizvod na tržište povlači vlastiti proizvod s tržišta i potpuno prestaje s proizvodnjom. Proizvodnja se, međutim, nastavlja u nerazvijenim državama koje zbog nižih troškova proizvodnje mogu tržištu ponuditi proizvode nižih cijena. Proizvodi nižih cijena s primjerenom kvalitetom postaju predmet izvoza u ostale države.

Slika 8. Međunarodni životni ciklus proizvoda



Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 74.

**Nova teorije trgovine.** Nova teorije trgovine naslanja se na teoriju raspoloživosti proizvodnih činitelja, odnosno nastaje kao rezultat nedostataka dosadašnjih teorija. Nova teorija trgovine vezuje se za ekonomiste Krugmana,<sup>64</sup> Helpmana<sup>65</sup> i Lancastera,<sup>66</sup> i nastaje tijekom 80-ih godina prošlog stoljeća. Nova teorija trgovine polazi od postavke da se države u pojedinim situacijama speci-

<sup>64</sup> Krugman, P., Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade, *Journal of International Economics*, br. 9, 1979., str. 469.–479.

<sup>65</sup> Helpman, E., International Trade in the Presence of Product Differentiation, Economies of Scale, and Monopolistic Competition: A Chamberlin-Heckscher-Ohlin Approach, *Journal of International Economics*, br. 11, 1981., str. 305.–340.

<sup>66</sup> Lancaster, K., Intra-Industry Trade Under Perfect Imperfect Competition, *Journal of International Economics*, br.10, 1980., str. 151.–175.

jaliziraju za proizvodnju i izvoz određenog proizvoda ne zbog razlika u raspoloživosti činitelja proizvodnje (rad, država, kapital), već iz razloga što u pojedinim industrijama svjetsko tržište može prihvatiti samo nekoliko ponuđača, odnosno, smatra se da će svjetska potražnja podržati samo nekoliko poslovnih subjekata iz pojedinih industrija.

Hechsher i Ohlinova teorija raspoloživosti proizvodnih činitelja polazi od postavke da će pojedina država dominirati u izvozu određenog proizvoda ako raspolaže u znatnim količinama s proizvodnim činiteljima potrebnima za njegovu proizvodnju, dok nova teorija trgovine ukazuje da će u izvozu dominirati ona država koja ima poslovne subjekte koji su prvi na tržištu u proizvodnji određenog proizvoda.

Poslovni subjekti iz pojedinih industrija svoju superiornost grade na specijalizaciji proizvodnje te učincima ekonomije obujma koja dovodi do snižavanja troškova poslovanja. Također, navedeni poslovni subjekti snižavanje troškova ostvaruju uvažavajući i koristeći učinke učenja kojima se unapređuju proizvodni procesi. Npr. djelatnici će nakon višekratnog ponavljanja pojedine operacije istu usavršiti i time pridonijeti uštedama u proizvodnji. Smatra se da svaki poslovni subjekt (gospodarska grana) ima stabilno i predvidivo smanjivanje troškova proizvodnje nakon svakog udvostručenja proizvodnje.

U pojedinim industrijama, npr. u industriji proizvodnje zrakoplova, poslovni subjekti koji na tržište uđu prvi, kao što je to bila tvrtka *Boeing*,<sup>67</sup> u stanju su razviti konkurentsku prednost koju je teško dostići. *Boeing* je američka tvrtka, iz čega proizlazi da će SAD izvoziti zrakoplove jer je *Boeing* kao njena tvrtka prva i time dominantna tvrtka na svjetskom tržištu zrakoplova.

Navedeno ima široke implikacije i, kako teorija nove trgovine uči, pojedine države mogu dominirati u međunarodnoj trgovini iz razloga jer na njenom području djeluju poslovni subjekti koji su među prvima u proizvodnji određenog proizvoda i kao takvi prvi na međunarodnom tržištu. Poslovni subjekti koji su prvi na tržištu po logici stvari prvi su koji koriste učinke ekonomije obujma i učinke učenja, te stvaraju visoke prepreke za ulazak novih poslovnih subjekata na tržište.

**Teorija konkurentske prednosti nacije.** Teorija konkurentske prednosti nacije vezuje se za Michaela Portera i njegovu knjigu *The Competitive Advantage of the Nations*.<sup>68</sup> U knjizi objavljenoj 1990. godine na osnovi rezultata višegodišnjih istraživanja on ukazuje na razloge zbog kojih pojedine države uspijevaju, a druge ne uspijevaju u međunarodnoj konkurenciji. Istraživanja njegovog tima

---

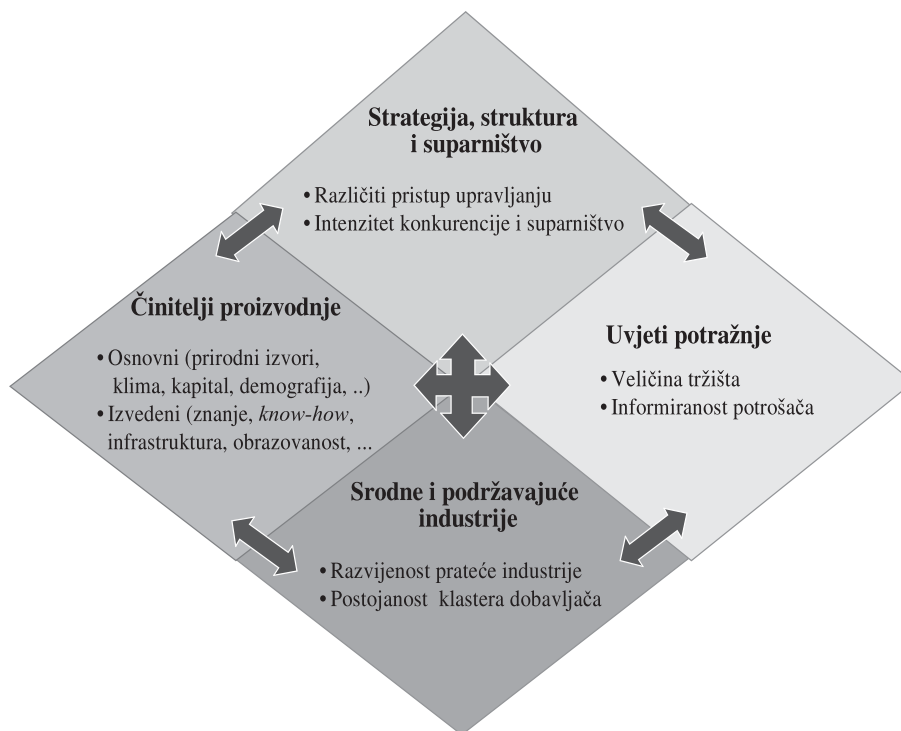
<sup>67</sup> <http://www.boeing.com/> (08. siječnja 2008.)

<sup>68</sup> Porter, M.: *The Competitive Advantage of the Nations*, Free Press, New York, 1990.

bilo je vezano za 100 industrija u deset zemalja, s temeljnim ciljem da se spozna zašto pojedine države uspiju, a druge ne uspiju na svjetskom tržištu, čime je dao značajan doprinos objašnjenju zakonitosti vezanih za međunarodnu trgovinu. Prema Porteru, niti jedna od dosadašnjih teorija međunarodne teorije nije dala odgovor na to pitanje, odnosno npr. na pitanje zašto je Italija uspješna u dizajnu odjeće i obuće, a njemačka u proizvodnji automobila.

Odgovore na ta pitanja Porter je rezimirao u svom modelu tzv. *Porterovog dijamanta* koji je prikazan na slici 9. Prema tom autoru potrebno je uvažiti četiri skupine činitelja koji pridonose razvoju pojedine države. Četiri skupine činitelja su u interakciji, odnosno svaka skupina činitelja utječe na sve druge skupine činitelja, što se u modelu iskazuje vektorima. Četiri ključne karakteristike konkurentske prednosti pojedine države u odnosu na druge vezuju se za: uvjete potražnje na tržištu, povezanost i međusobnu potporu gospodarskih djelatnosti, činitelje koji utječu na uvjete poslovanja te strategije, strukturu i suparništvo među poslovnim subjektima.

Slika 9. Porterov dijamant



Izvor: Porter, M.: The Competitive Advantage of the Nations, Free Press, New York, 1990.



Uvjeti potražnje na tržištu umnogome determiniraju osobitosti proizvoda kojima se zadovoljavaju potrebe i želje kupaca na domaćem tržištu. Poslovni subjekti u cilju što kvalitetnijeg zadovoljavana potreba i želja kupaca teže inoviranju ponude. Inoviranje ponude koja dovodi do ostvarivanje konkurentske prednosti, prema Porterovom stavu, ovisi o informiranosti i zahtjevima kupaca. Takvi kupci nameću nove uvjete poslovanja koji su vezani za stalnu potrebu za jačanjem kvalitete i inovacijama. Tako npr. Porter argumentira da su dobro informirani i zahtjevni kupci u Skandinaviji potakli Finsku *Nokiu* u razvoju mobilne telefonije i mobitela s vizijom izgradnje svijeta u kojem je svatko sa svakim povezan.<sup>69</sup>

Povezanost i međusobna potpora gospodarskih djelatnosti druga je skupina činitelja koja pridonosi ostvarivanju konkurentske prednosti pojedine države. Investiranje u prateću industriju i/ili dobavljače pridonosi jačanju i ubrzanju razvoja poslovnih subjekata određene industrije. Tako je npr. konkurentska prednost koju ostvaruju švedski proizvođači proizvoda od čelika rezultat snažne i dobro razvijene industrije čelika u toj državi, kao što je tvrtka *SKF*<sup>70</sup> koja proizvodi kuglične ležajeve vrhunske kvalitete. Nadalje, interesno povezani poslovni subjekti u klasteru koji su objedinjeni zajednički razvojnim ciljevima i planovima od dobavljača do kooperanata pridonose ostvarivanju konkurentske prednosti države u kojoj djeluju.

Porter je u treću grupu činitelja koji određuju konkurentske prednosti pojedine države objedinio one koji se odnose na osnovne činitelje proizvodnje kao što su: ljudski resursi, prirodni resursi, kapital, lokacija, klima, demografija, te one izvedene kao što su: razina obrazovanja, znanje, sposobnost, tehnološka razina *know-how* i razvijenost infrastrukture. Posebno je istaknut značaj izvedenih činitelja u ostvarivanju konkurentske prednosti pojedine države.

Doprinos izvedenih činitelja rezultat je investiranja privatnog i javnog sektora, u čemu obrazovanje i ulaganja u istraživanje imaju posebnu ulogu. Tako se npr. smatra da Japan ostvaruje svoj razvoj zahvaljujući izvedenim činiteljima, posebno kroz visoko obrazovane stručnjake. Porter je utvrdio da Japan ima daleko natprosječan broj diplomiranih inženjera u odnosu na druge države, što autor smatra ključnim za razvoj mnogih prerađivačkih djelatnosti u Japanu.

Četvrta grupa činitelja objedinjenih pod nazivom *Strategije, struktura i suparništvo među poslovnim subjektima* daljnja je okosnica za ostvarivanje konkurentske prednosti pojedine države.

Porterovi rezultati istraživanja i zaključci koji su izvedeni ukazuju da ostvarivanje konkurentske prednosti ovisi o različiti ideološkim pristupima upravljanju poslovnim subjektima, gdje se kao primjer ističu japanski vodeći

<sup>69</sup> <http://www.nokia.com> (08. siječnja 2008.)

<sup>70</sup> <http://www.skf.com/> (09. siječnja 2008.)

menadžeri koji imaju tehničku osnovu i usmjerenost u vođenju poslovnih subjekata, za razliku od američkih menadžera koji imaju pretežito financijsku osnovu i usmjerenost u vođenju poslovnih subjekata. Navedeno je argumentirano većim uspjesima japanskih proizvodnih poslovnih subjekata kao rezultat unapređenja proizvodnje i dizajna, odnosno prenaplašenu dimenziju poslovnih financija u upravljanju poslovnim subjektima u SAD-u, što je impliciralo traženje rješenja za maksimizaciju financijskih rezultata u kraćem razdoblju.

Nadalje, utvrđeno je da jako suparništvo na domaćem tržištu pridonosi razvoju poslovnih subjekata i cjelokupne industrije, te ostvarivanju konkurentske prednosti države na međunarodnom tržištu. Naime, jaka konkurencija i suparništvo na nacionalnoj razini, kao što je to npr. slučaj s industrijom obuće u Italiji, potiče poslovne subjekte na traženje novih rješenja, inoviranje proizvoda, smanjivanje troškova proizvodnje i povećanje kvalitete.

Pored navedene četiri skupine činitelja na konkurentsku prednost pojedine države utječu odluke vlade i promjene u poslovnom okruženju. Vlade pojedinih zemalja po svojoj funkciji provode mjere ekonomske politike koje mogu utjecati na povećanje ili smanjivanje konkurentske sposobnosti pojedinih država. Npr. moguće je za pojedine djelatnosti ili proizvode donijeti mjere ekonomske politike kojima se stimulira proizvodnja i izvoz.

Većina obrađenih teorija međunarodne trgovine ima određenu vrijednost i objašnjava različite mogućnosti ostvarivanja uspjeha na međunarodnom tržištu. Poslovni subjekti, koji ulaze na međunarodno tržište ili već na njemu djeluju, mogu prepoznati i zalagati se za neka od rješenja. Nema teorije koja osigurava idealnu implementaciju jer su poslovni svijet i promjene na njemu dinamične. Tako npr. ekonomska politika države prema teoretskom pristupu tendira mjerama kojima se jača slobodno odvijanje međunarodne trgovine jer je to u interesu pojedine države. S druge strane, poslovni subjekti teže postavljanju određenih ograničenja slobodnom odvijanju međunarodne trgovine i lobiraju za takva rješenja.

U osnovi, uvijek će se raditi o nekoj kombinaciji pojedinih teoretskih pristupa koji će na izravan ili manje izravan način utjecati na odvijanje međunarodne trgovine i implementaciju međunarodnog marketinga. Npr. korisno je uvažiti da je izbor lokaliteta gdje će se proizvodnja instalirati vrlo važan, te da je vrijedno iskoristiti teoretske postavke o prednosti po osnovi resursa koje pruža određena lokacija-država. Nadalje, vrijedno je uvažiti empirijski potvrđenu postavku da biti prvi na tržištu osigurava dugoročno ostvarivanje dobiti, za što su potrebna velika ulaganja ali treba i mjeriti povrat na uloženo.

Za razvoj međunarodne trgovine, pored uvažavanja teoretskih postavki, bitno je i upoznavanje s ulogama i značajem organizacija i institucija koje podržavaju i potiču razvoj međunarodne trgovine. Navedeno je predmet rasprave u nastavku.

### 3.2. Institucije za razvoj međunarodne trgovine

Institucije za razvoj međunarodne trgovine objedinjuju interese država ili skupina država koje su usmjerene na unapređenje poslovnih i drugih odnosa. Međunarodne institucije su supranacionalne organizacije čija je snaga limitirana ili određena članicama, a sve u svrhu ostvarivanja zajedničkih interesa država članica. Snaga međunarodnih institucija proizlazi iz sposobnosti da se članice potaknu na akciju.

U tu svrhu vlade pojedinih država stvaraju međunarodne organizacije kao forum na kojem se raspravlja određena problematika koja je od interesa za osnivače međunarodnih organizacija. Npr. WTO je Svjetska trgovačka organizacija koja je stvorena s ciljem da pomože proizvođačima, izvoznicima i uvoznicima tako da mogu uspješno obavljati svoje poslovanje.<sup>71</sup>

Ponekad se međunarodne organizacije stvaraju i za koordinaciju i ujednačavanje politike nastupa na međunarodnom tržištu s ciljem osiguravanja djelotvornog i učinkovitog poslovanja. Tako je npr. stvorena međunarodna organizacija OPEC s ciljem da osigura redovito snabdijevanje naftom, ostvarivanje prihoda proizvođačima i korektan povrat na uloženo investitorima u naftnoj industriji.<sup>72</sup>

U teoriji se razlikuje više razina ekonomske integracije, od najniže razine vezane za slobodnu trgovačku zonu, preko carinske unije, zajedničkog tržišta, ekonomske zajednice, do političkih zajednica kao najviše razine. Na slici 10. su prikazane navedene integracije, a vektorom je istaknuta razina integriranosti od najniže slobodne trgovačke zone do političke zajednice kao najviše razine integracije među državama članicama.

U slobodnoj trgovačkoj zoni sve prepreke u trgovanju proizvodima između država članica su ukinute. To znači da nema tarifa, kvota, subvencija ili drugih oblika administrativnih ograničenja za provedbu trgovine među državama članicama. Svaka država članica ima pravo utvrđivanja vlastite politike međunarodne razmjene s državama izvan slobodne trgovačke zone. Jedna od najrazvijenijih slobodnih trgovačkih zona je Sjevernoamerički sporazum o slobodnoj trgovini – NAFTA (*North American Free Trade Agreement*).<sup>73</sup>

Carinska zajednica je prva viša razina ekonomske integracije između država članica. Karakteristično je za carinske zajednice da nemaju prepreke u međusobnom trgovanju te da imaju usklađenu politiku međunarodne razmjene s drugim državama izvan carinske zone. Razvijenu carinsku zajednicu stvorile su države Bolivija, Kolumbija, Ekvador i Peru, a nazvana je Andean Pact.<sup>74</sup>

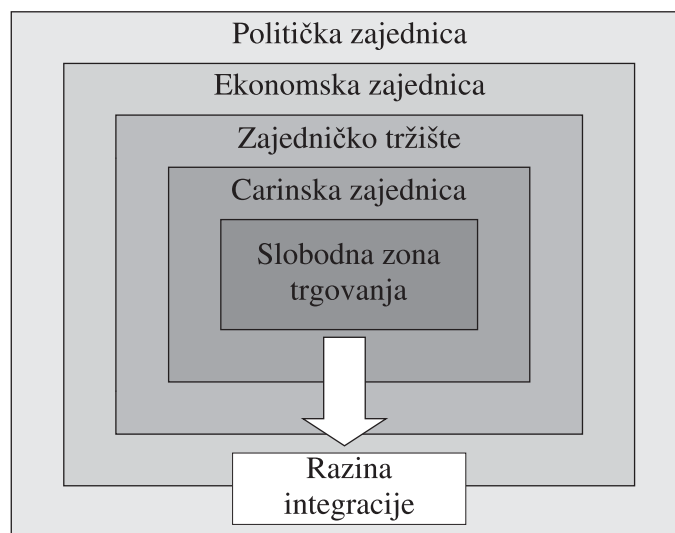
<sup>71</sup> [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/whatis\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm) (08. siječnja 2008.)

<sup>72</sup> <http://www.opec.org/home/> (08. siječnja 2008.)

<sup>73</sup> <http://www.fas.usda.gov/itp/Policy/NAFTA/nafta.asp> (08. siječnja 2008.)

<sup>74</sup> <http://www.comunidadandina.org/endex.htm> (08. siječnja 2008.)

Slika 10. Integracije i razina integriranosti



Izvor: prerađeno prema Hill, Ch. W. L., *International Business*, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2003., str. 260.

Slijedi zajedničko tržište kao integracija država, koje, pored odvijanja slobodne trgovine među državama članicama te zajedničke politike međunarodne razmjene, karakterizira i slobodno kretanje radne snage i kapitala. Dobar primjer težnje za zajedničkim tržištem vezan je za grupaciju država Južne Amerike pod nazivom MERCOSUR čije su članice Argentina, Brazil, Paragvaj i Urugvaj.<sup>75</sup>

Ekonomska zajednica je vrlo složena integracija između država članica koja objedinjuje karakteristike zajedničkog tržišta uz uvođenje zajedničke valute, monetarne i porezne politike. Klasičan oblik ekonomske zajednice je Europska zajednica (EU), iako su prisutni određeni nedostaci u potpunoj primjeni zajedničkih politika.<sup>76</sup>

Najviša razina integracije od značaja za međunarodnu trgovinu, a time i za međunarodni marketing, je politička zajednica. Politička zajednica je nadgradnja ekonomske zajednice u kojoj se manifestira demokratizacija odnosa između država članica, odnosno njenih građana. SAD su primjer političke zajednice kojoj teže i države Europske zajednice. U tablici 9. rezimirane su osobitosti integracije za pojedinu razinu ekonomske integracije.

<sup>75</sup> <http://www.mercosur.int/msweb/> (09. siječnja 2008.)

<sup>76</sup> <http://europa.eu/> (09. siječnja 2008.)

Tablica 9. Osobitosti ekonomske integracije

Karakteristike ekonomske integracije	Slobodna trgovačka zona	Carinska zajednica	Zajedničko tržište	Ekonomska zajednica	Politička zajednica
Otklanjanje trgovačkih prepreka	Da	Da	Da	Da	Da
Usklađena politika međunarodne razmjene		Da	Da	Da	Da
Slobodno kretanja radne snage i kapitala			Da	Da	Da
Harmonizacija ekonomske politike				Da	Da
Politička integracija					Da

Razvoj međunarodne trgovine i međunarodnog marketinga pod utjecajem je različitih razina ekonomske integracije država, ali i utjecaja koji dolaze od međunarodnih organizacije koje se stvaraju da pospješe ekonomsko-političku suradnju među državama. Međunarodne organizacije razlikuju su po ciljevima i funkcijama zbog kojih su osnovane, te po kriterijima za članstvo. Međunarodne marketinške implikacije na države i/ili poslovne subjekte kao članice međunarodnih organizacija mogu biti vezane za npr. uvođenje jednoobraznosti u pakiranju proizvoda do uspostave jedinstvene valute koja, pored ostaloga, osigurava mogućnost da kupci mogu uspoređivati cijene proizvoda. S obzirom na članstvo u međunarodnoj organizaciji, razlikuju se globalne i regionalne organizacije.

Članstvo u globalnim organizacijama je otvoreno za sve države koje prihvataju kriterije postavljene za članstvo. U te organizacije koje svojim radom pridonose razvoju međunarodne trgovine spadaju, pored ostalih, Svjetska trgovačka organizacija (WTO), Svjetska banka (WB), Međunarodni monetarni fond (IMF) i druge organizacije.

Regionalne organizacije su međunarodne organizacije utemeljene u cilju rješavanja određenih regionalnih pitanja od interesa za članstvo koje je regionalno limitirano. Regionalne međunarodne organizacije koje svojim radom pridonose razvoju međunarodne trgovine čine zajednicu koja koordinira politiku međunarodne trgovine i angažirana je u rješavanju prepreka u odvijanju

trgovine među članicama. Najznačajnije regionalne organizacije od utjecaja na odvijanje međunarodne trgovine su Europska unija (EU – *European Union*), Sjevernoamerički ugovor o slobodnoj trgovini (NAFTA – *North American Free Trade Agreement*), Udruženje jugoistočno azijskih država (ASEAN – *Association of Southeast Asian Nations*), Azijsko pacifička ekonomska kooperacija (APEC – *Asia Pacific Economic Cooperation*), Latinsko američka institucija (MERCOSUR), Andski ugovor (ANCOM – *Andean Pact*) i drugi.

**Globalne međunarodne organizacije.** Čitav je niz globalnih međunarodnih organizacija, ali su za odvijanje međunarodne trgovine i implementaciju međunarodnog marketinga od posebnog značaja Svjetska trgovačka organizacija, Međunarodni monetarni fond i Svjetska banka.

Svjetska trgovačka organizacija – WTO<sup>77</sup> nastala je 1995. godine i po svojim ciljevima i funkciji nastavlja se na aktivnosti Općeg sporazuma o tarifama i trgovini – GATT.<sup>78</sup> Opći sporazum o tarifama i trgovini inicirale su Ujedinjene nacije (UN) nakon II. svjetskog rata s namjerom da se smanje konflikti u međunarodnoj trgovini. GATT je započeo 1947. godine sa serijom pravila koja su bila usmjerena na izbjegavanje diskriminacije u odvijanju međunarodne trgovine, na transparentnost procedure i na dogovore o postupku osporavanja u međunarodnoj trgovini. Osnovni cilj GATT-a bio je smanjivanje prepreka u odvijanju međunarodne trgovine. Navedeno je ostvareno smanjivanjem tarifa, restrikcija u količinama i subvencija.

Jedno od najznačajnijih dostignuća tog doba bilo je ugovaranje statusa povlaštene nacije MFN (*Most Favored Nation*). Bilo je utvrđeno da svaka članica GATT-a mora jamčiti svakoj drugoj članici status najpovlaštenije nacije vezano za odvijanje uvoza i izvoza, i sve to u dogovoru s drugim članicama. U stvarnosti to je značilo stvaranje jedinstvenih mogućnosti odvijanja međunarodne trgovine. S vremenom GATT postaje institucija koja je inicirala i poticala pregovaranje vezano za međunarodnu trgovinu. Tako je npr. na samom početku svog djelovanja omogućila liberalizaciju preko 50.000 proizvoda koji su činili dvije trećine vrijednosti međunarodne trgovine.

Aktivnosti GATT-a u vremenskom kontekstu mogu se promatrati u tri faze. Prva faza od 1947. do 1958. godine u kojoj se pregovara o zadržavanju postojećih razina tarifa, druga faza koja traje od 1959. do 1979. godine i objedinjuje tri runde pregovora s fokusom na smanjivanju tarifa i treća faza koja je proširila područje ugovaranja na intelektualno vlasništvo, usluge i poljoprivredu. Iz tih pregovora poznatih kao Urugvajska runda stvorena je Svjetska trgovačka organizacija – WTO. Osnovana je i službeno je otpočela s radom 1. siječnja 1995. godine.

<sup>77</sup> <http://www.wto.org/> (09. siječnja 2008.)

<sup>78</sup> <http://www.ciesin.columbia.edu/TG/PI/TRADE/gatt.html> (09. siječnja 2008.)



WTO kao međunarodna organizacija koja je u svoju strukturu ugradila dotadašnji Opći sporazum o carinama i trgovini, ali je svoju nadležnost proširila na dva druga nova područja – trgovinu uslugama (GATS) i intelektualno vlasništvo (TRIPS). Misija WTO-a je da pomogne odvijanje međunarodne trgovine *bez prepreka, slobodno, pravedno i predvidivo*.<sup>79</sup> Uloga WTO-a je da djeluje kao forum za pregovaranje između država, gdje će se raspraviti primjedbe vezane za odvijanje međunarodne trgovine i pružanje pomoći državama u razvoju s programima treninga.

Danas je WTO međunarodna organizacija koja predstavlja institucionalni i pravni okvir multilateralnog trgovinskog sustava u područjima carina i trgovine robama, uslugama i intelektualnom vlasništvu. Ukupno broji 150 država članica, a sjedište WTO-a je u Ženevi (Švicarska).

Temeljni cilj WTO-a je postizanje održivog rasta i razvitka, opće dobrobiti, liberalnog trgovačkog okruženja, te doprinos postizanju bolje suradnje u vođenju svjetske ekonomske politike. Zato je djelovanje WTO-a usmjereno na stvaranje:

- otvorenog i ravnopravnog sustava trgovinskih pravila,
- progresivne liberalizacije i eliminacije carinskih i necarinskih prepreka u trgovini robama i uslugama,
- na uklanjanje svih oblika protekcionističkih mjera i diskriminatorskih tretmana u međunarodnim trgovačkim odnosima,
- integraciju nerazvijenih i zemalja u razvoju, te tranzicijskih zemalja u multilateralni sustav i
- postizanje maksimalno mogućeg stupnja transparentnosti trgovačkog multilateralnog sustava.

WTO je također središte za istraživanje i analize pojava i podataka vezanih za odvijanje međunarodne trgovine čiji rezultati istraživanja se objavljuju i dobra su osnova znanstvenicima i stručnjacima za predlaganje mjera usmjerenih na unapređenja međunarodne trgovine. WTO u realizaciji svoje misije i ciljeva usko surađuje s ostale dvije globalne organizacije Međunarodnim monetarnim fondom i (IMF) i Svjetskom bankom (WB).

Međunarodni monetarni fond – IMF<sup>80</sup> nastao je kao rezultat težnje međunarodne zajednice da nakon II. svjetskog rata osigura stabilnost u međunarodnim monetarnim okvirima. Stvoren je u Bretton Woodsu (SAD) 1944. godine s ciljem da se regulira sustav međunarodnih plaćanja, odnosno da se reguliraju valutni i ekonomski odnosi u svijetu. IMF je međunarodna organizacija zadužena

---

<sup>79</sup> [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/inbrief\\_e/inbr00\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/inbrief_e/inbr00_e.htm) (09. siječnja 2008.)

<sup>80</sup> <http://www.imf.org/external/index.htm> (09. siječnja 2008.)

za nadzor globalnog financijskog sustava (nadziranjem kamatnih stopa i bilanci plaćanja), kao i za pružanje tehničke i financijske pomoći. Trenutačno IMF ima 184 države članice.

Osnivači – članice Međunarodnog monetarnog fonda svojim udjelom, koji je bio proporcionalan dostignutoj razvijenosti, stvorile su fond koji je bio namijenjen zaštiti vrijednosti nacionalne valute. Države članice imale su obvezu prilagoditi nacionalnu monetarnu politiku kako bi zadržale odnos razmjene u okviru zlatnog deviznog standarda, a kasnije dominacijom dolara kao valute. Svaka država ima onoliko glasova koliko uloži novca, pa tako najvažnije odluke donosi sedam najbogatijih država: SAD, Kanada, Japan, Velika Britanija, Francuska, Njemačka i Italija. SAD imaju uvjerljivo najveći utjecaj u kontroli međunarodnih plaćanja.

Međunarodni monetarni fond ima nekoliko područja aktivnosti koja su i od neposrednog utjecaja na razvoj međunarodne trgovine i međunarodnog marketinga. Tri najznačajnija područja aktivnosti Međunarodnog monetarnog fonda su:

- promatranje,
- financijska i
- tehnička pomoć.

Promatranje – nadzor – sastoji se od procjene propisa o novčanoj razmjeni država članica s obzirom na vladajuće uvjerenje kako jaka i dosljedna ekonomska politika vodi stabilnom deviznom tečaju, te pogoduje rastu i razvoju svjetske ekonomije i međunarodne trgovine.

Financijska pomoć uključuje kredite i zajmove članicama IMF-a s platnom bilancom koja podupire politiku prilagodbe i reforme.

Tehničke pomoći – IMF pruža stručnu i drugu pomoć svojim članicama pri kreiranju i provedbi financijske i monetarne politike, osnivanju institucija, pri dogovorima s tijelima IMF-a te statističke podatke.

Sustav MMF je uspješno djelovao u prošlosti, ali novi uvjeti poslovanja, dinamika promjena na svjetskom tržištu, nagli tehnološki razvoj, tranzicijski procesi u bivšim državama centralno-planskih država, zahtijevat će od IMF-a novo prilagođavanje i modifikaciju. Naime, novo doba traži preispitivanje veze između političke i ekonomske stabilnosti pojedinih država te drugačije sagledavanje uloge IMF-a.<sup>81</sup> Kretanje međunarodne trgovine i aktivnosti međunarodnog marketinga u mnogome će ovisiti o novi uvjetima djelovanja Međunarodnog monetarnog fonda, posebno u dijelu nadzora nad globalnim financijskim sustavom.

Druga institucija Bretton Woodsa čije područje djelovanja utječe na razvoj međunarodne trgovine i neizravno međunarodnog marketinga je Svjetska banka.

---

<sup>81</sup> Veselica, V.: Globalizacija i nova ekonomija, A.G. Matoš i drugi, Zagreb, 2007., str. 35.–36.

Svjetska banka – WB<sup>82</sup> formirana je 1944. u Bretton Woodsu s osnovnim ciljem da pruži financijsku pomoć državama koje su stradale u II. svjetskom ratu i čija je ekonomija bila u raspadu. Nakon završetka tog procesa aktivnosti Svjetske banke bile su usmjerene na pružanje pomoći zemljama u razvoju. Pojavom sve većeg broja novonastalih država Svjetska banka se usmjerila na pružanje pomoći u prevladavanju ekonomskih problema i stvaranju osnove za razvoj međunarodne trgovine.

Svjetska banka nije i ne djeluje kao klasična banka, već pruža financijsku pomoć državama u svrhu ekonomskog razvoja i smanjenja siromaštva te poticanja međunarodnih investicija. Po toj osnovi i ta međunarodna institucija ima bitan utjecaj na razvoj međunarodne trgovine i međunarodnog marketinga.

Pod nazivom Svjetska banka djeluju, zapravo, dvije razvojne institucije: Međunarodna banka za rekonstrukciju i razvoj – IBRD (*International Bank for Reconstruction and Development*) i Međunarodno udruženje za razvoj – IDA (*International Development Association*). Vlasnici tih institucija su 185 država članica.

Sve institucije pojedinačno i zajedno djeluju na ostvarenju misije Svjetske banke koja je vezana za smanjivanje siromaštva u svijetu i povećanje životnog standarda. IBRD je prvenstveno fokusirana na manje razvijene države, dok je IDA prvenstveno u funkciji pomoći najsiromašnijim državama.

U prošlosti su velika sredstva uložena u razvoj infrastrukture, ali se zbog često nenamjenskog trošenja i lošeg gospodarenja danas sredstva usmjeravaju u obrazovanje, zdravstvo, razvoj poljoprivrede, ruralni razvoj, zaštitu okoliša, smanjivanje zagađenja i razvoj komunikacija. Aktivnosti Svjetske banke su trenutno usredotočene na ekonomski manje razvijene države pružanjem zajmova po povoljnim stopama. Zauzvrat se od njih traži da poduzmu političke mjere kojima se npr. suzbija korupcija i promovira demokracija.

**Regionalne međunarodne organizacije.** Pored globalnih međunarodnih organizacija koje svojom aktivnošću podupiru razvoj država, u pojedinim dijelovima svijeta postoji potreba za poticanjem razvoja međunarodne trgovine unutar regije.

Regionalne međunarodne organizacije su skup država koje čine ekonomsku zajednicu koja koordinira politiku međunarodne trgovine i ukidanje prepreka u odvijanju trgovine među članicama. Tako su npr. prepreke koje sputavaju brži razvoj međunarodne trgovine u regiji vezane za politiku pojedinih vlada kojom se teži zaštititi domaće poslovne subjekte od inozemnih i to postavljanjem trgovačkih barijera, odnosno provodeći protekcionizam. Protekcionizam je praksa zaštite jedne ili više grana pojedinog gospodarstva od inozemne konkurencije, a provodi se uvođenjem tarifa i kvota. Tarife su takse koje uvodi vlada na pro-

---

<sup>82</sup> <http://www.worldbank.org/> (09. siječnja 2008.)

izvode i usluge koje ulaze u državu, s temeljnim ciljem da se njihova cijena poveća, dok su kvote količinske restrikcije kojima se ograničava ulaz proizvoda u državu.

U nastavku su istaknute temeljne karakteristike pojedinih ekonomskih zajednica koje teže smanjivanju protekcionizma i jačanju suradnje. Pritom je raspored regionalnih međunarodnih organizacija prikazan za svaki pojedini kontinent.

U Europi djeluje više regionalnih međunarodnih organizacija (EU,<sup>83</sup> EFTA,<sup>84</sup> CEFTA<sup>85</sup>) od kojih je Europska unija – EU najznačajnija, a njenim širenjem smanjuje se uloga ostalih.

Europska unija (EU) je rezultat ratova na europskom prostoru u prošlom stoljeću i želje za trajnim mirom, te spremnosti država EU da stvore zajednički politički i ekonomski ustroj. Formirana je nakon višegodišnjeg dogovaranja 1958. godine u Rimu (Rimski sporazum) pod nazivom Europska zajednica od strane šest država (Belgije, Francuske, Njemačke, Italije, Luksemburga i Nizozemske). Europska zajednica je evoluirala u Europsku uniju kao jedinstvena međuvladina i nadnacionalna zajednica europskih država. Formalno je uspostavljena 1. studenoga 1993. godine stupanjem na snagu Ugovora o Europskoj uniji (poznatiji kao Ugovor iz Maastrichta). EU danas broji 27 država članica. Prostire se na preko 4.325 tisuća km<sup>2</sup>, a broji oko 496 milijuna stanovnika.<sup>86</sup>

EU je jedinstveno tržište sa zakonodavnim sustavom koji se odnosi na sve države članice. Taj pravni sustav jamči slobodu kretanja ljudi, robe, usluga i kapitala. U EU postoji jedinstvena politika trgovanja, poljoprivredna i politika ribarstva. Rezultati EU integracije od značaja za međunarodnu trgovinu odnose se na smanjenu regulativu i tarife, veću jednoobraznost proizvoda i pakiranja, manje restrikcije u transportu, oglašavanju i promociji.

Na prostoru Sjeverne Amerike djeluje tri države – Kanada, SAD i Meksiko – koje su sklopile Sjevernoamerički sporazum o slobodnoj trgovini – NAFTA (*North American Free Trade Agreement*). Cilj integracije jest uspostava zone slobodne trgovine koja bi dugoročno trebala obuhvatiti cijeli zapad.

Sve tri države potiču razvoj pomoću proširenja međusobne međunarodne trgovine i investiranja. Utemeljena je 1994. godine, a u tijeku su pregovori za proširenje NAFTE na latinskoameričke i karijske države. Članstvom u integra-

<sup>83</sup> EU- Europska unija obuhvaća 27 zemalja - <http://europa.eu/>

<sup>84</sup> EFTA je Europsko udruženje slobodne trgovine. Danas su ostale njene članice samo Irska, Norveška, Švicarska i Lihtenštajn, prema <http://www.efta.int/> (09. siječnja 2008.)

<sup>85</sup> CEFTA je Srednjoeuropski ugovor o slobodnoj trgovini s osnovnim ciljem povećanja međusobne suradnje. Članice su joj Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska, Makedonija, Moldavija, Srbija i UNMIK/Kosovo.

<sup>86</sup> <http://www.eurunion.org/profile/facts.htm> (09. siječnja 2008.)

ciji Kanada i Meksiko dobili su pristup američkom tržištu, a poslovni subjekti iz SAD-a veću slobodu djelovanja. Države NAFTA imaju oko 440 milijuna stanovnika.

Članice NAFTA-e zalažu se za postupno ukidanje carina i svih ograničenja, za slobodan protok kapitala i usluga, usklađivanje radnog zakonodavstva i ekoloških standarda, te za zaštitu intelektualnog vlasništva. Postupno smanjivanje prepreka za slobodno kretanje robe, usluga i investiranja uz jačanje zaštite intelektualnog vlasništva pridonosi razvoju poslovanja, kretanju zaposlenika i povećanom zadovoljstvu kupaca.

U Aziji djeluju dvije regionalne organizacije od značaja za razvoj međunarodne trgovine – ASEAN i APEC. ASEAN je regionalna organizacija država koje se nalaze na području jugoistočne Azije. Utemeljena je 1967. godine s osnovnim ciljem da akcelerira ekonomski rast, društveni razvoj, kulturnu suradnju i promociju mira u regiji. ASEAN je prvenstveno politička, ekonomska i kulturna organizacija koja obuhvaća deset država: Bruneje, Indoneziju, Laos, Maleziju, Filipine, Myanmar, Singapur, Tajland, Kambodžu i Vijetnam, u kojima živi preko 540 milijuna stanovnika.

APEC – Azijsko-pacifička ekonomska suradnja utemeljena je 1990. godine s ciljem promoviranja slobodne trgovine i ekonomske suradnje. Ključne osobe iz 21 članice sastaju se jednom godišnje, svaki put u drugoj državi i, po običaju, uvijek u nacionalnoj nošnji domaćina. Na tim skupovima raspravlja se o problematici regionalne ekonomije, kooperaciji, međunarodnoj trgovini i investicijama.

Države APEC-a su Australija, Brunej Darussalam, Čile, Filipini, Indonezija, Japan, Kanada, Kina - Narodna Republika, Hong Kong - Kina, Koreja, Malezija, Meksiko, Novi Zeland, Papua Nova Gvineja, Peru, Rusija, Singapur, Taipei Kineski, Tajland, SAD i Vijetnam. U tim državama ukupno živi 2.664 milijuna stanovnika.

Na južnoameričkom kontinentu djeluju dvije međunarodne organizacije, prva pod nazivom MERCOSUR, što je kratica za zajedničko južno tržište, i druga ANCOM, kojom su objedinjeni razvojni interesi država uz Pacifik.

MERCOSUR je zapravo regionalni trgovački ugovor koji datira iz 1988. godine. Ciljevi ugovora vezuju se za poticanje slobodne trgovine, slobodnog kretanja ljudi, robe i kapitala. Prvi potpisnici ugovora su Argentina i Brazil, a u kasnijim godinama priključuju se Paragvaj i Urugvaj. U tim državama živi 263 milijuna ljudi. Očekuje se uskoro primanje još Venecuele i Bolivije u punopravno članstvo, a Čile, Kolumbija, Ekvador i Peru su pridruženi članovi.

Članice MERCOSUR-a ustanovile su zajedničku vanjsku carinsku tarifu kako bi se potakla suradnja i s državama izvan integracije. Nadalje, u cilju una-

pređenja međunarodne trgovine i razvoja zemalja uspostavljena je zajednička koordinacija ekonomskih politika članica.

ANCOM – Andski pakt objedinjuje države Boliviju, Kolumbiju, Ekvador, Peru i Venezuelu u zajedničko Andsko tržište. Ta regionalna organizacije osnovana je 1969. godine s osnovnim ciljem povećanja međusobne trgovine, usklađivanja ekonomske politike i ukidanja tarifa. Države uključene u ANCOM raspolažu s 4,7 milijuna km<sup>2</sup>, imaju 120 milijuna stanovnika i BDP od oko 745 milijardi dolara.

U Africi djeluje više međunarodnih regionalnih organizacija i integracija, ali samo dvije, ECOWAS i AEC, ostvaruju uspjehe, iako skromne.

ECOWAS – *Economics Community of West African States* je zajednica država zapadne Afrike, osnovana 1975. godine s ciljem poticanja ekonomske integracije država. Intencija je bila stvoriti ekonomsku i monetarnu uniju te zajedničko tržište. Članice ECOWAS-a su 15 država: Benin, Burkina Faso, Cope Verde, Gambija, Gana, Gvineja, Guinea Bissau, Liberia, Mali, Niger, Nigerija, Senegal, Siera Leone i Togo.

AEC – *African Economic Community* je zajednica 51 afričke države, formirana 1991. godine s ciljem stvaranje ekonomske unije u tri naredna desetljeća.

Analiza institucija za razvoj međunarodne trgovine ukazuje na postojanje pet razina integracija, svaka od njih s određenim ograničenjima i ciljevima djelovanja. Doprinos u stvaranju pretpostavki za razvoj međunarodne trgovine, a time i djelovanja na temeljima međunarodnog marketinga, dolazi od država članica, neovisno o tome radi li se o globalnim ili regionalnim međunarodnim organizacijama. U sljedećoj točki, nastavno na navedenu problematiku, obrađuje se nastup poslovnih subjekata na međunarodno tržište.

### ***3.3. Poslovni subjekti na međunarodnom tržištu***

Mogućnosti koje pruža međunarodno tržište motiviraju mnoge poslovne subjekte da svoje razvojne ambicije usmjere s nacionalnog na međunarodno tržište. Poslovni subjekti na međunarodnom tržištu susreću se s novim mogućnostima, ali i preprekama u razvoju. Prepreke dolaze iz međunarodnog marketinškog okruženja, i to kako od snaga iz makromarketinškog okruženja tako i od snaga iz mikromarketinškog okruženja.

U makromarketinškom okruženju na međunarodnom tržištu, kao i na nacionalnim tržištima, djeluju snage kao što su ekonomske, tehnološke, političke, pravne, društvene, kulturne, ali su one poslovnom subjektu koji izlazi na međunarodno tržište manje poznate. Informacije o tim snagama teže su dostupne i zbog toga je njihova obrada složenija. Obrada snaga iz makromarketinškog okruženja je otežana i zbog toga što te snage dolaze iz više različitih država te je potrebno, osim pojedinačne analize, utvrditi i njihov zbirni utjecaj.



Složenost analize snaga iz međunarodnog makromarketinškog okruženja proizlazi iz činjenice što one ustvari čine zbir različitih snaga i to iz više država. Npr. ako poslovni subjekt planira nastup u tri države, tada će se susresti s tri različita makromarketinška okruženja, odnosno s tri različite skupine snaga iz makromarketinškog okruženja.

Najčešće se u pojedinim državama poslovni subjekti susreću s preprekama vezanim za mjere ekonomske politike kojima se regulira odvijanje međunarodne trgovine te mogućnost investiranja u drugim državama. Također, u pojedinim državama različit je pravni sustav; nadalje, tehnološka razvijenost je na različitoj razini, a i kulturne, demografske i druge snage drugačije utječu na poslovanje.

Snage iz mikromarketinškog okruženja također čine poslovanje na međunarodnom tržištu složenim. Te se snage, kao što je poznato, odnose na ponašanje kupaca, reakcije konkurencije, postupke dobavljača i distributera, i to u svakoj od država u kojoj nastupa poslovni subjekt. Ponašanje kupaca u različitim državama je slično, ali ne i identično. Reakcije konkurenata, iako potencijalno slične, razlikuju se od države do države. Postoji određena razlika i u djelovanju snaga koje su vezane za dobavljače i posebno za distributere. Složenost koju nameću snage iz mikromarketinškog okruženja bitno otežavaju napredak poslovnog subjekta na međunarodnom tržištu, osobito ako navedene snage nisu istražene i ostaju nepoznanica.

Niti jedna snaga pojedinačno, bilo da se radi o snagama iz međunarodnog makromarketinškog okruženja ili o snagama iz mikromarketinškog okruženja, nije prepreka za nastup na međunarodnom tržištu, ona to postaje ako je neistražena i nepoznata. Cjelovitost obrade i utvrđivanje prednosti i nedostataka nastupa na međunarodnom tržištu može biti indikator za izlazak ili neizlazak na inozemna tržišta.

Iz tih razloga poslovni subjekti se postupno, protekom određenog vremena, osposobljavaju na osvajanje i širenje poslovanja na inozemnim tržištima. Samo se u iznimnim situacijama neki poslovni subjekt opredjeljuje za nagli izlazak na međunarodno tržište. U pravilu se to čini u fazama, kako su to svojedobno istaknuli trojica autora: Wind, Douglas i Perlmutter, kroz tzv. ERPG model.<sup>87</sup> Oni su modelirali četiri vrste mogućih faza angažiranosti na međunarodnom tržištu:

- Etnocentrična orijentacija – orijentacija na domaće tržište
- Policentrična orijentacija – orijentacija na više tržišta/država
- Regiocentrična orijentacija – regionalna orijentacija
- Geocentrična orijentacija – orijentacija na svjetsko tržište

ERPG model ističe slijed navedenih faza u razvijanju međunarodnih operacija. U osnovi, razvoj započinje etnocentričnom orijentacijom koja se nastavlja s

<sup>87</sup> Wind, Y., Douglas, S., Perlmutter, H.: Guidelines for Developing International Marketing Strategies, Journal of Marketing, Vol. 37., br. 2, 1973., str. 20 -25.

policentričnom orijentacijom, regiocentričnom orijentacijom i, završno, geocentričnom orijentacijom. Karakteristike ove četiri orijentacije nastupa na međunarodnom tržištu prikazane su zbirno u tablici 10.

**Etnocentrična orijentacija.** Etnocentrična orijentacija predstavlja orijentaciju na domaće tržište. Etnocentrični poslovni subjekti, odnosno njihov menadžment polazi od postavke da jedino proizvodi koji uspijevaju na domaćem tržištu zbog svoje superiornosti mogu biti uspješni i na inozemnim tržištima.

U pojedinim poslovnim subjektima koji provode etnocentrični pristup ignoriraju se mogućnosti međunarodnog tržišta, odnosno ako i nastupaju na inozemnim tržištima, polaze od postavke da je proizvod koji je razvijen na domaćem tržištu dovoljno dominantan da nije potrebna njegova modifikacija za osvajanje međunarodnog tržišta. U etnocentrično orijentiranom poslovnom subjektu poslovanje na inozemnom tržištu smatra se sekundarnim poslom u odnosu na poslovanje na domaćem tržištu. Za etnocentrično orijentirane poslovne subjekte inozemno tržište smatra se tržištem na kojem se plasiraju prvenstveno viškovi domaće proizvodnje.

Planovi i strategije za nastup na međunarodnim tržištima razvijaju se pod utjecajem politike i procedura identičnih onima na domaćem tržištu. Nema sustavnog pristupa istraživanju inozemnog tržišta, niti nema modifikacije proizvoda za nastup na inozemnom tržištu. Čak u slučajevima kada su potrebe tržišta, odnosno kupaca, različite od onih na domaćem tržištu, etnocentrično orijentirani poslovni subjekti to ne uvažavaju, odnosno te razlike ignoriraju.

Etnocentrični pristup je ustvari prva faza procesa međunarodne orijentacije poslovnog subjekta. Međunarodni iskorak poslovnog subjekta temelji se na postavci da je način na koji je ostvaren uspjeh na domaćem tržištu moguće kopirati za ostvarivanje uspjeha na međunarodnom tržištu. Takav način razmišljanja i djelovanja rezultat je snage poslovnog subjekta koja se crpi iz njegove veličine i obujma resursa s kojima raspolaže.

**Policentrična orijentacija.** Policentrična orijentacija je orijentacija na više tržišta – država. Policentrično orijentiran poslovni subjekt polazi od postavke koja je suprotna etnocentričnom pristupu. Naime, poslovni subjekt smatra da je svaka strana država u kojoj poslovni subjekt obavlja djelatnost specifična, tj. unikatna.

Policentrični poslovni subjekti su najčešće organizirani po geografskoj osnovi, gdje je jedna strana država temelj – tržište za djelovanje. Poslovni subjekt koji djeluje na inozemnom tržištu organizacijski je podružnica matičnog poslovnog subjekta koji djeluje u državi domaćina. Podružnica kao organizacijska jedinica ima određenu autonomiju odlučivanja prema matičnom poslovnom subjektu, a njezine strategije djelovanja su određene uvjetima poslovanja u određenoj drugoj državi.

Poslovni subjekti usvajaju policentrični pristup prema međunarodnom tržištu jer se smatra da jedino podružnice mogu biti učinkovite i djelotvorne, te da se mogu prilagoditi potrebama pojedinog inozemnog tržišta. Naime, smatra se

Tablica 10. Karakteristike nastupa na međunarodnom tržištu – ERPG model

	Etnocentrična orijentacija	Policentrična orijentacija	Regiocentrična orijentacija	Geocentrična orijentacija
<b>Svrha</b>	Samoodržavanje	Lokalno prihvaćanje	Legitimnost	Legitimnost
<b>Procesi upravljanja</b>				
• Definiranje ciljeva	Od vrha prema dolje	Od dolje prema gore (svaka podružnica poluautonomno odlučuje o svojim ciljevima)	Pregovori između matičnog poduzeća i podružnica	Pregovori na svim razinama
• Komunikacijski mehanizmi	Hijerarhijski uvažavajući strategiju matičnog poduzeća	Odnosi između matičnog poduzeća i podružnica	Vertikalni s glavnim poduzećem, horizontalni s lokalnim/regionalnim podružnicama	Vertikalni i horizontalni glavnog i lokalnih/regionalnih poduzeće
• Alokacija resursa	Investicijska politika matičnog poduzeća	Autonomija odlučivanja i odgovornost za investicijsku politiku na lokalnoj razini	Alokacija resursa u raznim regijama prema uputama matičnog poduzeća	Alokacija resursa na globalnoj razini uz mogućnost utjecaja lokalnih podružnica
<b>Strategije</b>	Integrirana na globalnoj razini	Orijentirana na lokalne specifičnosti	Integrirana na regionalnoj razini i orijentirana na lokalne specifičnosti	Integrirana na globalnoj razini i orijentirana na lokalne specifičnosti
<b>Struktura</b>	Hijerarhijska, prema organizacionim jedinicama i grupama proizvođa	Hijerarhijska, prema regionalnim područjima s lokalnom autonomijom	Matična, prema regionalnim podružnicama i grupama proizvođa	Mrežna organizacija
<b>Kultura</b>	Države porijekla	Države gosta	Regionalna	Globalna

Izvor: Prilagođeno prema Valdani, E., Marketing Globale, EGEA, Milano, 1991., str. 38.

da jedino lokalno organizirane podružnice u određenim državama mogu uspješno odgovoriti izazovima kao što su npr. prilagođavanje kanala distribucije, utvrđivanje politike cijena, definiranje koncepcije pozicioniranja i drugo.

Policentrični pristup rezultat je i strukture konkurencije na tržištu. Tako npr. fragmentirana lokalna tržišta navode na zaključak da su tako stvorena mala tržišta neprihvatljiva za djelatnosti koje ostvaruju uspjeh na osnovi učinaka ekonomije obujma, te da je uspjeh moguć jedino na temelju drugih strategija, kao što su npr. strategije fokusiranja poslovanja na manji tržišni segment, fleksibilno orijentirano poslovanje i slično.

U policentričnom pristupu ne može se ignorirati niti uloga koju ima politika vlade u pojedinim državama. Podružnice kao dio matičnog poslovnog subjekta ostvaruju razvoj u stranoj državi prema uvjetima koji vladaju u toj državi i svojim rezultatima pridonose razvoju glavnog, matičnog poslovnog subjekta. Vladinom politikom može se npr. više ili manje utjecati na poslovno povezivanje, može se poticati inozemno investiranje u jednim djelatnostima, a destimulirati u drugim djelatnostima, i slično. Poslovni subjekt s policentričnim pristupom poslovanju ostvaruje prihode koji su zbir učinaka svih podružnica, ali i po osnovi sinergijskog učinka aktivnosti pojedinih podružnica.

**Regiocentrična orijentacija.** Regiocentrična orijentacija je daljnja faza razvoja u međunarodnom razvoju poslovnih subjekata. Regiocentrična orijentacija je regionalna orijentacija poslovnog subjekta u kojoj menadžment takvog poslovnog subjekta promatra pojedinu regiju kao jedinstveno tržište i prema tom tržištu razvija posebnu marketinšku strategiju. Npr. kada hrvatski poslovni subjekt fokusira svoje poslovanje na države Europske unije, tada ono Europsku uniju tretira kao jedinstveno – regionalno tržište.

Regiocentrična orijentacija postaje posebno aktualna s nastajanjem međunarodnih regionalnih integracija kao što su EU, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR te druge integracije. Navedene, kao i druge integracije, obuhvaćaju nekoliko zemalja koje zbog zajedničkog interesa oblikuju jedinstveno regionalno tržište. Regionalna tržišta zbog svoje veličine omogućuju poslovnim subjektima razvijanje marketinških strategija koje se temelje na učincima ekonomije obujma. Neke regije, kao što su države Trijade (EU, NAFTA i Japan), zbog svoje su razvijenosti i apsorpcijske sposobnosti posebno zanimljive. Marketinškim strategijama objedinjuju se marketinške aktivnosti za regionalno tržište, čime se povećava marketinška efikasnost i stvaraju uvjeti za standardizaciju i prilagođavanje poslovanja na regionalnim tržištima.

**Geocentrična orijentacija.** Geocentrična orijentacija je orijentacija na svjetsko tržište. To je završna faza evolucije poslovnog subjekta u kojem se svjetsko tržište promatra kao jedinstveno tržište i za koje se razvija jedinstvena marketinška strategija.

Geocentrična orijentacija sintetizira etnocentrički i policentrični pristup djelovanja na međunarodnom tržištu. To je pogled na čitav svijet kao tržište gdje se

na temelju uvažavanja sličnosti i različitosti pojedinih nacionalnih tržišta stvara jedinstvena marketinška strategija i nastupa s jedinstvenim marketinškim programom. Umjesto više strategija za pojedina nacionalna ili regionalna tržišta osvajanje svjetskog tržišta ostvaruje se ponudom koja je jednoobrazna za cjelokupno – globalno tržište.

Za globalno tržište stvaraju se novi proizvodi ili tijekom vremena neki proizvodi postaju globalni proizvodi. Stvaranje novih proizvoda za globalno tržište temelji se na sličnostima i različitostima potreba i želja kupaca, kao što je to npr. slučaj s osobnim računalom IBM.<sup>88</sup> Osobno računalo je po mnogim osobitostima slično u čitavom svijetu, distribuirano se kroz iste kanale distribucije, a i komunikacija s tržištem je jedinstvena.

Neki proizvodi tijekom vremena postaju globalni proizvodi, kao što je to npr. slučaj s bezalkoholnim pićem *Coca Cola*.<sup>89</sup> Kao što je poznato, ta je tvrtka svoj razvoj započela krajem 19. stoljeća, a međunarodnu ekspanziju doživljava u 20. stoljeću. Širenje je nastavljeno i u ovom stoljeću, tako da se danas *Coca Cola* prodaje u preko 200 zemalja svijeta. Kompanija *Coca Cola* prodaje samo koncentrat pojedinim poslovnim subjektima koji imaju ekskluzivne ugovore za punjenje i plasman tog pića. Dakle, *Coca Cola* ima jedinstvenu karakteristiku proizvoda koja se nije mijenjala, identičnu ambalažu i iste kanale prodaje (maloprodaja, ugostiteljstvo, automati) u svim državama, što predstavlja klasičan primjer geocentrične orijentacije u poslovanju.

Završno, poslovni subjekti na međunarodnom tržištu razvijaju se postupno. Njihova evolucija započinje etnocentričnom orijentacijom u poslovanju, s centraliziranim sustavom upravljanja marketinškim aktivnostima. Slijedi faza policentrične orijentacije gdje poslovni subjekti razvijaju decentralizirani sustav upravljanja marketinškim aktivnostima. Regiocentričnom i geocentričnom orijentacijom, kao trećom odnosno četvrtom fazom u evolutivnom putu nastupa na međunarodnom tržištu, poslovni subjekti razvijaju integrirani sustav upravljanja marketinškim aktivnostima na regionalnoj, odnosno globalnoj razini. Svaka faza u evoluciji nastupa na međunarodnom tržištu ima više prednosti i nedostataka, pri čemu kod etnocentričnog pristupa poslovni subjekti smatraju da je domicilna država superiornija i sva pozornost je usmjerena na osvajanje njezinog tržišta. Kod policentričnog pristupa vjeruje se da postoje znatne kulturološke, ekonomske, političke i druge razlike među državama, odnosno da se navedenom treba prilagoditi marketinškim strategijama za pojedino inozemno tržište. U regiocentričnom pristupu poslovanju menadžment poslovnog subjekta promatra pojedine regije svijeta kao posebna tržišta, dok se u geocentričnom pristupu svijet promatra kao jedinstveno tržište.

---

<sup>88</sup> <http://www.ibm.com/sandbox/homepage/version-b/> (09. siječnja 2008.)

<sup>89</sup> <http://www.coca-cola.com/glp/d/index.html> (09. siječnja 2008.)

**POSLOVNI SLUČAJ:****Strategija distribucije Levi's®-a na hrvatskom tržištu<sup>90</sup>**

Peter, direktor marketinga *Levi Strauss & Co.* za prostor bivše Jugoslavije je upravo izašao iz sobe za sastanke. Odlučeno je da tvrtka *Varteks* više neće proizvoditi proizvode te tvrtke s obzirom da je zbog sve većih zahtjeva tržišta, veće konkurencije i potrebe za inovativnijom *jeans* odjećom, *Varteksu* teško održati traženi standard. Ta odluka je Peteru značila mnogo neprospavanih noći ukoliko želi zadržati tržišnu poziciju koju *Levi Strauss & Co.* trenutno ima na hrvatskom tržištu.

*Levi Strauss & Co.* je multinacionalna korporacija, osnovana 1853. godine, kada je Levi Strauss, trgovac garderobom, kišobranima, džepnim rupčićima, tkaninama i donjim rubljem u suradnji s kalifornijskim krojačem Jacobom Davisom stvorio prve traperice. One su bile namijenjene kalifornijskim rudarima zbog njihove kvalitete, koja je morala podržavati teške fizičke napore. Kauboji i *western* filmovi, čija je popularnost sredinom 20. stoljeća uzimala zamah, pridonijeli su popularnosti traperica. Studenti – revolucionari 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća – i, prije njih, *motorcycle boys*, prihvatili su ih kao način izražavanja bunta protiv “društvenih bolesti” tog doba. Do danas su njihovi stavovi postali stavovi suvremenog društva, a traperice općeprihvaćeni odjevni predmet.

Danas *Levi Strauss & Co.* posluje u 110 zemalja svijeta. Ima tri modne marke: *Levi's®*, *Dockers™* i *Levi Strauss Signature®*, koji imaju potpuno različito ciljno tržište, cijene i konkurente. Svaki od njih uključuje nekoliko linija proizvoda. *Levi's®* za ciljno tržište ima osobe između 15 i 25 godina. Ovisno o proizvodnoj liniji (koja uključuje *jeans* proizvode i *asesoar*), cijena je *premium* ili srednje visoka te, analogno tome, proizvodne linije imaju različite cjenovne konkurente: npr. *Red Tab* linija – *Lee*, *Wrangler*, *Gas* (srednje visoka cijena); *Blue* linija – *Diesel*, *Replay* (*premium* cijena). *Dockers™*-u su ciljno tržište mladi poslovni ljudi koji preferiraju *casual* odjeću, bez izrazitih je konkurenata u industriji. *Levi Strauss Signature®* je zamišljen kao modna marka koja će imati sva obilježja *Levi's®* marke, ali nižih cijena. *Levi Strauss & Co.* se diferencira kvalitetom, imidžom i inovacijama u odnosu na konkurente. Njihov slogan: *Quality never goes out of style* izražava orijentiranost ka kvaliteti, ali ujedno naglašava i njihovu tradiciju. Image *Levi Strauss & Co.* je definiran maksimumom *Profits through principles*, tj. *image* grade na filantropiji, kvaliteti proizvoda i proklamiranjem inovatorstva u industriji. Potrošači se s inovacijama upoznaju putem medija (prve traperice, zakovice, 5. džep, traperice prilagođene iPod-u – *Red Wire*, ekološki *jeans...*).<sup>91</sup>

*Jeans* je proizvod široke potrošnje koji je vrlo podložan promjenama ukusa potrošača i trendova. Tržište *jeansa* može se definirati kao zrelo tržište. *Levi*

<sup>90</sup> Slučaj pripremile Maja Kalebić, mr. spec. i mr. sc. Ivana First u suradnji s gosp. Bakližom, voditeljem promocije i propagande za marku *Levi's*, a pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.

<sup>91</sup> [www.levistrauss.com](http://www.levistrauss.com) (20.06.2008.)



*Strauss & Co.* je tijekom 90-ih godina prošlog stoljeća neprestano bilježio pad udjela na tržištu (npr. s 31% 1991. godine na 17% u 2000. godini)<sup>92</sup>, pad prodaje (npr. sa 7,1 milijardi dolara u 1996. godini na 4,3 milijarde dolara u 2001. godini) i povećanje duga. Tijekom novog tisućljeća kompanija se polako reorganizira, što rezultira i laganim financijskim oporavkom, pa je tako i u 2007. godini imala prihod od 4,3 milijardi dolara, što je porast u odnosu na 2006. godinu, uz znatno smanjenje duga<sup>93</sup>. Distribucija se obavlja putem vlastitih prodavaonica kako bi se zadržao imidž autentičnosti, a u njima kupuju pretežno vjerni potrošači. Gubi se na pridobivanju novih potrošača iz segmenta ciljnog tržišta, jer mladi preferiraju kupnju u velikim trgovačkim centrima.

*Levi Strauss & Co.* je firma koja je u Hrvatskoj i regiji prisutna već dugi niz godina zahvaljujući suradnji s hrvatskim proizvođačem odjeće *Varteksom*, s kojim je potpisan ugovor o licenciranju 1983. godine. Do 1991. godine *Varteks* je bio legitimni zastupnik marke proizvoda *Levi's*<sup>®</sup> na teritoriju cijele bivše Jugoslavije. Nakon rata *Varteks* je i dalje bio jedini licencni partner u Hrvatskoj i Sloveniji, a od 2001. godine ponovno na prostoru cijele bivše Jugoslavije. *Levi's*<sup>®</sup> je šivan u proizvodnom pogonu u Novom Marofu. Međutim, zbog sve većih zahtjeva tržišta jeansa, veće kompetitivnosti i potražnje za sve kompleksnijom i inovativnijom jeans odjećom, proizvodni procesi zahtijevaju izrazitu fleksibilnost i prilagodbu. Iz tog je razloga krajem 2007. godine *Varteks* izgubio licenciju za proizvodnju *Levi's*<sup>®</sup>a, te je time nestao i posljednji licencni partner *Levi Strauss & Co.* u Europi.

Od 2009. godine *Varteks* bi trebao postati ekskluzivni distributer *Levi's*<sup>®</sup> proizvodne linije za prostor bivše Jugoslavije, što bi *Levi Strauss & Co.* trebalo omogućiti da uz pomoć snažne prodajne mreže *Varteksa* dalje razvije svoju prodajnu strategiju u regiji.<sup>94</sup> Naime, ciljano tržište u Hrvatskoj prepoznaje *Levi's*<sup>®</sup> kao kvalitetnu marku, te mu je vjerno već dugi niz godina. Međutim, iako je ciljano tržište upoznato s činjenicom da je 1873. godine *Levi's*<sup>®</sup> proizveo prvi moderan jeans, ono danas ne prepoznaje *Levi's*<sup>®</sup> kao inovativan. Cijenu *Levi's*<sup>®</sup> proizvoda smatra prihvatljivom i prilagođenom kvaliteti.

Peter je razmišljao o mnogim dvojabama pred kojima se nalazi. *Levi Strauss & Co.* treba odlučiti treba li uvesti sve tri marke na hrvatsko tržište. Treba li dati *Varteksu* ekskluzivnost u distribuciji ili proširiti distribucijsku mrežu? Na koji način odraditi promocijske aktivnosti uzme li se u obzir ciljno tržište? Kako stvoriti *on-line* potražnju, koja je budućnost svih oblika trgovine? Regionalni marketing manager u regiji ima potpunu ovlast za donošenje marketinških odluka, ali one moraju biti u skladu s vrijednostima, misijom i ciljevima poslovnog subjekta.

<sup>92</sup> Levi Strauss & Company – GWG Jeans case, May 22, 2002. ([www.conestogac.on.ca](http://www.conestogac.on.ca), pristup 10. srpnja 2008.)

<sup>93</sup> Godišnje izvješće 2007 Levi Strauss & Co. ([www.levistrauss.com](http://www.levistrauss.com), pristup 10. 07. 2008.)

<sup>94</sup> Hina: Polančec: Nastavit će se proizvodnju u Varteksovom pogonu u Novom Marofu, Večernji list, 9. studenog 2007. ([www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr), pristup 22. srpnja 2008.)

**POSLOVNI SLUČAJ:****Rat za menadžerske talente u Kini – Eramet grupacija Kina<sup>95</sup>**

*Kad sam se preselio u Kinu iz Europe prije gotovo 20 godina, primijetio sam da su se mlađe generacije tijekom godina pokvarile. Ovi bistri ljudi su vidjeli i iskusili toliko napretka u zemlji i zbog toga puno očekuju. Često moram uvjeravati kandidate za posao i postojeće menadžere da će moći napredovati unutar naše organizacije. S toliko mogućnosti vani, teško je uvjeriti talentirane ljude da nam se pridruže i ostanu.*

Sébastien Lize, direktor razvoja poslovanja *Eramet*, Kina

*Eramet grupacija*, sa sjedištem u Francuskoj, osnovana 1890. godine, bila je vodeći proizvođač metalnih proizvoda kao što su: nikal, mangan, čelik i posebne legure. Kao član burze u Parizu, gospodarski subjekt poslovaio je u više od 20 zemalja i zapošljavao 14.000 zaposlenika. Godine 2006. postignut je financijski rezultat od 3 milijarde eura u ukupnim prihodima širom svijeta i 607 milijuna eura u dobiti, što predstavlja ostvareni dobitak od 20%.

*Eramet* je ušao na kinesko tržište 1984. godine, budući da su htjeli istražiti nove mogućnosti na ovom tržištu koje se tek otvaralo prema svijetu. S glavnim uredom u Šangaju, *Eramet grupacija* Kina je također poslovala u centru za distribuciju alata od čelika u Wuxiju, blizu Šangaja, kao i u nekoliko drugih industrijskih postrojenja u Guilinu, Laibinu, Chongzuou i Tianjinu, zapošljavajući oko 2.300 zaposlenika. *Eramet grupacija* Kina je sudjelovala sa 16% u korporacijskom prometu širom svijeta 2006. godine, a za neke proizvode kao što su kovine, sudjelovala je s 50% u ukupnom korporacijskom prometu ovih proizvoda širom svijeta.

Ponuda proizvoda koje nudi *Eramet* na kineskom tržištu obuhvaća široki program, od osnovnih proizvoda od čelika, s jedne strane, gdje je gospodarski subjekt održao jaku stabilnu moć, do posebnih proizvoda od legura za visokotehnološke industrije kao što su zrakoplovna i vojna industrija s druge strane, gdje su kupci pokazali rastuću, ali teško predvidljivu potražnju.

Do sada se takvi posebni proizvodi nisu razvijali niti proizvodili u Kini. Ipak upravo je u ovom segmentu *Eramet* imao strateški cilj da učvrsti vodeće mjesto na tržištu putem istraživanja i razvoja usmjerenog na potrošača i, konačno, putem lokalne proizvodnje. Kako bi razvili gospodarske subjekte za proi-

---

<sup>95</sup> Slučaj propremila Rebecca Chung pod mentorstvom prof. Williama A. Fischera, prema <http://www.ecch.com>.

zvodnju posebnih proizvoda, *Eramet* je trebao instalirati komplicirane sustave proizvodnje, kao i privući te razviti obrazovane menadžere. Prema Sébastien Lizeu, direktoru razvoja poslovanja, funkcija marketinga bi bila od veće koristi za segment koji su tvorili visoko-tehnološki gospodarski subjekti nego za druge segmente, budući da je gotovo od jednakog značaja kao i istraživanje i razvoj te proizvodnja.

Vidjevši nedavni potez CITIC-a, jednog od najmoćnijih gospodarskih subjekata za ulaganja u Kini, Lizeov šef ga je zamolio da razmisli kako bi *Eramet* mogao izgraditi kvalitetni tim koji bi potukao domaću konkurenciju i pretekao nove konkurente, pri čemu bi povećali usmjerenost na sirovine i posebne legure. Lize je vjerovao da njegov tim ima predodžbu kako se razvijaju njihovi potrošači i konkurenti, ali su im bili potrebni ljudi s lokalnim znanjem kako bi prikupljali informacije s tržišta i razvili mrežu suradnika. Ovo je bilo od posebne važnosti za “nacionalno povjerljive” industrije, kao što su vojna i zrakoplovna industrija. Osim toga, trebale bi im sofisticirane vještine marketinga i sredstva kako bi predvidjeli brzo mijenjajuću potražnju s razumnim stupnjem točnosti. Ipak, bio je ozbiljno zabrinut za marketinšku kompetenciju potencijalnih zaposlenika, što je iskazao sljedećim riječima: *Nikad nije bilo na raspolaganju dovoljno marketinških stručnjaka u zadnjih 20 godina kineske povijesti za naš manje važni segment, a da ne spominjem iskusne i vješte marketinške analitičare za segment od ključne važnosti, tj. visoko tehnološke industrije. Zbog toga je izuzetno važno za naše sjedište u Parizu da shvati taj procjep.*

Iako je Lize razmišljao o dovođenju marketinških stručnjaka iz Europe ili iz Sjedinjenih Američkih Država u Kinu koji bi onda trenirali lokalne zaposlenike, shvatio je da to možda i nije najbolja mogućnost. Naime, iako su njegove preookeanske kolege imale marketinške vještine i sredstva, te su shvaćali kako *Eramet* posluje, trebalo bi im vremena da razumiju lokalne karakteristike kao što je distribucija, a da se ne spominje početna barijera u jeziku i kulturi. Razmišljao je: *Da bismo dali vrijeme za prilagodbu prekomorskim stručnjacima, trebao bi nam veći broj njih. Dovesti preveliki broj stručnjaka ne bi bilo ekonomično. Ipak, prednost je bila da ih se nauči o Kini tako da bi svoja saznanja o specifičnostima zemlje mogli podijeliti s našim sjedištem koje odlučuje koje proizvode prodavati u Kini i koliko potrošiti na marketinške aktivnosti.*

Druga mogućnost bi bila zaposliti mlade kineske MBA stručnjake iz prekomorskih zemalja da rade neko vrijeme u našem sjedištu prije nego ih se pošalje u Kinu. Ipak, ovi novi zaposlenici bi se suočili s istim izazovom kao emigranti koji se vraćaju – učiti o kineskom tržištu. Treća mogućnost bi bila zaposliti lokalne mlade MBA stručnjake i testirati ih na kineskom tržištu prije nego ih se pošalje na usavršavanje u sjedište na određeno vremensko razdoblje. Konačno, mogao bih premjestiti najsposobnije od postojećih menadžera u sjedište na krat-

koročni zadatak. Sve tri mogućnosti su bile riskantne jer su menadžeri mogli napustiti gospodarski subjekt *Eramet* Kina nakon prekomorske izloženosti ili odlučiti ostati u inozemstvu.

Lize je shvaćao da ove mogućnosti ne isključuju jedna drugu. Kako bi uz to bio i dosljedan globalnoj strategiji i strategiji koju provodi *Eramet* u Kini, sve mogućnosti bi trebalo ocijeniti prema činiteljima kao što su troškovi i dobit, brzina i sposobnost da se zadrže talenti. Lize, koji je govorio kineski, francuski i engleski, primijetio je: *Ključ je da su nam potrebni ljudi koji mogu komunicirati s obje strane – s domaćim kineskim tržištem i sa sjedištem. Ne radi se samo o jezicima potrebnima za komunikaciju. Više se radi o razumijevanju mentalnog sklopa i izgradnji međusobnog povjerenja.*

## II. DINAMIKA MEĐUNARODNOG OKRUŽENJA

---

**D**inamiku međunarodnog okruženja određuju snage koje djeluju u tom okruženju. Čitav je niz snaga koje modificiraju međunarodno okruženje i determiniraju mogućnosti i prepreke s kojima se susreću poslovni subjekti na međunarodnom tržištu.<sup>96</sup>

Analiza dinamike međunarodnog okruženja temelji se na razmatranju snaga u međunarodnom okruženju (točka 4.), utvrđivanju mogućnosti na međunarodnom tržištu (točka 5.) i istraživanju međunarodnog tržišta (točka 6.)

### **4. Snage u međunarodnom okruženju**

U najutjecajnije snage iz međunarodnog okruženja spadaju one koje dolaze iz ekonomsko-financijskog, političko-pravnog, te društveno-kulturnog okruženja. Te se snage obrađuju u nastavku.

#### ***4.1. Snage iz međunarodnog ekonomskog okruženja***

Međunarodni poslovni subjekti za nastup na međunarodnom tržištu trebaju upoznati i uvažavati snage iz međunarodnog ekonomskog okruženja. Uvažavanje snaga iz međunarodnog ekonomskog okruženja značajno je stoga što postoji interakcija između karakteristika međunarodnog ekonomskog okruženja i potrošnje. U osnovi, veća potrošnja unapređuje stanje u ekonomiji, a dobra situacija u ekonomiji potiče veću potrošnju. Veću potrošnju iniciraju zadovoljni kupci s međunarodnog tržišta. Zato je briga poslovnih subjekata za stanje i karakteristike snaga iz međunarodnog ekonomskog okruženja razumljiva sama po sebi. Poslovni subjekti koji nastupaju na međunarodnom tržištu posebno su zainteresirani za analizu trendova i promjena koje determiniraju snage međunarodnog ekonomskog okruženja. Neke snage iz međunarodnog ekonomskog okruženja

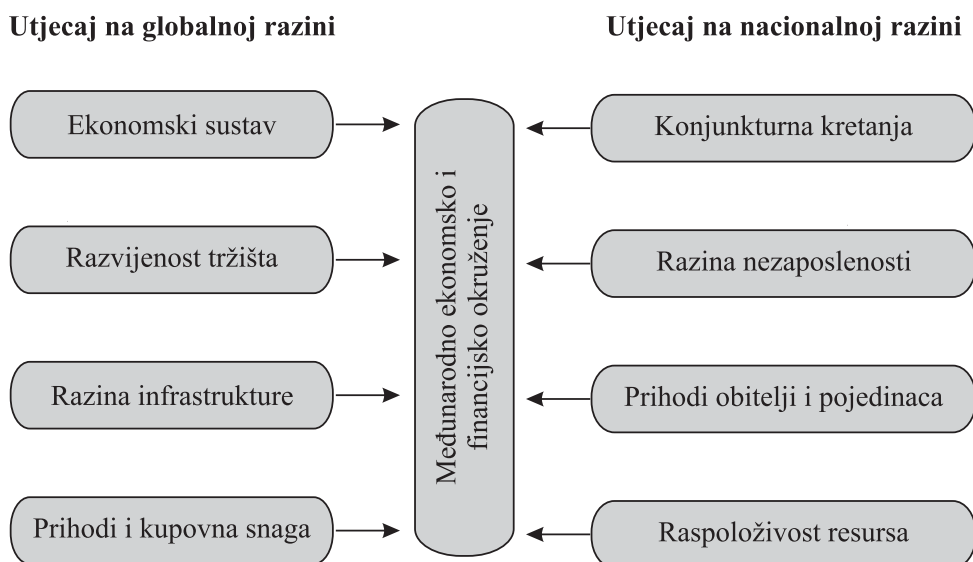
<sup>96</sup> Rundh, B.: Rethinking the international marketing strategy: new directions in competitive market, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, br. 4, 2003., str. 249. – 257.

imaju utjecaj i značajne su za sve poslovne subjekte, dok su druge vezane za specifičnu državu u kojoj poslovni subjekt djeluje ili planira djelovati. Dakle, moguće je razlikovati snage iz međunarodnog ekonomskog okruženja s globalnim i nacionalnim utjecajem.

U snage iz međunarodnog ekonomskog okruženja koje imaju globalni utjecaj, tj. koje determiniraju djelovanje poslovnih subjekata na cjelokupnom međunarodnom tržištu spadaju: vrsta ekonomskog sustava, razina razvijenosti tržišta, razina razvijenosti infrastrukture, prihodi i kupovna snaga (slika 11.)

U snage iz međunarodnog ekonomskog okruženja koje imaju nacionalni utjecaj spadaju: konjunkturalna kretanja, razina nezaposlenosti, prihodi obitelji i pojedinaca, inflacija, raspoloživost resursa.

Slika 11. Snage iz međunarodnog ekonomskog okruženja



#### 4.1.1. Snage s globalnim utjecajem

Čitav je niz snaga iz međunarodnog ekonomskog okruženja koje imaju globalni utjecaj na ostvarivanje uspjeha međunarodnih poslovnih subjekata. Stoga je potrebno da poslovni subjekti prilikom izlaska i djelovanja na inozemnom tržištu uvažavaju i analiziraju te snage. Jedna od ključnih snaga koja determinira djelovanje međunarodno usmjerenog poslovnog subjekta je poznavanje ekonomskog sustava u kojem će djelovati.



**Ekonomski sustav.** Međunarodno usmjeren poslovni subjekt susreće se s čitavim nizom ekonomskih sustava. Klasifikacija ekonomskih sustava temelji se na dominantnoj metodi alokacije resursa koju koristi država domaćin, a najraširenija su tri oblika ekonomskih sustava:

- tržišni sustav,
- direktivni i
- kombinirani sustav.

Tržišni i direktivni sustav imaju gotovo suprotna obilježja, te se razvio i sustav koji je ustvari njihova kombinacija. **Direktivni** sustav primjenjivan je u planskim, odnosno socijalističkim ekonomijama i danas je gotovo napušten. **Tržišni** sustav je temeljen na poduzetničkoj, odnosno kapitalističkoj ekonomiji i funkcionira u državama slobodnog tržišnog gospodarstva. Ipak, najrašireniji je mješoviti, odnosno **kombinirani** ekonomski sustav, kod kojeg se u susretanju ponude i potražnje javlja potreba za određenim uključivanjem države u upravljanju ekonomijom, pri čemu se vodi računa da se bitno ne poremeti djelovanje slobodnog tržišta.

U tržišnom sustavu kupci su ti koji alociraju resurse. Oni su ti koji određuju što, kada, gdje, koliko i od koga će kupovati. Država se u tržišnom sustavu javlja kao promotor konkurencije i institucija je koja stvara okvire za zaštitu kupaca. Primjer razvijenog tržišnog sustava nalazimo u državama Trijade (SAD, Europa i Japan) u kojima se stvara tri četvrtine svjetskog društvenog proizvoda.

U direktivnom sustavu ključne ekonomske funkcije *što?*, *kako?* i *za koga?* uglavnom određuje državna direktiva, tj. država odgovara na glavna ekonomska pitanja preko svog vlasništva nad sredstvima i njezine moći da iznudi odluke. Plan koji se u tu svrhu donosi je sredstvo za osiguranje reda u provođenju složenog zadatka odlučivanja o raspoređivanju resursa.

Ekonomska praksa i povijest su dali negativne ocjene direktivnom sustavu jer je u njegovog implementaciji izostao toliko potreban poduzetnički elan i inicijativa, te je došla do izražaja nesposobnost središnjeg ekonomskog sustava da provodi zadaće planiranja, usmjeravanja te koordiniranja proizvodnje i distribucije velikog broja proizvoda. Zato se javlja kombinirani sustav koji je karakteriziran kombinacijom utjecaja države u slobodnom tržišnom gospodarstvu i potrošnjom dijela BDP-a za javne potrebe, a koje izvršavaju vlade pojedinih država. Tako se npr. u državama OECD-a (*Economic Cooperation for Development*) koji objedinjuje najrazvijenije države utrošak vlade u BDP-u kreće od jedne trećine u SAD do dvije trećine u Švedskoj.<sup>97</sup> Po tim kriterijima se može ukazati da je Švedska “jaka” u direktivnom sustavu iako je poznato da

<sup>97</sup> <http://www.oecd.org/statsportal/> (20. siječnja 2008.)

je tržišna ekonomija u toj državi vrlo razvijena. Ekonomska sloboda djelovanja je različita u različitim državama s osnovnom konstatacijom da veća sloboda osigurava veću konkurenciju i veću mogućnost nastupa na tom tržištu.

Prema rezultatima istraživanja indeksa ekonomskih sloboda moguće je ocijeniti rang pojedine države i njezine pomake prema većoj tržišnoj slobodi.<sup>98</sup> Oko polovice od 157 analiziranih država unaprijedile su odnos prema ekonomskim slobodama, dok su ostale smanjile te slobode. Ekonomske slobode ocjenjuju se prema deset kriterija: politika trgovine, porezna politika, potrošnja države, monetarna politika, tok kapitala, inozemne investicije, politika bankarstva, kontrola plaća i cijena, prava vlasništva, pravila ponašanja i crno tržište. Temeljem tih kriterija moguće je razlikovati četiri razine ekonomskih sloboda: slobodna (index  $\geq 70$ ), pretežito slobodna (index 60,0 - 69,9), pretežito neslobodna (index 50,0 - 59,9) i ograničena ( $\leq 50$ ). U tablici 11. navodi se prvih deset država u svakoj skupini prema izvješću za 2008. godinu

Tablica 11. Indeks ekonomskih sloboda

Slobodna	Pretežito slobodna	Pretežito neslobodna	Ograničena
Hong Kong	Španjolska	Kenija	Rusija
Singapore	Giorgia	Poljska	Vijetnam
Irska	El Salvador	Tunis	Gvajana
Australija	Norveška	Egipat	Laos
SAD	Slovačka	Svazilend	Haiti
Bahrein	Bocvana	Dominikanska Rep.	Siera Leone
Novi Zeland	Latvija	Capo Verde	Togo
Kanada	Kuvajt	Moldova	C. Afrička Rep.
Čile	Urugvaj	Šri Lanka	Čad
Švicarska	Južna Koreja	Senegal	Angola

Izvor: preuređeno prema [http://www.heritage.org/research/features/index/chapters/pdf/index2008\\_execsum.pdf](http://www.heritage.org/research/features/index/chapters/pdf/index2008_execsum.pdf) (20. ožujka 2008.)

Hrvatska zauzima 113 mjesto s indeksom 54,6 u redosljedju ekonomskih sloboda i pripada skupini država označenih kao *pretežito neslobodne*.

**Razvijenost tržišta.** U odlučivanju koja tržišta osvojiti ili na kojima se razvijati poslovni subjekti nalaze se pred dvojmom odabira tržišta. Svako je trži-

<sup>98</sup> Keegan, J. W.: op. cit., str. 35 prema The Wall Street Journal, 30. studeni, 1999., str A-26.

šte zanimljivo, ali su ona razvijenija svakako zanimljivija. Uvažavanje kriterija razvijenosti tržišta važno je upravo iz razloga što tržišta pojedinih država imaju različitu razvijenost, jedna su razvijenija i po toj osnovi zanimljivija za nastup i djelovanje na njima, dok su druga manje razvijena.

Svjetska banka (WB) koristi pokazatelj BNP po stanovniku (GNI/capita – *Gross national income per capita*) kao osnovu za utvrđivanje razvijenosti pojedine države.<sup>99</sup> Temeljem tog pokazatelja svaka je država klasificirana u jednu od skupina: države s niskim prihodima, države sa srednjim prihodima (unutar koje se razlikuju one države koje ostvaruju niže srednje prihode i one koje ostvaruju više srednje prihode), te države s visokim prihodima.

Prema pokazateljima za BNP po stanovniku (GNI/capita) za 2006. godinu u države s niskim prihodima po stanovniku uključene su one države koje ostvaruju 905\$ i manje, u države s niže srednjim prihodima one koje ostvaruju od 906 – 3.595\$, u države s višim srednjim prihodima one koje imaju prihode od 3.596 – 11.115\$, a u države s visokim prihodima one koje imaju prihode više od 11.116\$.

U državama s niskim prihodima po stanovniku živi preko 2,4 milijardi stanovnika. Prosječni godišnji rast bruto domaćeg proizvoda (BDP) iznosio je 8% i u 2006. godini ostvareno je 1.600 milijardi dolara BDP-a. Razvijenost tržišta moguće je ocijeniti i na osnovi drugih parametara. Tako npr. Svjetska banka ukazuje da je vrijednost poslovnih subjekata iz tih država koji kotiraju na burzi svega 74,5% BDP-a, a vrijeme potrebno za registraciju i početak poslovanja novog poduzeća 59 dana.<sup>100</sup>

U državama s nižim srednjim prihodima po osobi živi preko 2,3 milijarde stanovnika. Prosječni godišnji rast BDP-a iznosio je 8,8% i u 2006. godini ostvareno je 4.700 milijardi dolara BDP-a. U tim državama potrebno vrijeme za registraciju poslovanja je 57 dana, a vrijednost poslovnih subjekata koji kotiraju na burzi iznosi 78,6% BDP-a.<sup>101</sup>

U državama s višim srednjim prihodima po osobi živi 810 milijuna stanovnika koji su ostvarili 5.300 milijardi dolara BDP-a uz prosječni godišnji rast od 5,6%. U tim državama potrebno vrijeme za registraciju poslovanja je 42 dana, dok je vrijednost poslovnih subjekata koji kotiraju na burzi 80,5% BDP-a.<sup>102</sup>

U državama s visokim prihodima po osobi živi oko milijardu ljudi. Prosječni godišnji rast BDP-a iznosio je 3% i u 2006. godini ostvareno je 36.600 milijardi dolara BDP-a. Potrebno vrijeme za registraciju poslovanja u visoko razvijenim

<sup>99</sup> U prethodnim publikacijama taj se pokazatelj nazivao GNP (Gross national product) prema <http://worldbank.org/> (20. siječnja 2008.)

<sup>100</sup> World Development Indicators database, travanj 2007., prema <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=LIC> (20. siječnja 2008.)

<sup>101</sup> <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=LIC> (20. siječnja 2008.)

<sup>102</sup> <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=LIC> (20. siječnja 2008.)

državama je bitno kraće i iznosi 21 dan, dok je vrijednost poslovnih subjekata koji kotiraju na burzi 112,5% BDP-a, odnosno premašuje vrijednost ostvarenog BDP-a.<sup>103</sup>

Polazeći od navedenih i drugih karakteristika u stručnoj i znanstvenoj literaturi, države se često grupiraju u predindustrijske države, manje razvijene države, industrijski razvijene države i visoko razvijene industrijske države ili postindustrijske države, čime se označava njihova dostignuta razina ekonomskog razvoja.<sup>104</sup>

U predindustrijske države pripadaju one države koje imaju niske prihode po stanovniku (GNI/capita ispod 905\$ godišnje). Te su države pretežito usmjerene na poljoprivrednu proizvodnju, gdje sektor poljoprivrede sudjeluje u BDP-u s preko 37%. Ukupno ima 53 države koje pripadaju predindustrijskoj skupini država. To su npr. Afganistan, Bangladeš, Kambodža, Etiopija, Gana i druge države.

U manje razvijene države pripadaju one države koje imaju niže srednje prihode po osobi (GNI/capita d 906 – 3.595\$). I u tim je državama poljoprivredni sektor značajan i u njemu se ostvaruje oko 20% BDP-a. Ukupno ima 55 država koje pripadaju skupini manje razvijenih država. Tu su npr. Albanija, Alžir, Bosna i Hercegovina, Angola, Peru i druge države.

U industrijski razvijene države pripadaju one države koje imaju više srednje prihode po osobi (GNI/capita 3.596 – 11.115\$). Poljoprivredni sektor im je manje značajan i u njemu se ostvaruju manje od 10% BDP-a. Ukupno ima 41 država koje pripadaju skupini industrijski razvijenih država. Tu su npr. Hrvatska, Argentina, Mađarska, Rumunjska, Urugvaj i druge države.

Industrijski visoko razvijene države su države u kojima se ostvaruje visok prihod po stanovniku (GNI/capita iznad 11.116\$). Poljoprivredni sektor je potpuno industrijaliziran i u njemu se ostvaruje svega 3% BDP-a. Ukupno 41 država pripada skupini industrijski razvijenih država. Tu su npr. Austrija, Francuska, SAD, Singapur, Italija i druge države.

**Razina infrastrukture.** Razina razvijenosti infrastrukture razlikuje se od države do države. Pod infrastrukturom podrazumijevamo razvijenost objekata i instalacija koji služe za unapređivanje poslovanja i dinamiziranje razvoja gospodarstva. To je skup elemenata tehničkog sustava, kao npr. prometnice, autoceste, željezničke pruge te sredstva za prijenos i transformaciju električne energije, plinova i tekućih goriva. Tu pripadaju i luke i lučka postrojenja, zračne luke i pristanišni objekti, sustavi veza za prijenos informacija, itd.

<sup>103</sup> <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=LIC> (20. siječnja 2008.)

<sup>104</sup> Keegan, J. W.: op. cit., str. 38, prema *Global Income and Population, 2000 edition: Projection to 2010 and 2020*, Institute for Global Business Strategies, Pace University, New York.

Za poslovni su subjekt informacije o razini razvijenosti infrastrukture od velikog značaja. Navedeno iz razloga što je za proizvodnju ili plasman proizvoda nužna određena razvijenost prometne, energetske, telekomunikacijske i druge infrastrukture. Što je infrastruktura razvijenija, to je nastup i razvoj na inozemnom tržištu jednostavniji i s manje prepreka. Poslovnim subjektima stoji na raspolaganju čitav niz dostupnih informacija, nužnih za analizu infrastrukture u pojedinoj državi. Tako se npr. na *web* stranici Svjetske banke (WB) nalaze podaci i trendovi vezano za stanje i problematiku luka, željeznica, prometnica, telekomunikacija i energetike, temeljem kojih se može načiniti polazna analiza razvijenosti infrastrukture za pojedine regije ili države.<sup>105</sup>

Od posebnog je interesa za razvoj međunarodnog poslovanja razvijenost telekomunikacija. U osnovi, manje razvijene države imaju i manje razvijenu telekomunikacijsku infrastrukturu. Tako npr. u nerazvijenim državama ima svega 113 telefonskih priključaka na 1.000 stanovnika, odnosno tek svaki deveti stanovnik ima telefonski priključak. Broj internet korisnika je 44, odnosno tek svaki dvadeset i treći stanovnik koristi internet. U srednje razvijenim državama, ovisno o tome radi li se o državama s nižim ili višim srednjim prihodima po stanovniku, ima 494 telefonskih priključaka i 86 internet korisnika, odnosno 839 telefonskih priključaka i 194 internet korisnika na 1.000 stanovnika. U visoko razvijenim državama broj telefonskih priključaka i internet korisnika na 1.000 stanovnika je više nego deset puta veći u odnosu na nerazvijene države. Broj telefonskih priključaka iznosi 1.337, odnosno svaki stanovnik ima više od jednog priključka (1,3 telefonskih priključaka). Broj korisnika interneta iznosi 523 na 1.000 stanovnika, odnosno svaki drugi stanovnik najrazvijenijih država je internet korisnik.<sup>106</sup>

Za realizaciju uspješnog nastupa na međunarodnom tržištu od značaja je i dostignuta razvijenost tržišnih institucija kao sastavnice infrastrukture. Viša razina razvijenosti tržišnih institucija, iskazana kvalitetom zaposlenih stručnjaka i opremom kojom raspolažu, prisutna je u razvijenijim ekonomijama. U manje razvijenim državama razina razvijenosti je skromna pa i nedostatna. Razlikuje se više vrsta tržišnih institucija, od kojih su najznačajnije one vezane za razvoj i planiranje proizvoda (npr. instituti za razvoj), standardizaciju i tipizaciju (npr. patentni uredi), opremu za prikupljanje materijala (npr. terminali), olakšavanje prodaje (npr. sajmovi), transportiranje (po vrstama transporta), financiranje (npr. banke), pokrivanje rizika (npr. osiguravajuće društvo), tržišne informacije (npr. agencije za istraživanje tržišta) i drugo.

<sup>105</sup> <http://www.worldbank.org/transport/> (20. siječnja 2008.)  
[http://www.seen.org/PDFs/Energy\\_Framework\\_CSO.pdf](http://www.seen.org/PDFs/Energy_Framework_CSO.pdf) (20. siječnja 2008.)  
<http://rru.worldbank.org/Toolkits/TelecomsRegulation/> (20. siječnja 2008.)

<sup>106</sup> <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=LIC> (24. siječnja 2008.)

**Prihodi i kupovna snaga.** Za nastup i razvoj poslovanja na međunarodnom tržištu nužno je poznavati kupovnu snagu kupaca. Naime, za mnoge proizvode od posebnog je značaja poznavanje s kojim prihodima raspolaže pojedinac ili obitelj. Samo je manji broj proizvoda za koje se kao kriterij može koristiti broj osoba jer su ti proizvodi potrebni svakoj osobi. Tu su npr. osnovni prehrambeni proizvodi, temeljne kućne potrepštine, cigarete i slično. Za ostali veći dio proizvoda od posebne je važnosti poznavati dohodak s kojim raspolaže kupac/obitelj i kolika je njegova kupovna snaga.

Ako prihodi određene države nisu svedeni prema kriteriju PPP (*Purchasing power parity*) – paritetu kupovne snage, mogu stvoriti krivu sliku o kupovnoj snazi, odnosno standardu življenja u toj državi. Najčešće se takvi podaci ne prate u službenim statističkim izvješćima te je potrebna posebna obrada.

Prihodi pojedine države ostvaruju se u nacionalnoj valuti koja se prema određenom tečaju pretvara u američke dolare zbog usporedbe na svjetskoj razini. Ako se ne uvaži kriterij PPP, tada najčešće dolazi do određenih netočnosti. Netočnosti proizlaze iz neravnoteže tečajnih odnosa i kupovne snage. Tečajne razlike između valuta dviju država moraju biti jednake odnosima u razini cijena fiksno utvrđene košarice proizvoda. Kada npr. zbog inflacije cijene u određenoj državi rastu, njezin se tečajni odnos mora smanjivati kako bi kupovna snaga ostala jednaka.

Temelj za PPP je tzv. *zakon jedinstvene cijene*. Kada se isključe troškovi transporta i drugi troškovi logistike, na konkurentnim tržištima će se ujednačiti cijena istovrsnih proizvoda ako je cijena iskazana u jednakoj valuti. Tako npr. ako se osobno računalo prodaje u Montrealu za 1.500 kanadskih dolara (CAD), za isti proizvod će biti potrebno izdvojiti 1.000 američkih dolara (USD) u Clevelandu pri odnosu razmjene valute 1,5 CAD/USD. Ako je cijena osobnog računala u Montrealu 1.400 CAD tada će kupci iz Clevelanda preferirati kupovati osobno računalo u Montrealu. Uvažavajući odnose ponude i potražnje, u slučaju da se navedena situacija javi u velikom obujmu i za veliki broj proizvoda tržište će utjecati da se cijena osobnog računala vrati na 1.500 CAD, odnosno dok se ne javi paritet kupovne snage.<sup>107</sup>

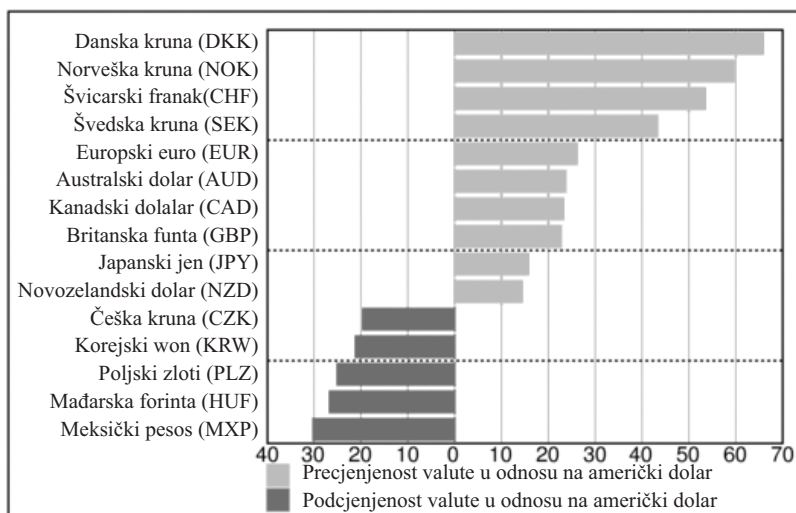
U nastavku je prikaz usporedbe odnosa razmjene za tečajeve odabranih valuta u odnosu na američki i kanadski dolar. Pri tome je taj odnos korigiran prema kriteriju PPP. Podaci se periodično obnavljaju zbog promjene tečajeva i prilagođavaju eventualnim promjenama PPP kriterija. U promjenama PPP uvažavaju se studije koje provodi OECD.

U tablici 12. je data usporedba više valuta, od kojih su npr. danska, norveška, i švedska kruna precijenjene u odnosu na američki dolar i očekuje se, u dužem roku, smanjenje njihovih vrijednosti u odnosu na američki dolar. Suprotno tome, češka kruna, korejski won i poljski zloti su podcijenjeni u odnosu na američki dolar i u dužem roku očekuje se povećanje njihove vrijednosti u odnosu na američki dolar.

<sup>107</sup> <http://fx.sauder.ubc.ca/PPP.html> (20. ožujka 2008.)



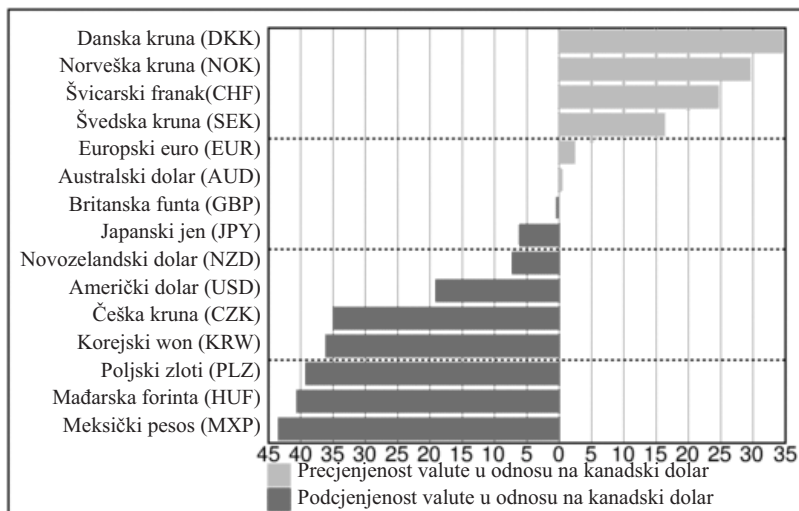
Tablica 12. Usporedba valuta s američkim dolarom uključujući kriterij PPP



Izvor: OECD, Paific FX Service PPP Reference, 2006.

U tablici 13. valute su uspoređene s kanadskim dolarom gdje je više njih također precijenjeno i podcijenjeno te se očekuje njihovo izravnanje vrijednosti u dužem razdoblju.

Tablica 13. Usporedba valuta s kanadskim dolarom uključujući kriterij PPP



Izvor: OECD, Paific FX Service PPP Reference, 2006.

Dakle, praksa ukazuje da postoje razlike u tečajnim odnosima i da je uvažavanje kriterija PPP korisno za utvrđivanje stvarnih prihoda koji se ostvaruju u pojedinoj državi. Tako je npr. Keegan<sup>108</sup> rangirao deset najrazvijenijih država prema BDP-u po stanovniku (GNP/capita) i BDP po stanovniku (GNP/capita) uz uvažavanje kriterija PPP za 2000. godinu (tablica 14.).

Tablica 14. Deset najrazvijenijih država GNP/capita i GNP/capita korigirano PPP-om

BDP/stanovniku (GNP/capita)			BDP/stanovniku (GNP/capita) prilagođeno s PPP		
1.	Luksemburg	38.587	1.	Luksemburg	35.708
2.	Norveška	38.070	2.	SAD	29.953
3.	Singapur	36.484	3.	Singapur	28.648
4.	Švicarska	36.479	4.	Norveška	25.807
5.	Kuvajt	35.242	5.	Hong Kong	24.602
6.	Japan	34.796	6.	Švicarska	24.222
7.	Danska	33.894	7.	Danska	23.555
8.	SAD	29.953	8.	Japan	23.353
9.	Hong Kong	27.463	9.	Belgija	22.765
10.	Austrija	25.854	10.	Austrija	21.787

Izvor: Keegan, J. W.: Global marketing Management, Prentice Hall, New York, 2002., str. 39.

Kako navodi autor, razlike postoje iako nisu velike, ali je moguća i situacija gdje su, kao npr. u slučaju Brazila i Čilea, te razlike značajne. Te dvije države imaju sličan BDP po stanovniku (*GNP/capita*) – Brazil 4.986\$, a Čile 5.822\$. Međutim, kada se uvaži kriterij PPP, tada je slika odnosa potpuno drugačija. Brazil ostvaruje 5.536\$, a Čile čak dva puta više, odnosno čak 12.035\$, što znači da će Čileanac imati dvostruku veću snagu nabave od Brazilca.

#### 4.1.2. Snage s nacionalnim utjecajem

Pored snaga iz međunarodnog ekonomskog okruženja koje utječu na poslovanje svih poslovnih subjekata na međunarodnom tržištu, potrebno je uvažiti i snage koje su specifične za svaku pojedinu državu. Kao što je gore istaknuto, najznačajnije snage koje je nužno analizirati za uspješni nastup i djelovanje na inozemnom tržištu su konjunkturalna kretanja, razina nezaposlenosti, prihodi obitelji i pojedinaca i raspoloživost resursa.

<sup>108</sup> Keegan, J. W., op. cit., str. 39.

**Konjunkturna kretanja.** Konjunkturna kretanja u pojedinoj državi karakterizira odstupanje gospodarske aktivnosti od dugoročnog trenda gospodarskog rasta. Ona imaju sinusoidalni oblik, te jednom imaju pozitivna, a drugi put negativna odstupanja u odnosu na dugoročni trend. Razlikuje se šest faza: faza depresije, krizno razdoblje, oživljavanje, faza prosperiteta, “bum” faza i faza recesije. Prve tri faze nalaze se ispod, a ostale tri iznad dugoročnog trenda.

Konjunkturna kretanja u određenoj državi utječu na reakcije kupaca. Za poslovne subjekte koji namjeravaju djelovati u određenoj državi najzanimljivije je razdoblje prosperiteta kada živne ekonomska aktivnost i gospodarstvo ulazi u nove projekte i investicije. U tom razdoblju zaposleni ostvaruju veća primanja, a kupci reagiraju pojačanom aktivnošću kupnje i potrošnje. Tako npr. kupnja osobnih automobila i gospodarskih vozila poraste nakon što porastu investicijske aktivnosti u određenoj državi.

Sve gospodarske djelatnosti nemaju jednaku razinu osjetljivosti na konjunkturna kretanja. Osjetljivije su na konjunkturna kretanja proizvodnja proizvoda široke potrošnje i proizvodnja kapitalnih sredstava, a manje proizvodnja sirovina i uslužne djelatnosti. Nadalje, osjetljivije su na konjunkturna kretanja cijene na veliko u odnosu na cijene na malo, te uvoz u odnosu na izvoz.

Praćenje i predviđanje konjunkturnih kretanja od interesa je za poslovne subjekte te postoje specijalizirani stručni časopisi koji obrađuju navedenu problematiku. Hrvatskoj stručnoj javnosti ocjenu konjunkturnih kretanja nudi časopis *Privredni vjesnik*. Kao glavni problemi s kojima će se susretati poslovni subjekti u 2008. godini ističu se rast troškova, tečaj kune, višak zaposlenih, te porezi i kamate, dok se kao perspektivna tržišta navode tržišta Europske unije, BiH, Slovenije, Srbije, Crne gore i SAD-a.<sup>109</sup>

**Razina (ne)zaposlenosti.** Razina (ne)zaposlenosti posljedica je recesije i nepovoljnih konjunkturnih kretanja. U tim je razdobljima gospodarska aktivnost smanjena, što ima izravan utjecaj na smanjenje potražnje za djelatnicima. Broj osoba koje gube zaposlenje i broj osoba koje ne nalaze zaposlenje povećava se. Nezaposlenost je, ustvari, pojava koja predstavlja apsolutni ili relativni broj osoba u nacionalnoj ekonomiji koje nemaju zaposlenje ili traže zaposlenje. Nezaposlenost u određenoj stranoj državi neizravno utječe na marketinške aktivnosti pojedinog poslovnog subjekta i to samom činjenicom da nezaposleni nemaju prihoda ili su njihovi prihodi bitno smanjeni. Eventualni prihodi koje nezaposleni ostvaruju vežu se za prihode na osnovi socijalnih beneficija za nezaposlene ili na osnovi prihoda iz privremenog zaposlenja ili pak rada “na crno”. Međutim, izvori su tih prihoda neredoviti i u pravilu nedovoljni za osiguranje adekvatnog standarda življenja. Ti kupci umjesto da se usredotočuju na kupnju, kao što to čine zaposlene osobe sa stalnim приходima, koncentriraju se na štednju zbog bojazni za budućnost. Izvori za tu štednju su niski jer su ostvareni na

<sup>109</sup> <http://www.privredni-vjesnik.hr> (25. siječnja 2008.)

osnovi programa socijalne pomoći ili rada “na crno”. Dakle, javlja se dvostruki negativni učinak na potrošnju: nezaposleni manje kupuju, a skromna sredstva koja ostvare štede jer im je budućnost nesigurna.

U države s najvećom stopom nezaposlenosti u 2006. godini prema podacima CIA (Centralne informativne agencije) spadaju Nauru (90%) Liberija (85%), Zimbabve (80%), Turkmenistan (60%), Zambija (50%), dok najmanju stopu nezaposlenosti bilježe (isključene su male otočne države) Azerbejđan (1,2%), Lihtenštajn (1,3%), Tajland (1,4%), Bjelorusija (1,6%) i Kuba (1,9). Hrvatska prema navedenom izvoru ima stopu nezaposlenosti od 18,7% i nalazi se po tom kriteriju na 31. mjestu.<sup>110</sup>

**Prihodi.** Prihodi pojedinaca i/ili obitelji bitno determiniraju kupovno ponašanje i kupovnu snagu stanovništva. Navedeno ima izravni utjecaj na međunarodne marketinške aktivnosti poslovnih subjekata koji djeluju na tržištu proizvoda široke potrošnje, a neizravno i na međunarodne marketinške aktivnosti poslovnih subjekata koji djeluju na tržištu poslovne potrošnje.

Zbog tih činjenica poslovni subjekti izučavaju kretanja prihoda stanovništva i prihoda obitelji (prosječno po obitelji ili po članu obitelji) u državama u kojima djeluju ili planiraju djelovati. Izučavanje kretanja prihoda stanovništva svodi se na analizu visine prihoda, tj. plaća, te promatranje rastu li prihodi ili padaju. Izučavanje prihoda obitelji svodi se na obradu visine i kretanja ukupnih prihoda obitelji, te prosječno po članu obitelji.

Naime, povećanje prihoda pojedinaca i obitelji dobar je indikator povoljnih kretanja koja poslovni subjekti uvažavaju prilikom određivanja marketinškog programa za nastup na međunarodnom tržištu. Posebno zanimanje vezano je za diskrecijske prihode, tj. iznos koji ostaje pojedincu ili obitelji za ostale troškove nakon što se podmire nužne i redovite obveze i troškovi. Tako npr. svaka obitelj najprije usmjeri dio prihoda na troškove kao što su stanovanje i hrana, a tek nakon toga s ostatkom novca planira podmirenje drugih potreba kao što su obrazovanje, kultura i sport.

Diskrecijski prihodi po zaposlenom ili obitelji variraju ovisno o demografskim obilježjima, kao što su godine života, spol ili veličina domaćinstva. Dok u razvijenim državama starija domaćinstva i umirovljenici postaju vrlo značajni tržišni segment, to se ne može reći i za istu strukturu u tranzicijskim državama. Naime, u razvijenim državama zapada te osobe i domaćinstva, zbog standarda koji su imali tijekom radnog vijeka tijekom kojeg su riješili sve životne potrebe, u starijoj dobi mogu značajan dio prihoda usmjeriti na drugu potrošnju, npr. na putovanja ili dodatnu štednju. U tranzicijskim državama se za vrlo mali dio stanovništva može zaključiti da ima jednake ili slične uvjete, tako da poslovnim subjektima taj tržišni segment ostaje još neoblikovan. Na ostvarenje prihoda pojedinaca i obitelji utječe i inflacija.

<sup>110</sup> [http://www.photius.com/rankings/economy/unemployment\\_rate\\_2006\\_0.html](http://www.photius.com/rankings/economy/unemployment_rate_2006_0.html) (26. siječnja 2008.)

Inflacija je pojava koja utječe na kupovno ponašanje kupaca. Ona utječe i na tok roba, kao i na povećanje troškova poslovanja. Inflacija je, ustvari, smanjivanje vrijednosti novca, koje se manifestira stalnim povećanjem cijena proizvoda. Inflacija utječe na kupovno ponašanje i tok roba tako da s jedne strane motivira nabave “odmah po današnjim cijenama” jer će već sutra cijene biti više, kao i odgađanjem nabave dok se situacija na tržištu u smislu rasta cijena ne smiri. Inflacija utječe i na troškove poslovanja, kako za nabavu repromaterijala i sirovina, tako i za plaće radnicima. Ona po toj osnovi utječe i na definiranje prodajnih cijena i, u konačnici, na rezultate poslovanja.

Pet države s najvećom inflacijom u 2006. godini su Zimbabve (976,4%), Irak (64,8%), Gvineja (64%), Burma (21,4%), dok su pet država s najnižom inflacijom Kolumbija (4,3%), Bolivija (4,3%), Macao (4,4%), Slovačka (4,4%) i Estonija (4,4%).<sup>111</sup>

**Raspoloživost resursa.** Raspoloživost resursa daljnja je dimenzija međunarodnog ekonomskog okruženja koju poslovni subjekti moraju uvažiti i istražiti kako bi pravilno procijenili utjecaj ekonomskog okruženja pojedine države na mogućnosti i/ili prijetnje za napredak na međunarodnom tržištu. Pod resursima se ne podrazumijevaju samo oni prirodni, iako su oni najutjecajniji, već i raspoloživost kapitala i radne snage kao resursa.

Činjenica je da su prirodni resursi najznačajniji resursi, jer nisu na raspolaganju u neograničenim količinama i često ih nije moguće kontrolirati. Tako se npr. za pojedine države istražuju raspoloživost sirovina, vrsta klime i utjecaj kiše i vjetrova, geološka struktura kojom se utvrđuje opasnost od potresa, i tako dalje.

Mnoge države raspolažu s naftom, ugljenom ili drugim sirovinama, dok su druge bogate bakrom, vodama, prirodnim ljepotama ili klimom. Ovisno o djelatnosti kojom se poslovni subjekt bavi, on će biti više zainteresiran za jedne, a manje ili potpuno nezainteresiran za druge prirodne resurse. Tako će se npr. jednim biti važno utvrditi područja bogata naftom, dok će drugima biti od veće važnosti ugodna klima i lijepa priroda. Prvi će dolaziti iz naftne industrije, a drugi iz industrije turizma.

Međutim, poslovne i druge aktivnosti ne samo da koriste prirodne resurse, već i na njih utječu, i to u pravilu negativno. Naime, sve je prisutnije prekomjerno zagađenje zraka, utjecaja kiselih kiša, zagađenje otpadnim vodama, zagađenje rijeka, jezera i mora.

U analizi raspoloživosti resursa poslovni subjekti suočeni su s problemom i potrebom izučavanja dostupnosti ne samo prirodnih resursa, već i drugih resursa kao što su kapital i rad. Izučavanje dostupnosti navedenih resursa može se učiniti za kraće razdoblje, ali se u prvom redu ocjenjuje njihova dugoročna raspoloživost. Zbog cikličkih i konjunkturalnih kretanja raspoloživost resursa u jednom razdoblju – razdoblju recesije – ima karakteristike “prekapacitiranosti”, a u drugom razdoblju – razdoblju poleta – ima karakteristike “podkapacitiranosti”.

<sup>111</sup> <http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> (26. siječnja 2008.)

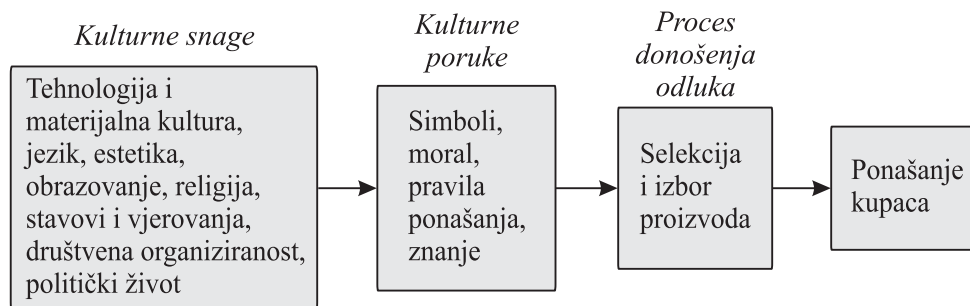
#### 4.2. Snage iz međunarodnog društvenog i kulturnog okruženja

Snage iz međunarodnog društvenog i kulturnog okruženja utječu na ponašanje kupaca te se poslovnim subjektima kao imperativ javlja potreba za njihovim analiziranjem. Snage iz društvenog i kulturnog okruženja nisu samo prepreke za ostvarivanje uspjeha na međunarodnom tržištu, već se njihovo poznavanje i uvažavanje može koristiti kao prednost u nastupu i djelovanju na međunarodnom tržištu. U nastavku se analizira integralno djelovanje snaga iz društvenog i kulturnog okruženja i raspravlja o odrednicama kulturne raznolikosti.

##### 4.2.1. Integralno djelovanje snaga iz društvenog i kulturnog okruženja

Snage iz društvenog i kulturnog okruženja utječu na reakcije i ponašanje kupaca preko kulturnih poruka koje primaju i koje utječu na proces selekcije i izbora proizvoda. Navedeni model prema stavovima Jeannet i Hennessey prikazan je na slici 12. i u okviru kulturnih snaga objedinjuje utjecaje koji dolaze od tehnologije i materijalne kulture, jezika, estetike, obrazovanja, religije, stavova i vjerovanja, društvene organizacije i političkog života. Pojedinačnim i/ili skupnim utjecajem do kupca dolaze kulturne poruke u obliku simbola, morala, pravila ponašanja i znanja, što definira njihovu selekciju i izbor proizvoda. U konačnici, kulturne snage, kulturne poruke i proces donošenja odluka determiniraju ponašanje kupaca.

Slika 12. Utjecaj snaga iz društvenog i kulturnog okruženja



Izvor: prerađeno prema Jeannet, J. P., Hennessey, D.H., *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998., str. 72.

Čitav je niz društvenih i kulturnih promjena nastao u proteklih nekoliko desetljeća. Te promjene utječu na modifikaciju koja se događa kulturnim porukama, što u konačnici definira proces donošenja odluka i ponašanje kupaca. Semenik i Bamossy novode sljedeće kulturne i društvene trendove koji su obi-



lježili zadnja desetljeća<sup>112</sup>: promjene u obitelji, promijenjena uloga žene, jačanje pokreta zdrave prehrane i *fitnessa*, uvažavanje vremena, jačanje osjetljivosti prema prirodnoj okolini, težnja za stjecanjem bogatstva i statusa u društvu.

Promjene u obitelji široko su prisutne. Naime, sve je više razvoda, sve je više osoba koje žive same ili u neformalnim vezama, sve je više obitelji bez djece, što sve bitno modificira ulogu obitelji u društvu. Promjene su nastale i u ulozi pojedinog spola. Danas nije više isključiva obveza žene da vodi brigu o domaćinstvu i djeci. Sve više muškaraca preuzima dio tih obveza i brine se za nabavu hrane, plaćanje računa vezanih za domaćinstvo, vodi brigu o odgoju djece i slično. S druge strane, sve je više žena zaposleno i zauzima sve odgovornije pozicije na poslu.

Briga za zdraviji i aktivniji život postaje sastavnica mnogih osoba kao rezultat povećanog osobnog standarda, ali i novih kulturalnih i društvenih vrijednosti. Kao što je već istaknuto, to je otvorilo vrata za nove poslove i stvaranje novih proizvoda.<sup>113</sup>

Vrijeme je postalo činitelj o kojem su mnogi počeli brinuti. Vrijeme je postalo važno, ne samo za visoko pozicionirane menadžere, već i za osobe iz našeg susjedstva. Upravljanje vremenom postalo je dimenzija koja se istražuje, dimenzija o kojoj se pišu znanstveni radovi i eseji; organiziraju radionice, seminari i kongresi; uobličuju specijalizirane *web*-stranice, a sve u cilju rješavanja nedostataka ili boljeg organiziranja korištenja vremena kao resursa koji se ne obnavlja.<sup>114</sup>

Briga za okoliš trend je koji zahvaća sve šire mase ljudi. On se očituje u brizi za zagađenje zraka i mora, zagađenje od buke, za odlagališta komunalnog otpada, itd. Mnogi poslovni subjekti prihvatili su činjenicu da njihovi kupci uvažavaju i vrednuju brigu koja se vodi o okolišu te provode tzv. *zeleni marketing*. U stvaranju proizvoda vode brigu o ekološkim dimenzijama, kao npr. o sastojcima proizvoda i ambalaži koja se može reciklirati i slično.

Sve veći broj osoba teži stvaranju bogatstva i izgradnji statusa u društvu. Prolazi vrijeme pristupa “posudi i potroši”, a javlja se težnja za posjedovanjem i statusnim simbolima.

Dakle, snage iz društvenog i kulturnog okruženja djeluju zbirno i nije moguće izolirati utjecaj jednih snaga od utjecaja drugih. Navedeno redefinira kulturne poruke i ponašanje kupaca, što dovodi do jačanja kulturne raznolikosti.

<sup>112</sup> Semenik, R.J., Bamossy, G.J.: Principles of Marketing, A Global Perspective, South - Western College Publishing, 1995., str. 38.

<sup>113</sup> Yaprak, A.: Culture study in international marketing: a critical review and suggestions for future research, International Marketing Review, vol. 28, br. 2, 2008., str. 215. – 229.

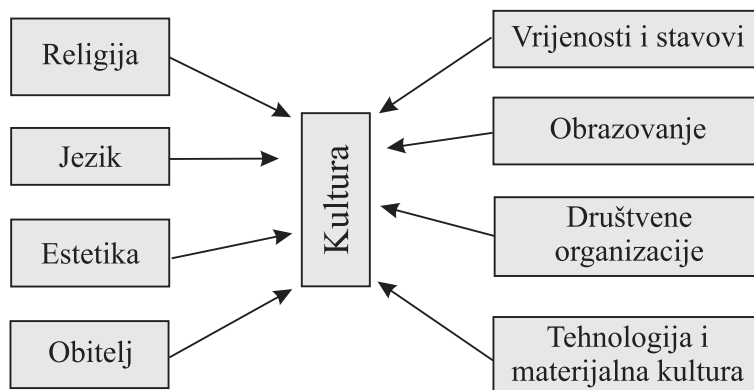
<sup>114</sup> <http://www.studygs.net/timman.htm> (20. siječnja 2008.)  
[http://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_HTE.htm](http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_HTE.htm) (20. siječnja 2008.)  
[http://www.portalalfa.com/sastanci/knjiga\\_sastanci\\_upravljanje\\_vremenom/prodaja.htm](http://www.portalalfa.com/sastanci/knjiga_sastanci_upravljanje_vremenom/prodaja.htm) (20. siječnja 2008.)

#### 4.2.2. Odrednice kulturne raznolikosti

Kulturna raznolikost temelji se na kulturi pojedinca, skupine ili nacije, što implicira osobitost u ponašanju i reagiranju – daje identitet. Dvojica autora Kroeber i Kluckholm<sup>115</sup> analizirali su čak 160 definicija kulture i istaknuli kako je u svim tim definicijama kulture najvažnija postavka da je kultura naučena, da se prenosi iz jedne u drugu generaciju i podijeljena među generacijama. Kultura se najčešće prenosi od roditelja na djecu, ali i preko društvenih organizacija, interesnih skupina, škole, države i crkve.

Kultura je, dakle, kako mnogi autori<sup>116</sup> ističu, integrirani sustav naučenih obrazaca ponašanja koji su različiti za članove pojedinih društava. Kulturu obilježava čitav niz karakteristika i različiti autori u analizi kulture uvažavaju slične sastavnice.<sup>117</sup> U nastavku se u tu svrhu ističu osobitosti osam sastavnica: vrijednosti i stavovi, obrazovanje, društvene organizacije, tehnologija i materijalna kultura, obitelj, estetika, jezik, religija (slika 13.).

Slika 13. Sastavnice kulture



<sup>115</sup> Kroeber, A., Kluckholm, C.: Culture: A Critical Review of Concept and Definition, Random House, New York, 1985., str. 11.

<sup>116</sup> Terpstra, V., Sarathy, R.: op. cit., str. 112.  
Albaum, G., Strandskov, J., Duer, E.: op. cit., str. 71.  
Jeannet, J. P., Hennessey, D.H.: Global Marketing Strategies, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998., str. 70.

<sup>117</sup> Terpstra, V., Sarathy, R.: op. cit., str. 111 – 113.  
Doole, I., Lowe, R.: International marketing Strategy, Thomson Learning, London, 2001., str. 66.  
Albaum, G., Strandskov, J., Duer, E.: op. cit., str. 73.  
Czinkota, M., Ronkainen, I.: op. cit., str. 67.

Prije obrade karakteristika pojedinog elementa kulture, korisno je ukazati na nekoliko smjernica koje mogu biti od koristi poslovnim subjektima u razumijevanju i uvažavanju kulturne različitosti na međunarodnom tržištu. Početak je, kako navodi Keegan, da:<sup>118</sup>

- Prihvatimo činjenicu da mi nikad nećemo razumjeti sebe niti drugoga.
- Naš sustav percepcije je ekstremno limitiran. Mi ustvari “ne vidimo ništa” jer je naš živčani sustav organiziran po načelu negativne povratne veze. Naime, naš kontrolni mehanizam je u funkciji samo onda kada input signali odstupaju od onoga što smo naučili očekivati.
- Mi mnogo energije utrošimo upravljajući percepcijskim inputima.
- Kada ne razumijemo vjerovanja i vrijednosti određenog sustava kulture i društva, stvari koje promatramo i doživljavamo mogu izgledati “neobično”.
- Ako želimo biti djelotvorni u drugoj kulturi, moramo pokušati razumjeti vjerovanja, motive i vrijednosti te kulture. To zahtijeva otvoren pristup koji nam omogućava “preskočiti” naše limite u opažanju koje se temelji na našoj kulturi.

**Vrijednosti i stavovi.** Vrijednosti i stavovi koje kupci iz različitih država imaju o vremenu, dostignućima, radu, zdravlju, promjenama, znanstvenim metodama, preuzimanju rizika, će u mnogome definirati karakteristike proizvoda, ali i ambalaže te komunikaciju s tržištem. Odnosi prema vrijednostima i stavovima utječu na kulturu kupaca, o čemu poslovni subjekti vode računa. Također, poslovni subjekti koji djeluju na međunarodnom tržištu vode računa o izboru metoda kojima će stimulirati djelatnike koji su pod utjecajem lokalne kulture. Tako npr. ako se prodajno osoblje poslovnog subjekta stimulira za ostvarene rezultate na neprimjeren način koji je u suprotnosti s vrijednostima i stavovima lokalne kulture, može se izazvati suprotan učinak.

Dolazi do promjena u vrijednosnom sustavu, tako da danas kupci sve više preferiraju proizvode koji su kvalitetni, odnosno koji su pouzdani i trajni, koji se jednostavno koriste i održavaju, zatim proizvode koji su multifunkcionalni i proizvode koji posjeduju marku, ali čija cijena nije visoka. Tako npr. opća vrijednost vezana za individualizam, kako navode Doole i Lowe, može biti ispunjena ponudom koja je jedinstvena i koja kupcima pruža osjećaj isticanja osobnosti.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Keegan, W. J.: op. cit., str. 76.

<sup>119</sup> Doole, I., Lowe, R.: op. cit., str. 68. prema Schiffman, I.G., Kanuk, L.L., Consumer Behaviour, Prentice Hall, 2000.

Također, i stavovi kupaca evoluiraju i postaju sve rezolutniji. Prema Davidu Rachmanu, četiri su područja za koje su kupci posebno zainteresirani: kvaliteta proizvoda, informiranost, cijena i ekologija<sup>120</sup>. Kupci su tijekom vremena izgradili svoj stav prema kojem su se jasno odredili prema kvaliteti proizvoda. Izražen je stav da kupci žele biti informirani, jer danas kupac želi imati dovoljno informacija da može donijeti racionalnu odluku vezanu za nabavu proizvoda. To ima utjecaja na proces kojim međunarodni poslovni subjekti informiraju svoje kupce. Kupci traže korektnu cijenu, iako je s njihove strane prisutan pritisak na snižavanje cijena. Uvijek se javlja problem odnosa kvalitete i cijene, jer isporuka kvalitetnog proizvoda ima svoju cijenu, a snižavanje u pravilu ide na štetu kvalitete. Kupci postaju ekološki sve svjesniji, odnosno jasno iskazuju svoju brigu za ekološke probleme: zagađenje zraka, problematiku ozonskih rupa, odlaganje opasnog otpada, kisele kiše i drugo.

**Obrazovanje** je proces prijenosa znanja i vještina s jedne generacije na drugu. Obrazovanje je rezultat organiziranog i/ili slučajnog učenja u funkciji razvoja različitih kognitivnih sposobnosti, kao i stjecanja raznovrsnih znanja, umijeća i navika. Smatra se da veća razina obrazovanosti u određenoj stranoj državi pridonosi bržem i jednostavnijem odvijanju poslovanja na tom tržištu. Npr. kupcima nije potrebno šire obrazloženje za korištenje proizvoda, komunikacija s tržištem je jednostavnija i opće prihvatljivija, tj. nisu potrebne posebne preinake promocijskih poruka i slično. Nadalje, poslovni subjekt koji nastupa u stranim državama očekuje da će prilikom organiziranja proizvodnje ili plasmana proizvoda moći surađivati s partnerima koji imaju odgovarajuće obrazovanje. Također, istraživanje tržišta mnogo je jednostavnije u državama čije je stanovništvo obrazovanije jer takvi stanovnici mogu bez dodatnih obrazloženja sudjelovati u istraživanju i pridonijeti većoj kvaliteti rezultata istraživanja.

Mnoge su specifičnosti obrazovanja koje utječu na uspješnost poslovanja na međunarodnom tržištu. Tako je npr. u jednom slučaju značajna informacija da većina mladih visoko obrazovanih kadrova u Japanu ima tehničko obrazovanje, u drugom slučaju da su azijski tigrovi (Hong Kong, Koreja, Singapur i Tajvan) svoj brzi razvoj ostvarili upravo kao rezultat visokih ulaganja u obrazovanje, a slična situacija javlja se u Irskoj, kao i u drugim državama.

Indija je kao mnogoljudna država i koja zauzima veliku površinu tom problemu pristupila razvojem tehnologije učenja na daljinu. U tu svrhu lansiran je specijalni satelit koji će pokriti veći dio Indije i potrebe za obrazovanjem i u ruralnim dijelovima.<sup>121</sup> Sličan projekt pod nazivom NEPAD razvija se u Africi s ciljem da se kroz učenje na daljinu osigura preko 600.000 škola s odgovarajućom opremom i programima.<sup>122</sup>

<sup>120</sup> Rachman, D. J.: *Marketing Today*, The Dryden Press, New York, 1994., str. 58.-63.

<sup>121</sup> <http://www.anvip.com/topic.asp> (20. siječnja 2008.)

<sup>122</sup> <http://www.nepad.org/2005/files/inbrief.php> (20. siječnja 2008.)

**Društvene organizacije.** One određuju kulturu i njima se definira način na koji se društvo organizira. Razmatra se interakcija, odnosno međusobni utjecaj kulture na društvene institucije, interesne skupine, društvenu stratifikaciju i status. Tako npr. u Švicarskoj obitelji preferiraju iznajmljivanje kuća ili stanova koji su kompletno namješteni. Na takvom tržištu aparati za domaćinstvo i namještaj se ne prodaju pojedincima ili obiteljima, već najčešće građevinskim poduzećima ili bankama koji su vlasnici kuća i stanova.

Prva vrsta društvene organizacije temelji se na srodstvu. U nekim kulturama postoji jaka veza sa srodstvom i uključuje veliki broj članova obitelji, a u drugim kulturama je to samo na bračnom paru. Daljnja društvena organiziranost vezuje se s susjedstvom i članovima radne sredine. U pojedinim kulturama je to jako izraženo, a u drugima manje. Treća grupa društvene organiziranosti odnosi se na pripadnost nekoj sportskoj ili drugoj vrsti udruga građana, crkvenoj organizaciji ili političkoj stranci. Nadalje, društvenu organiziranost korisno je analizirati i po kriteriju dobne skupine (mladi, srednja dob, stariji) i spolu (gdje je uloga žene u društvu i obitelji posebno zanimljiva sa stanovišta međunarodnih marketinških aktivnosti).

**Tehnologija i materijalna kultura.** Tehnologija i materijalna kultura čine odrednicu kulture kojom se ukazuje na sposobnost i spremnost sudionika na inozemnom tržištu da prihvate novu tehnologiju ili nova tehnološka rješenja. Široko je područje djelovanja i obrade problematike koja karakterizira tehnologiju i materijalnu kulturu određene države: od sustava prijevoza, energetskog sustava, komunikacija, urbanizacije, pa do znanosti i inovacija. Tehnologija i materijalna kultura određuje razinu razvijenosti pojedine države, odnosno stupanj gospodarskog i općeg ekonomskog razvoja. Analizom tehnologije i materijalne kulture poslovni subjekt dolazi do informacija kojima procjenjuje potencijal tržišta, potražnju, ali i očekivanja tržišta vezana za funkcionalnost i kvalitetu proizvoda.

U pojedinim kulturama prodor novih tehnoloških rješenja i novih tehnologija je otežan i tada poslovnom subjektu na raspolaganju stoje dvije opcije. Prva, koja je vezana za ulaganje "vremena i novaca" u dodatno informiranje i obrazovanje kupaca, i druga, vezana za modifikaciju proizvoda prema datim kulturnim ograničenjima. I jedna i druga opcija je zahtjevna i financijski dodatno opterećuje međunarodni poslovni subjekt.

**Obitelj** je referentna skupina i ključna odrednica u procesu kupnje i po toj osnovi jedan od ključnih elemenata kulture, koja je predmet spoznavanja kako bi nastup na inozemnim tržištima bio što uspješniji. Obitelj je predmet analize koju provodi poslovni subjekt jer ona u različitim kulturama ima različito značenje. Spoznavanjem osobitosti obitelji dolazi se do cjelovitosti slike o kulturi kao snazi koja utječe na poslovanje međunarodnog poslovnog subjekta.

Osobitosti i utjecaj obitelji u različitim državama i kulturama su različiti. Tako npr. uloga pojedinih članova obitelji nije jedinstvena, također i veličina

obitelji nije identična. U nekim kulturama i državama, kao npr. u Turskoj, obitelj je mnogobrojnija dok je u drugima, kao npr. u Njemačkoj, obitelj malobrojnija.

Poslovni subjekt u obvezi je razumjeti i pratiti promjene vezane za obitelj kao element kulture za pojedinu državu i tome prilagođavati poslovanje. Npr. u Kini se posebno vrednuje obitelj, pa čak i iznad pojedinca i države. Ljudi su jako vezani za obitelj i bez obitelji osobe nemaju prava ili vlasništva.<sup>123</sup> Poznavajući navedeno, poslovni subjekt kod plasmana proizvoda u tu državu mora voditi računa da promocijske aktivnosti budu usmjerene na obitelj i vrijednosti koje nabavom proizvoda ostvari obitelj, a ne pojedinac.

**Estetika** u mnogočemu uobličuje kulturu jedne države. Estetika se odnosi na sadržaj koje se iskazuju u umjetnosti kroz glazbu, slikarstvo, kiparstvo, ples, dramu, osjećaj za boje i oblike. Estetika se odnosi na osjećaj za lijepo i dobar ukus. Što je prihvatljivo u jednoj državi, ne mora biti prihvatljivo za kulturu druge države. Poslovni subjekti koji djeluju na međunarodnom tržištu moraju voditi računa o kriterijima što je lijepo i prihvatljivo, a što nije lijepo i prihvatljivo u određenoj državi ili skupini država. Naime, često se kriteriji estetike ne vezuju usko za jednu ili manji broj država, već suprotno – za veći broj država. Tako npr. razvijene države Europe i Amerike u glazbi imaju slične kriterije, dok se to ne može tvrditi za druge države, posebno one s dalekog istoka. Iz tih razloga kod npr. definiranja oglašavačke poruke glazbena pozadina mora biti također pozorno odabrana, odnosno prema kriterijima tržišta kojem je namijenjena.

Glazba kao osnova za oglašavačku poruku mora biti pozorno odabrana i prema ukusu i kriterijima kupaca kojima je namijenjena.

Boja i korištenje boje ima određene simbolike. Boje se vezuju uz religiju, domoljublje, političko opredjeljenje i drugo, pa poslovni subjekt mora biti posebno osjetljiv prilikom korištenja boja za proizvode, ambalažu, oglašavačke materijale i slično. Tako npr. Muslimani imaju poseban odnos prema zelenoj boji, dok crna i crvena boja nisu rado prihvaćene u nekim afričkim državama. U znak žalosti u zapadnim državama nosi se crna boja, a u istočnim bijela, dok se Kinezi vesele i proslavljaju s crvenom bojom. Dakle, za pažljive poslovne subjekte izbor boje je vezan za estetiku kupaca, a ne za estetiku države iz koje dolazi. Marka proizvoda također je izraz estetike te se u izboru ne smije zapostaviti značenje odabranog imena marke u stranoj državi. Pogreške mogu biti kobne za uspjeh te zbog toga mnogi poslovni subjekti odabiru ime koje nema značenje, kao što je to učinila tvrtka *Kodak*,<sup>124</sup> ili pristupaju izboru imena za svako tržište posebno, kao što je to učinio P&G<sup>125</sup> koji ima dvadeset različitih imena za svoj deterdžent.

<sup>123</sup> Mason, B. J., Ezell, H.F.: *Marketing Principle and Strategy*, Business Publication, Plano, 1987., str. 266.

<sup>124</sup> <http://www.kodak.com/> (20. siječnja 2008.)

<sup>125</sup> [http://www.pg.com/en\\_US/index.jhtml](http://www.pg.com/en_US/index.jhtml) (20. siječnja 2008.)



**Jezik** koji služi za komunikaciju, pa tako i za poslovnu komunikaciju, na međunarodnom tržištu često je izvor nesporazuma i nerazumijevanja. Iz tog razloga njegova obrada kao elementa kulture je nužna. Poslovno komuniciranje odvija se kroz verbalnu i neverbalnu komunikaciju, tako da su ne samo različito značenje riječi, već i boja glasa i ton koji se koristi u komunikaciji različiti među različitim kulturama. Jezikom se manifestira najuočljivija razlika između pojedinih kultura. Jezik pojedine države je, kako ističu Terpstra i Sarathy, *ključ do njihove kulture*.<sup>126</sup> Npr. ako se u jednoj državi govori dva ili više jezika, tada se može reći da u toj državi postoje dvije ili više kultura. Čak i male države, kao Belgija i Švicarska, imaju više jezika i time više kultura. Belgija ima dva jezika – francuski na jugu i flamanski na sjeveru, a Švicarska tri jezika – francuski na zapadu, talijanski na jugu i njemački na sjeveru.

Jezik je element kulture koji spaja i kojim se razvijaju dobri poslovni odnosi između međunarodnih poslovnih partnera, ali često može biti i prepreka. Prepreke su vezane za verbalno komuniciranje i poznavanje jezika, ali posebno za neverbalno komuniciranje. Najčešći problem koji je neposredno vezan za međunarodni marketing je prevođenje s jednog jezika na drugi i pojava nejasnoća zbog doslovnih ili netočnih prijevoda.

Za međunarodni marketing jezik kao element kulture važan je i u području oglašavanja, stvaranja marke, pakiranja, osobne prodaje, istraživanja međunarodnog tržišta i drugih marketinških aktivnosti. Primjer dobrog prilagođavanja različitosti pojmova čak kod jednakog jezika u različitim državama nalazimo kod tvrtke *Goodyear*,<sup>127</sup> koja je upotrijebila čak pet različitih pojmova za automobilsku gumu za države španjolskog govornog područja: *cauchos* u Venezueli, *cubirtas* u Argentini, *gomas* u Porto Ricu, *llantas* u Gvatemali, Kolumbiji, Meksiku, Peruu i *neumaticos* u Čileu.<sup>128</sup>

**Religija.** Religija je element kulture i ključ za razumijevanje vrijednosnog sustava i izgradnju stavova u pojedinoj državi. Religija kao skup vjerovanja utječe na pojedinca kao kupca i na pojedinca kao poslovnog čovjeka. Iz tih razloga proizlazi i značaj poznavanja i uvažavanja religije u međunarodnom marketingu.

U svijetu postoji čitav niz religija. Neke su prisutne u mnogim državama, a neke samo kod malih naroda; neke se šire, a neke izumiru. Za poslovanje na međunarodnom tržištu od interesa su one najveće religije prema kriteriju broja vjernika, kao što su budizam, hinduizam, islam i kršćanstvo.

Broj budista u svijetu kreće se oko 200 milijuna. Većina budista živi u Jugoistočnoj Aziji u Vijetnamu, Kini, Koreji, Šri Lanki, Burmi, Tajlandu, Laosu

<sup>126</sup> Terpstra, V., Sarathy, R.: op. cit., str. 119.

<sup>127</sup> <http://www.goodyear.com/> (20. siječnja 2008.)

<sup>128</sup> Johansson, J.: op. cit., str. 569.

i Kambodži. Hindusa ima oko 400 milijuna. Uglavnom se nalaze u Indiji, ali i u drugim dijelovima Azije, u području Antila, a odnedavno i u Europi i na Zapadu. Islam je religija s najbržom tendencijom širenja u svijetu. Danas se procjenjuje da ima oko 1,1 milijarde sljedbenika. U svijetu ima oko 2,1 milijardi kršćana, od čega oko 1,1 milijardi katolika, 700 milijuna protestanata, 300 milijuna pravoslavaca i oko 70 milijuna monofizita i nestorijanaca. Kršćanstvo je najraširenije u europskim državama, Sjevernoj i Južnoj Americi, Australiji, južnoj Africi i Filipinima.

Vjera i vjerski običaji utječu na međunarodne aktivnosti, odnosno religija potiče ili sputava potrošnju nekih proizvoda. Npr. za hinduse je meso govedine neprihvatljivo kao hrana, a isto vrijedi za svinjsko meso kod muslimana. Muslimani ne konzumiraju alkohol, tako da države u kojima oni pretežito žive predstavljaju veliko tržište za bezalkoholna pića. Također, svaka religija ima svoje dane za blagdane, što može biti izazov za nove poslovne pothvate ili prepreka za odvijanje poslovanja, npr. mjesec Ramazan kod muslimana ili Božić i Uskrs kod kršćana. Ovisno o religiji, uloga žene i obitelji se razlikuje, što također može imati implikaciju na odvijanje međunarodnih poslovnih aktivnosti.

Pored analize elemenata kulture, za poslovne subjekte korisno je uvažiti razlike u kulturnom stilu života. Hofstede je utvrdio da kulturni stil života može biti definiran s četiri dimenzije:<sup>129</sup>

1. individualizam (npr. *moja* savjest u odnosu na *našu* savjest),
2. snaga udaljenosti (npr. razina jednakosti u društvu),
3. izbjegavanja neizvjesnosti (npr. potreba za pravilima) i
4. maskulinost (npr. stav prema ulozi žene i muškarca).

Poznavanje položaja ciljnog tržišta međunarodnog poslovnog subjekta prema ovim dimenzijama od pomoći je za definiranje strategije nastupa i djelovanja na tom tržištu. Nakon segmentiranja tržišta prema geografskim kriterijima, npr. tržište skandinavskih država, ono se dalje može segmentirati prema navedenim kulturnim dimenzijama i time se mogu stvoriti uvjeti za kreiranje adekvatnog marketinškog miksa. U tablici 15. prikazana je segmentacija na tim osnovama za europsko tržište.

---

<sup>129</sup> Hofstede, G.: *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, Beverly Hills, 1984.

Tablica 15. Segmentacija država po kulturnim dimenzijama

Klasteri država	Veličina (milijuni stanovnika)	Kulturne dimenzije			
		Snaga udaljenosti	Izbjegavanje neizvjesnosti	Individualizam	Maskulinitet
<b>Klaster 1</b> Austrija Njemačka Švicarska Italija Velika Britanija Irska	203	Mala	Srednje	Srednji/ visok	Visoka
<b>Klaster 2</b> Belgija Francuska Grčka Portugal Španjolska Turska	182	Srednja	Jako	Promjenjiv	Niska/ srednja
<b>Klaster 3</b> Danska Švedska Finska Nizozemska Norveška	37	Mala	Nisko	Visok	Niska

Izvor: Kale, S. S.: Grouping Euroconsumers: A Culture based Clustering approach, Journal of International Marketing, broj 3, 1995., str. 42.

Države u prvom klasteru preferiraju proizvode visokih karakteristika, koriste teme uspješnih ostvarenja u promidžbi, žude za novitetima, raznolikošću i zadovoljstvima. To je tržište koje je pažljivo prema riziku. U drugom klasteru države su sklone uvažiti status kupaca i snagu položaja, potencirati funkcionalnost proizvoda, sklone su smanjenju uočenog rizika prilikom nabave i korištenja proizvoda. Treći klaster karakterizira razmjerno slaba otpornost prema novim proizvodima, prisutna je jaka težnja kupaca za novitetima i različitostima, izražena briga za poslovne subjekte koji imaju razvijenu ekološku i društvenu svijest.

Uvažavajući navedeno, poslovni subjekti će, npr. prilikom nastupa u Belgiji, Francuskoj, Grčkoj, Portugalu, Španjolskoj i Turskoj (klaster 2) voditi računa da se u tom klasteru vodi velika briga o izbjegavanju neizvjesnosti. Ta dimenzija ima obilježje *jaka* te se zbog toga u te države može uspješno plasirati samo marketinški program s reduciranim rizikom, kao npr. produženim jamstvenim rokovima, mogućnosti povrata kupljenih proizvoda i slično.

### **4.3. Snage iz političkog i pravnog okruženja**

Čitav niz snaga koje dinamiziraju međunarodno marketinško okruženje dolazi iz političkog i pravnog okruženja. Dio tih snaga pridonosi razvoju međunarodnih poslovnih i drugih aktivnosti, a dio njih sputava njihov razvoj.

Mnogi se slažu s konstatacijom da političke odluke i događaji na nacionalnoj i međunarodnoj razini determiniraju ekonomske uvjete poslovanja i trgovinske odnose, kako unutar pojedine države, tako i između pojedinih država i skupina država.

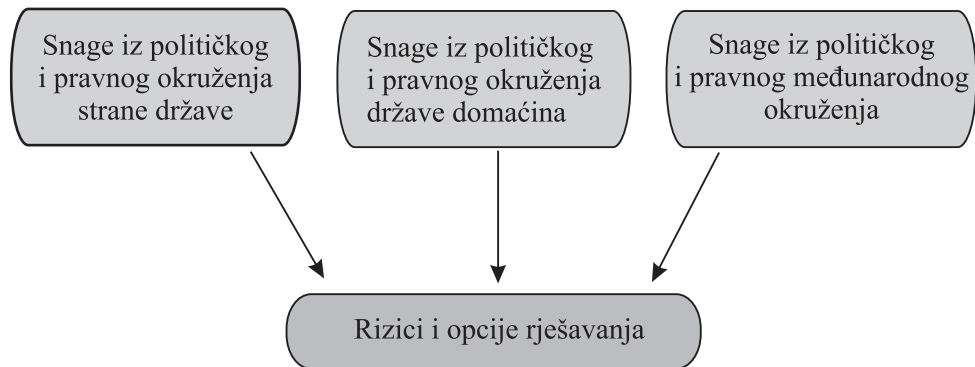
Neke političke odluke ili događaji mogu zaustaviti ili učiniti neprimjenjivim dobro pripremljen plan nastupa na tržištu, ali jednako tako političke odluke i događaji mogu stvoriti velike mogućnosti poslovnim subjektima za uspjeh na inozemnom tržištu. Upravo su naponi pojedinih vlada usmjereni u smjeru 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.

Poslovni subjekti obradu političkih i pravnih snaga iz međunarodnog okruženja temelje na analizi snaga koje dolaze iz:

- strane države,
- države domaćina i
- međunarodnog okruženja.

Te snage u zbiru utječu na rizike kojim je opterećeno poslovanje na međunarodnom tržištu, a njihovim proučavanjem dolazi se do rješenja, odnosno do smanjivanja ili anuliranja političkih i pravnih rizika. Poslovni subjekt u poziciji je da prihvati i prilagodi se navedenim rizicima, odnosno političkim i pravnim odlukama, ili procjenjuje da su prepreke prevelike i da ih treba izbjeći i pristupiti traženju drugih tržišta (slika 14.).

Slika 14. Snage iz političkog i pravnog okruženja



#### 4.3.1. Snage iz političkog i pravnog okruženja strane države

Snage iz političkog i pravnog okruženja strane države proizlaze iz mjera koje donose pojedine vlade i kojima se sputava ili potiče odvijanje međunarodnih aktivnosti.

Odluke koje donose nadležna tijela utječu na poslovanje svakog poslovnog subjekta. Te odluke se najčešće formaliziraju donošenjem zakona, odluka, odredbi, rješenja i drugih propisa koji u cjelini čine pravno okruženje, tako da je između političkog i pravnog okruženja vrlo uska veza. Pritom se jedni poslovni subjekti prilagođavaju novim uvjetima, dok drugi nastoje kroz proces lobiranja promijeniti uvjete poslovanja i učiniti ih primjerenijim za njihovo poslovanje.

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:

- tarifama,
- uvoznim kvotama i
- uvođenju standarda.

Te mjere poslovni subjekti analiziraju te procjenjuju njihov utjecaj, odnosno utvrđuju koliko one pridonose stvaranju novih mogućnosti ili su prijatnija i ograničenija za razvoj poslovanja na inozemnom tržištu. Poslovni subjekti moraju anticipirati promjene vezane za političke i pravne snage i razviti strategije

kojima će ostvarivati uspješno poslovanje na inozemnom tržištu. Ne smiju se dovesti u situaciju da ih neke pojave iznenade, te da nepredviđene okolnosti na međunarodnom tržištu determiniraju poslovne odluke.

Uspostava tarife ima za cilj da se limitira nekontrolirani uvoz pojedinih proizvoda ili da se destimulira uvoz pojedinih proizvoda. Tarifa je, ustvari, taksa koju utvrđuju vlade i koja se plaća na proizvode koji se uvoze u druge države. Tarife se uvode i zbog toga da se stimulira kooperativnost s međunarodnim trgovačkim partnerima.

Uvozne kvote su mjera kojom se limitira uvoz pojedinog proizvoda u državu. Uvozne kvote mogu biti definirane količinski ili financijski. Uvođenje uvoznih kvota na neki proizvod ne isključuje mogućnost vlade da uspostavi i tarife za uvoz tog istog proizvoda. Mnoge vlade koriste mogućnost da uvođenjem standarda štite zdravlje, sigurnost, i da određuju minimalne kriterije za kvalitetu proizvoda koji se uvoze. Iako uvođenje standarda ima, u prvom redu, ulogu zaštite kupaca, ono je i u funkciji limitiranja poslovanja s proizvodima koji ne zadovoljavaju propisane uvjete/standarde. Za neke proizvode, kao npr. lijekove, uvjeti su mnogu stroži i standardi visoko postavljeni, dok za druge proizvode, kao što su npr. odjeća ili kućne potrepštine, standarda ili nema ili su nisko postavljeni.

Pored pravnih ograničenja poslovni subjekt se susreće s političkim rizicima. Pri tome politički rizici, kako su to u svojim istraživanjima utvrdili Torre i Neckar,<sup>130</sup> mogu biti posljedica:

- 1) nehomičnog gubitka kontrole određene imovine bez mogućnosti za adekvatnom kompenzacijom
- 2) smanjenja vrijednosti očekivanih koristi od podružnica u stranim državama kao rezultat
- 3) poduzetih akcija mjerodavnih vladinih tijela i
- 4) događaja izazvanih činiteljima izvan kontrole vlada pojedinih država (slika 15.)

---

<sup>130</sup> Torre, J., Neckar, D.H.: Forecasting Political Risk for International Operation, u Vernon-Wotzel, H., Wotzel, L.: Global Strategic Management, John Wiley and Sons, 1990.



Slika 15 Izlaganje političkom riziku

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

Izvor: Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A.: International Marketing, The Dryden Press, Philadelphia, 2006., str. 182.

#### 4.3.2. Snage iz političkog i pravnog okruženja države domaćina

Snage iz političkog i pravnog okruženja države domaćina odnose se na one snage koje su vezane za državu iz koje dolazi poslovni subjekt. Analiza tih snaga u domicilnoj državi je imperativ jer one determiniraju polazište za uspjeh na međunarodnom tržištu.

Zakoni, odluke, odredbe, rješenja i drugi propisi koje donosi pojedina država nisu motivirani s ciljem da se regulira poslovanje na međunarodnom tržištu, već imaju šire značenje, prvenstveno usmjereno na domaće tržište. Međutim,

njihov utjecaj je prisutan i determinira poslovanje međunarodno orijentiranih poslovnih subjekata. Tako npr. visina minimalne plaće – iako određena u cilju reguliranja odnosa na nacionalnoj razini između poslodavaca, vlade i sindikata – ima izravni utjecaj na međunarodnu konkurentnost. Naime, ako su cijene rada niže, tada će, posebno u radno intenzivnim gospodarskim djelatnostima, navedeno biti od ključne važnosti za ostvarivanje veće konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Slična situacija je i s razinom sigurnosnih mjera i mjera zaštite na radu, gdje veća sigurnost i mjere zaštite utječu na uspješnije poslovanje, ali i veće troškove. Također, političke i pravne mjere koje se donose u cilju smanjivanja sivog tržišta doprinose stvaranju uvjeta za djelotvornije poslovanje na međunarodnom tržištu.

Nadalje, i zaštita intelektualnog vlasništva je od posebnog značenja.<sup>131</sup> Stvaranjem uvjeta za zaštitu patenata, zaštitnog znaka i zaštite autorskog prava, pojedina država osigurava primjerenije uvjete poslovanja koji se neposredno odražavaju i na poslovanje na međunarodnom tržištu. I pored pravne regulacije intelektualnog vlasništva, u mnogim državama diljem svijeta raširena je pojava ilegalnog presnimavanja glazbe i filmova (“skidanja”) na videokasete, CD-e ili DVD-e. Prema informacijama Međunarodne udruge fonografske industrije (*International Federation of the Phonographic Industry*), koja okuplja 46 nacionalnih organizacija, čak je dvije trećine snimljenog materijala ilegalno.<sup>132</sup> Međutim, nije samo zabavna industrija opterećena piratskim presnimavanjem, već se digitalizira sve što je moguće digitalizirati, čime problem intelektualnog vlasništva ekspanzira. Spomenuto udruženje navodi da je ilegalno presnimavanje tolikog opsega da je na nekim tržištima veće i od prihoda ostvarenih prodajom legalnih materijala u maloprodaji. Tako je npr. u Njemačkoj prodaja materijala s video i audio zapisa opala za trećinu u zadnjih pet godina.

Ekstremna je situacija u Kini gdje je čak devet od deset snimljenih materijala ilegalno. Iako je ilegalno presnimavanje zabranjeno, prema rezultatima jednog istraživanja čak 75% stanovništva ne smatra se krivim što kupuje ilegalne snimljene materijale na videokasetama, CD-u ili DVD-u. Dakle, problem je u tome što ljudi smatraju da zabavna industrija naplaćuje previše za ono što nudi, te se uvažavajući međunarodni marketinški pristup problemu zabavna industrija tomu treba prilagoditi. Jedan je pristup u razvijanju pravnog modela za sveobuhvatnu zaštitu intelektualnog vlasništva unutar svih država i djelatnosti, a drugi je pristup proizvodnja CD-a, DVD-a i videokaseta za jednokratnu upotrebu usmjeravanjem kupaca na *web*-stranice gdje se može presnimati verzija za trajno korištenje uz plaćanje određene naknade.

Prema mišljenju uredništva *Trend Lettera*, unutar pet godina smanjit će se troškovi i povećati izbor naslova video i audio zapisa, što će više pridonijeti le-

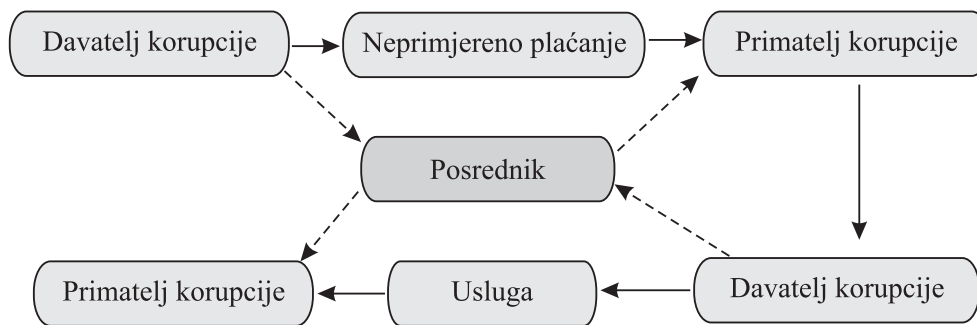
<sup>131</sup> Jain, S. C.: Problems in International Protection of Intellectual Property Rights, *Journal of International Marketing*, br. 4, 1996., str. 9. – 32.

<sup>132</sup> [http://www.ifpi.org/content/section\\_statistics/index.html](http://www.ifpi.org/content/section_statistics/index.html) (22. siječnja 2008.)

galizaciji odnosa i smanjenju kupnje ilegalnih videokaseta, CD-a i DVD-a nego pravna ograničenja i sankcioniranje ilegalnog presnimavanja<sup>133</sup>.

**Korupcija.** 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.<sup>134</sup> Korupciju nije lako otkriti i sankcionirati jer postoji vrlo mala razlika između poticaja koji su uobičajeni u poslovanju i korupcije. Korupcija poprima različite oblike: od uplate gotovine, darova, zaposlenja, besplatnih putovanja i slično. Onkvist i Shaw su korupciju prikazali kao transakciju između davatelja i primatelja korupcije. Davatelj korupcije kroz neprimjereno plaćanje potiče primatelja korupcije da pruži određenu uslugu iz njegovog djelokruga odgovornosti, a u određenim situacijama može se javiti i posrednik između davatelja i primatelja korupcije. Navedeno je prikazano na slici 16.

Slika 16. Anatomija korupcije



Izvor: Onkvist, S., Shaw, J. J.: International Corporate Bribery: Some Legal, Cultural, Economic, Ethical, Philosophical and Marketing Consideration, Journal of Global Marketing, 4, broj 2, 1991., str. 6.

Poslovni subjekti moraju provoditi i primjenjivati zakone i druge propise, ali oni se i aktivno uključuju u proces njihova donošenja ili modifikacije. Prema Bovéeu, Houstonu i Thillu, poslovni subjekti preuzimaju aktivnu ulogu u tom procesu najmanje iz tri razloga<sup>135</sup>. Prvi je taj što političari nisu spremni glasovati za zakone koji mogu negativno utjecati na poslovanje onih poslovnih subjekata koji ih podržavaju u njihovoj izbornoj kampanji ili kada ti poslovni subjekti ili djelatnosti zapošljavaju veliki broj glasača. Drugo, političari u izvršavanju vla-

<sup>133</sup> Neimenovani: Counterfeiting and Internet Piracy to Fade Away?, Trend Letter, SAD, 2003, 22, 26, str. 4.

<sup>134</sup> Onkvist, S., Shaw J.J.: International Marketing, Analysis and Strategy, Pearson Education, Singapore, 2004., str. 172.

<sup>135</sup> Bovée, C.L., Houston, M.J., Thill, J.V.: Marketing, McGraw Hill, New York, 1995., str. 44. - 45.

sti imaju posebno značenje i snagu u trgovinskim pregovorima, tako da mogu stvoriti povoljno ozračje za međunarodnu trgovinu. Treće, političari imaju veliki utjecaj na utvrđivanje stavki u proračunu i na trošenje državnih sredstava.

U razvoju bliskih odnosa s političarima i jedna i druga strana moraju voditi računa da se ne pređu etičke norme u djelovanju, te da se s time u vezi donose kodeksi ponašanja ili propisi kojima se reguliraju situacije gdje se može javiti sukob interesa.

U okviru političko-pravnog okruženja potrebno je istaknuti i samoinicijativno reguliranje međusobnih odnosa između poslovnih subjekata, čija se pravila utvrđuju na sjednicama pojedinih međunarodnih ili nacionalnih asocijacija. To je, ustvari, oblik nevladine regulacije, putem koje asocijacije ili skupine poslovnih subjekata potiču zajednički definirane pristupe rješavanju međunarodnih marketinških problema. Tako npr. strukovne asocijacije u svojim statutima reguliraju međusobne odnose i pravila ponašanja, te definiraju mogućnost da na osnovi statuta svojim odlukama reguliraju neko specifično područje djelovanja, kao npr. zajednički nastup na međunarodnim sajmovima i participaciju u troškovima nastupa.

#### 4.3.3. Snage iz političkog i pravnog međunarodnog okruženja

Pored snaga iz političkog i pravnog okruženja strane države i države domaćina, poslovni subjekti suočavaju se i s problemom obrade snaga koje dolaze iz međunarodnog političkog i pravnog okruženja. Utjecaji snaga iz međunarodnog političkog i pravnog okruženja proizlaze kako iz bilateralnih odnosa između države domaćina i strane države, tako i iz multilateralnih odnosa s više država.

Politički odnosi između vlada pojedinih država postaju posebno značajni u uvjetima "zahlađenih" odnosa. Loši politički odnosi, čiji smo svjedoci bili u nedavnoj prošlosti pa i danas, remete uspješno razvijanje međunarodnih poslovnih aktivnosti. Već nekoliko decenija neprimjereni odnosi između Kube i SAD-a, Sjeverne i Južne Koreje, pa i drugih država utječu na njihove loše poslovne odnose i (ne)uspješno odvijanje međunarodnih aktivnosti. Najnovija situacija koja je vezana za početak primjene ZERP-a (Zakona o ribolovnom području) u siječnju 2008. godine u Hrvatskoj poremetila je političke odnose između Slovenije i Hrvatske. U rješavanje bilateralnih pitanja uključili su se i predsjednici vlada i predsjednici republika obje države. Prema priopćenju hrvatskog ministarstva vanjskih poslova kažu da: *poduzimaju diplomatske korake...*<sup>136</sup>

Politički odnosi imaju i pozitivan učinak na razvoj međunarodnog poslovanja jer jednom kada se ti odnosi usklade, gospodarstvo odmah pozitivno reagira i razvija se suradnja. Zato i nije čudno da se prigodom posjeta stranim državama u delegacijama pored političkih struktura nalaze predstavnici gospodarstva i/ili

<sup>136</sup> <http://www.politika.com/zerp-zakon-o-ekolosko-ribolovnom-pojasu> (27. siječnja 2008.)

ključnih poslovnih subjekata. Te delegacije u susretima s domaćinima unapređuju političkih odnose i razvijaju poslovnu suradnju.

Kada je određena država članica grupe država, npr. Europske unije ili ASEAN-a, tada ta činjenica utječe na vrednovanje te države. Polazi se od pretpostavke da je određena država kao članica grupacije država time prihvatila i određene političke kriterije djelovanja koji u osnovi pozitivno utječu na odvijanje međunarodnih aktivnosti.

Daljnja je situacija kada je određena država članica međunarodnih organizacija kao što su Svjetska trgovinska organizacija (WTO), Međunarodni monetarni fond (IMF), Svjetska banka (WB) i druge. U tom slučaju mala je vjerojatnost da će država uvesti novi sustav međunarodnog poslovanja, odnosno postaviti nove trgovinske barijere. U pravilu, što je određena država članica više međunarodnih organizacija, to znači da prihvaća pravila ponašanja tih organizacija, te je ponašanje prepoznatljivije.

Mnogo se učinilo na pojednostavljenju pravnog aspekta djelovanja na međunarodnom tržištu. Tako su npr. donedavna nesređenost u području registracije patenata u Europi, dugotrajnost procesa registracije patenata u drugoj državi i visoki troškovi s tim u vezi, riješeni kroz međunarodne konvencije.

Mnoge države sudjeluju na međunarodnim konvencijama koje su organizirane s ciljem da se prihvaćenjem zaključaka s konvencija uvažavaju i štite određena prava. Tako se npr. razlikuju tri međunarodne konvencije koje obuhvaćaju problematiku intelektualnog vlasništva:

- *The Paris Convention for the Protection of Industrial Property*,<sup>137</sup> koja obuhvaća preko sto država,
- *The Inter-American Convention*<sup>138</sup> koja obuhvaća većinu latinsko-američkih država i
- *The Madrid Arrangement*<sup>139</sup>, koji obuhvaća 26 europskih država.

Međutim, problem s intelektualnim vlasništvom je još uvijek prisutan. Tako npr. zaštitni znak u Jordanu pripada Jordancima jer je prema islamskoj vjeri zaštitni znak znanje, a znanje pripada svima. U toj državi ima *McDonald's* restorana, *Microsoft* programa, *Safeway* trgovina koje legalno pripadaju Jordancima iako, kao što je poznato, one pripadaju tim velikim poslovnim subjektima.

<sup>137</sup> [http://www.wipo.int/treaties/en/ip/paris/trtdocs\\_wo020.html](http://www.wipo.int/treaties/en/ip/paris/trtdocs_wo020.html) (26. siječnja 2008.)

<sup>138</sup> [http://travel.state.gov/law/info/judicial/judicial\\_687.html](http://travel.state.gov/law/info/judicial/judicial_687.html) (26. siječnja 2008.)

<sup>139</sup> [www.wipo.int/madrid/fr/legal\\_texts/](http://www.wipo.int/madrid/fr/legal_texts/) (26. siječnja 2008.)

Jorge CRUZ, *The Community Patent Convention. What Sort of Future?*, *The Journal of World Intellectual Property*, 1998., 1 (5), 819–826, prema <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1747-1796.1998.tb00037.x> (26. siječnja 2008.)

Međutim, ne postoji jedinstveni pravni sustav na međunarodnoj razini koji regulira međunarodne poslovne transakcije. Iz tih razloga se poslovni subjekt nalazi u situaciji da mora uvažiti propise koji vrijede u svakoj državi u kojoj djeluje. Pravni sustavi u pojedinim državama su vrlo različiti, što znatno otežava spoznavanje međunarodnog pravnog okruženja, te je savjet eksperata za to područje dobrodošao.

Većina pravnih sustava temelji se na:

- običajnom pravu, koji proističe iz engleskog prava i koristi se u Engleskoj, SAD-u, Kanadi i drugim državama gdje je prisutan engleski utjecaj
- građanskom pravu, koje proističe iz rimskog prava i njegova primjena raširena je u Europi, Japanu i neislamističkim državama
- islamskom pravu, koje proističe iz interpretacije Kurana, a primjenjuje se u Pakistanu, Iranu, Saudijskoj Arabiji i drugim islamskim državama
- sustavu postsocijalističkih država koje pravni sustav temelje na ekonomskoj, političkoj i socijalnoj politici države. Primjenjuje se u državama bivšeg Sovjetskog saveza, državama istočne Europe i Kine.

U slučaju spora javlja se problem nadležnosti pojedinog pravnog sustava, što dodatno otežava poslovanje na međunarodnoj razini. Sporovi mogu nastati između država, između države i poslovnog subjekta i između dva ili više poslovnih subjekta.

Rješavanje sporova se najčešće odvija na temelju jurisdikcije predviđene ugovorom, na temelju mjesta gdje je ugovor stupio na snagu, na temelju utvrđenog mjesta gdje su odredbe ugovora izvršene.

Na međunarodnoj razini nema tijela koje bi sankcioniralo neprovođenje međunarodnih pravnih normi. Međutim, razni međunarodni ugovori prihvaćeni od velikog broja država uspješno se provode i bitno determiniraju međunarodne marketinške i druge aktivnosti. Tako su npr. članice Međunarodnog monetarnog fonda (IMF) definirale zajedničku politiku djelovanja, što nema izravne veze s određenim poslovnim subjektom, već je taj utjecaj neizravan, a odnosi se na ravnomjeran razvoj međunarodne trgovine i njezina doprinosa gospodarskom razvoju te stabilnosti valutnih tečajeva sa strateškim ciljem ostvarenja svjetske konvertibilnosti i smanjenja neuravnoteženosti međunarodne platne bilance država.

Završno, može se zaključiti da snage iz međunarodnog marketinškog okruženja utječu na nastup i djelovanje na inozemnim tržištima i da neizravno utječu na ostvarenje uspjeha. Utvrđeno je da najznačajniji utjecaji dolaze iz međunarodnog ekonomsko-financijskog okruženja, društveno-kulturnog okruženja i političko-pravnog okruženja.



U analizi su razmatrane snage iz ekonomsko-financijskog okruženja, kako one s globalnim tako i one s nacionalnim utjecajem. Raspravljeno je integralno djelovanje snaga iz društveno-kulturnog okruženja i definirane odrednice kulturne raznolikosti. U razmatranju snaga iz političko-pravnog okruženja razrađen je njihov utjecaj iz okruženja strane države, države domaćina i međunarodnog okruženja.

## **5. Analiza mogućnosti na međunarodnom tržištu**

Analiza mogućnosti na međunarodnom tržištu temelj je za utvrđivanje razvojnog potencijala međunarodnog poslovnog subjekta. Za analizu mogućnosti potrebne su informacije i podaci neovisno o tome da li poslovni subjekt ulazi na tržište, širi međunarodne operacije na inozemnim tržištima ili pokušava racionalizirati globalne aktivnosti.

Analiza mogućnosti na međunarodnom tržištu temelji se na obradi najčešćih pogrešaka u njihovom utvrđivanju, određivanju pristupa segmentaciji tržišta i utvrđivanju ponašanja kupaca koji djeluju na tržištu široke potrošnje i poslovne potrošnje.

### ***5.1. Pristup utvrđivanju međunarodnih marketinških mogućnosti***

Nastup, osvajanje i širenje poslovanja na međunarodnom tržištu temelji se na sustavnom pristupu. Izostanak sustavnog pristupa međunarodnom tržištu vezan je za činjenje pogrešaka. Pogreške mogu biti vrlo "bolne" i bitno unazaditi razvojne opcije. Tako npr. Douglas i Craig iznose nekoliko primjera koji ukazuju na nužnost sustavnog pristupa, odnosno izbjegavanja pogrešaka. Pogreške koje se najčešće javljaju vezane su za zanemarivanje potrebe za istraživanjem, za nedovoljno istraživanje, pogrešno usmjereno istraživanje, pogreške u vrednovanju tržišnih razlika, neprimjereno istraživanje tržišta, pogreške u vrednovanju kulturalnih razlika. Tako je npr. jedan američki poslovni subjekt doznao da kečap nije dostupan u Japanu. U želji da budu prvi na tržištu i ostvare prednosti prvog poteza, izvezli su veliku količinu kečapa u Japan. Proizvod se nije prodavao jer japanski kupci preferiraju začine na bazi soje, a ne na bazi rajčice. Malim istraživanjem prije ulaska na tržište izbjegli bi pogrešku izazvanu zanemarivanjem potrebe za istraživanjem.<sup>140</sup>

Tvrtka KFC<sup>141</sup> koja se bavi prodajom pečenih pilećih dijelova zbog nedovoljnog istraživanja učinila je, također, veliku pogrešku. S nedovoljnim pozna-

---

<sup>140</sup> Douglas, S. P., Craig, C. S.: *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, Inc, New York, 1995., str. 51.- 52.

<sup>141</sup> <http://www.kfc.com/about/default.asp> (28. siječnja 2008.)

vanjem prilika na brazilskom tržištu otvorili su u Sao Paulu više maloprodajnih punktova, ali je prodaja bila razočaravajuća. U donošenju odluke o ulasku na tržište, KFC nije primjereno istražio konkurenciju jer bi se inače uvidjelo da ulični prodavači prodaju jeftinu pečenu piletinu prilagođenu ukusu lokalnog stanovništva.

Pogreška poslovnog subjekta može biti vezana i za pogrešno usmjereno istraživanje. Tako je npr. jedan američki proizvođač bezalkoholnih pića istražio tržište u Indoneziji da bi utvrdilo njegove potencijale. Umjesto provođenja istraživanja u cijeloj državi, istraživanje je provedeno samo u urbanim područjima i ti rezultati korišteni su za procjenu potrošnje za čitavu državu. Uložena su sredstva za otvaranje proizvodnih i skladišnih pogona, ali je nakon nekog vremena utvrđeno da je golema razlika u potrošnji između ruralnih i urbanih dijelova Indonezije. Prodaja je bila razočaravajuća jer su proizvod kupovali uglavnom turisti u većim gradovima.

Tvrtka *Cummins Engine Company*<sup>142</sup> učinila je pogrešku u procjeni razlika između američkog i europskog tržišta. Mala prodaja dizel motora na europskom tržištu posljedica je visoke integriranosti gdje proizvođači kamiona proizvode i motore za te kamione. Istraživanje strukture europskog tržišta bolje bi pripremilo *Cummins* za izazove koje je susreo.

Proizvođač *Knorr juhe*<sup>143</sup> neprimjereno je istražio tržište SAD-a. Istraživanje je provedeno testiranjem tržišta na način da se prolaznicima dijelila porcija tople juhe. Na bazi testa utvrđeno je da vlada znatno zanimanje za kupnju proizvoda, ali je kretanje prodaje potom bilo razočaravajuće. Istraživanje je trebalo biti osmišljeno ne samo da istraži reakciju na okus, nego i da odredi koliko su kupci spremni prihvatiti spremanje juhe iz dehidrirane mješavine. Da je to učinjeno, bilo bi utvrđeno kako Amerikanci preferiraju već zgotovljene juhe ambalažirane u limenkama.

Međunarodni poslovni subjekt može učiniti pogrešku i zbog neuvažavanja kulturalnih razlika. Tako npr. kava i njeno pripremanje igraju veliku ulogu u francuskim kućanstvima. Proizvođač *Chase i Sanborn*<sup>144</sup> naišli su na znatan otpor kad su pokušali ući na francusko tržište sa svojom instant kavom. Francuski kupci odbacivali su koncept instant kave koja nije omogućavala ritual pripreme. Rezultati istraživanja bi pomogli da *Chase i Sanborn* prihvati kulturne razlike i francuski pristup pripremanju kave.

Dakle, za uspješni nastup i djelovanje na međunarodnom tržištu potreban je sustavni pristup utvrđivanja mogućnosti koje postoje za određeni poslovni subjekt. Goleme mogućnosti koje postoje na međunarodnom tržištu potrebno je

<sup>142</sup> <http://www.everytime.cummins.com/every/> (28. siječnja 2008.)

<sup>143</sup> <http://www.knorr.com/flashcontent/index.html> (28. siječnja 2008.)

<sup>144</sup> <http://www.chasesanborn.com/> (28. siječnja 2008.)

logičnim procesom selekcije smanjiti na one koje se mogu učinkovito i djelotvorno zadovoljiti. Nije moguće da poslovni subjekt pristupi sustavnom istraživanju velikog broja tržišta i mogućnosti na tim tržištima jer navedeno zahtijeva mnogo vremena i sredstava. Naime, u svijetu ima preko 200 država od kojih svjetska banka analizira razvojne rezultate za 185 država članica i za oko 30 ekonomija s brojem stanovnika većim od 30.000.<sup>145</sup>

Primjereni model selekcije tržišnih mogućnosti obuhvaća više faza kojima se, ustvari, sužava krug potencijalnih država. Pri tome, moguće je da se pojave dvije vrste problema:

- prvi, da se ignoriraju ona međunarodna tržišta s velikim mogućnostima i
- drugi, da se utroši previše energije na istraživanja međunarodnih tržišta s malim mogućnostima.

Iz tih razloga preporučuju se sustavni pristupi istraživanju i selekciji međunarodnih marketinških mogućnosti. U tom procesu potrebno je razlikovati tri faze, od kojih se u svakoj utvrđuje određena razina međunarodnih tržišnih mogućnosti.

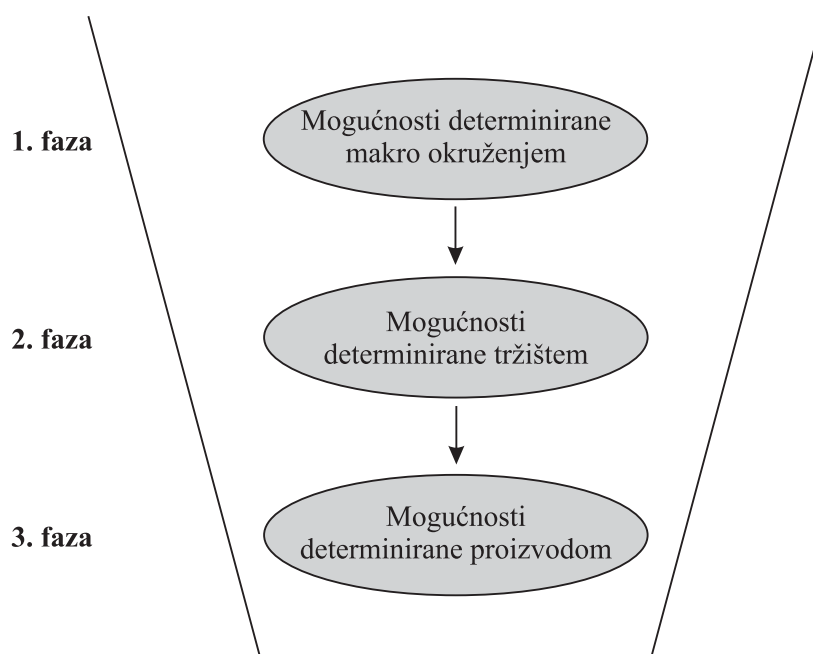
- 1) U prvoj fazi nastupa na međunarodno tržište poslovni subjekt utvrđuje mogućnosti koje su determinirane makro okruženjem, odnosno utvrđuje prethodne međunarodne marketinške mogućnosti,
- 2) U drugoj fazi poslovni subjekt pristupa utvrđivanju mogućnosti determiniranih tržištem, odnosno utvrđuje eventualne međunarodne marketinške mogućnosti,
- 3) U trećoj fazi poslovni subjekt utvrđuje mogućnosti koje su determinirane proizvodom, odnosno utvrđuje vjerojatne međunarodne marketinške mogućnosti.

Obradom prethodnih, eventualnih i vjerojatnih mogućnosti dolazi se do popisa država koje imaju određene međunarodne marketinške mogućnosti. Dakle, iz mnoštva mogućnosti koje se javljaju na međunarodnom tržištu selekcijom se dolazi do potencijalnog tržišta – strane države ili skupine stranih država. U svakoj od ovih faza dolazi do reduciranja interesa za pojedina tržišta – strane države ili skupine stranih država, po sustavu “lijevka”, koristeći tri različite vrste kriterija kojima se utvrđuju međunarodne marketinške mogućnosti. Rezultat tog procesa je odabir potencijalnih tržišta koja da bi postala ciljna tržišta trebaju proći proces vrednovanja prema za to posebno utvrđenim kriterijima, o čemu se raspravlja u sljedećoj točki, a u nastavku se, uvažavajući model prikazan na slici 17., raspravlja o svakoj pojedinoj fazi utvrđivanja međunarodnih marketinških mogućnosti.

---

<sup>145</sup> <http://web.worldbank.org/> (28. siječnja 2008.)

Slika 17. Proces utvrđivanja međunarodnih marketinških mogućnosti



#### 5.1.1. Mogućnosti determinirane makro okruženjem

Proces utvrđivanja međunarodnih marketinških mogućnosti započinje utvrđivanjem mogućnosti determiniranih okruženjem, odnosno utvrđivanjem prethodnih mogućnosti. Utvrđivanje prethodnih mogućnosti za pojedini poslovni subjekt temelji se na više kriterija. Upotrebom jednog ili više kriterija iz mnoštva država ili širokog popisa država, odabire se manji broj država koje zadovoljavaju prethodno utvrđene kriterije. Npr. ako poslovni subjekt odabere kao kriterij razvijenost pojedine države ili grupe država, tada se najčešće kao kriterij koristi visina BDP-a kao indikator razvijenosti države ili skupine država. Makroekonomski pokazatelj – BDP je kriterij po kojem se može jednostavno izvršiti selekcija država na one s npr. visokim (iznad 1.000 milijardi dolara BDP-a), srednjim (100 – 999 milijardi dolara BDP-a) ili niskim BDP-om (ispod 100 milijardi dolara).<sup>146</sup>

Prema tom kriteriju u prvu skupinu pripada deset razvijenih država poput SAD-a, Japana, Njemačke, ali i mnogoljudne država poput Kine i Brazila. U drugu skupinu pripadaju 42 države: od Švicarske i Nizozemske do Indije i

<sup>146</sup> <http://sitesource.worldbank/DATASTATISTICS/> (28. siječnja 2008.)

Rusije. Treću skupinu čine sve ostale države. Ovaj popis država – neovisno je li za poslovni subjekt zanimljiva prva, druga ili treća skupina država – je “preširok” jer obuhvaća države koje ostvare visoki BDP s malo stanovnika i one koje to ostvare s velikim brojem stanovnika. Mnogo precizniji podatak koji upućuje na razvijenost države je BND po stanovniku jer iskazuje visinu ostvarenog bruto nacionalnog dohotka po stanovniku.<sup>147</sup> Država ili skupina država po veličini može imati razmjerno mali BND po stanovniku kao precizniji podatak za kupovnu snagu na tom tržištu. Prema tom kriteriju npr. u skupini više-srednje razvijenih država (3.596 – 11.115 dolara po stanovniku) ima 41 država koje mogu biti predmet daljnje analize.<sup>148</sup>

Nadalje, analiza makrofinancijskih podataka kao što su stopa inflacije, opadanje vrijednosti valute, restrikcije u toku novca “bacaju novu svjetlost” na odabir država. Poslovni subjekti u definiranju preliminarnih mogućnosti, odnosno u prvom krugu izbora država prema makroekonomskim kriterijima, koriste se raznim izvorima kao što su Svjetska banka (WB)<sup>149</sup>, Međunarodni monetarni fond (IMF)<sup>150</sup>, Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD)<sup>151</sup>, vodeće financijske i uslužne tvrtke kao što *J. P. Morgan*,<sup>152</sup> *Credit Suisse*<sup>153</sup> ili organizacija Wafa (*Wharton Econometrics*)<sup>154</sup> koja je vodeća u ekonomskim i financijskim analizama, predviđanjima i istraživanju tržišta.

Kriteriji za definiranje tzv. prethodnih mogućnosti vezuju se i za druge snage iz makromarketing okruženja kao što se npr. političko stanje i političko uređenje, pravna regulativa i stupanj otvorenosti gospodarstva, položaj države ili skupine država, tj. njihove geografske karakteristike itd. Te su snage s više detalja obrađene u prethodnim točkama (4.1.- 4.3.), a ovdje se ukazuje na njihovo implikativno značenje u kontekstu kriterija za odabir država.

Npr. za ocjenu političke klime u pojedinim državama od značaja je utvrditi je li njihov politički sustav dominantno demokratski ili dominantno nedemokratski. Političko usmjerenje definira i tržišnu demokraciju i mogućnost gospodarskog razvoja.

<sup>147</sup> BND/stanovniku ili u međunarodnom statističkim izvješćima GNI/capita (Gross National Income per Capita) prethodno poznat kao bruto nacionalno proizvod (GNP) obuhvaća vrijednost svih proizvoda i usluga koje proizvedu rezidenti jedne zemlje u toku godine, uključivo i neto dohodak od faktorskih usluga koje su pružene inozemstvu, prema <http://globaledge.msu.edu/resourcesdesk/glossary.asp?Index=G> (26. veljače 2008.)

<sup>148</sup> <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0> (28. siječnja 2008.)

<sup>149</sup> <http://www.worldbank.org/> (28. siječnja 2008.)

<sup>150</sup> <http://www.imf.org/external/index.htm> (28. siječnja 2008.)

<sup>151</sup> <http://www.worldbank.org/> (28. siječnja 2008.)

<sup>152</sup> <http://www.jpmorganchase.com/> (28. siječnja 2008.)

<sup>153</sup> [http://www.credit-suisse.com/country\\_selection/en/](http://www.credit-suisse.com/country_selection/en/) (28. siječnja 2008.)

<sup>154</sup> <http://www.wefa.com/> (28. siječnja 2008.)

Demokratski sustav osigurava ljudska i građanska prava i omogućuje razvoj pluralističkih struktura koje su neophodne da bi se ostvarila volja naroda i njegovi različiti interesi u vladajućem sustavu. Demokratske sustave prije svega karakteriziraju politička nadmetanja, redoviti, opći, tajni i slobodni izbori između stranaka koje imaju različite ciljeve, među kojima su npr. stvaranje poduzetničke klime i razvoj međunarodnih odnosa, poticanje izvoza i slično.

Nedemokratski sustavi su autoritativni ili totalitarni sustavi. Autoritativni sustavi su karakteristični za mnoge države u razvoju, gdje se pojavljuju i lijevo i desno orijentirane vojne diktature. Vladajuća elita je spremna mnogo više nego je to slučaj u totalitarnim sustavima tolerirati privatnu sferu, pa čak i različite političke stavove građana, sve dok nema otvorene javne kritike režima. Totalitarni sustavi karakterizirani su prihvaćanjem vladajućeg razumijevanja svijeta kao obvezujućeg za sve građane. Tamo gdje vladajuće razumijevanje svijeta ne bude prihvaćeno slobodnom voljom, vladar ga nameće razvijenim sustavom pritisaka i drugim mehanizmima.

Za ocjenu političke klime na raspolaganju je više izvora informacija, izvješća specijaliziranih instituta koji provode naručena istraživanja ili poslovni subjekt vlastitim snagama pristupa procjeni političke klime. Od organizacija koje su specijalizirane za obradu političke klime ističu se *Frost i Sullivan (F&S)*,<sup>155</sup> *Economist Intelligence Unit (EIU)*<sup>156</sup> i *Business Environment Risk Index (BERI)*,<sup>157</sup> koje u svojim izvješćima, pored ostaloga, daju listu država prema ocjeni političkog rizika.

Selekcija na tim osnovama ne daje konačne rezultate jer je izbor "pregrub". Zato se u drugoj fazi pristupa selekciji država na temelju utvrđivanja mogućnosti determiniranih tržištem.

### 5.1.2. *Mogućnosti determinirane tržištem*

Na temelju selekcije država prema navedenim i drugim makro kriterijima dolazi se do širokog popisa država koje zadovoljavaju interese poslovnog subjekta po navedenim kriterijima, ali je taj popis još preobilan i države nisu dovoljno profilirane. Druga faza polazište ima u rezultatima, tj. popisu država iz prvog kruga istraživanja. Taj popis država, koji je u pravilu vrlo širok i ocrta samo prethodne mogućnosti poslovanja, postaje temelj za daljnja istraživanja i selekciju država. Izbor država u drugoj fazi temelji se na kriterijima kojima se utvrđuje ograničenja i potencijal tržišta, te prihvaćenost proizvoda na tržištu. Najčešće korišteni kriteriji za selekciju u ovoj fazi su: veličina tržišta, prihvaćenost proizvoda, trendovi za slične proizvode, takse, pristojbe i druge obveze

<sup>155</sup> <http://www.frost.com/prod/servlet/frost-home.pag> (28. siječnja 2008.)

<sup>156</sup> <http://www.eiu.com/index.asp?rf=0> (28. siječnja 2008.)

<sup>157</sup> <http://www.beri.com/> (28. siječnja 2008.)



poslovnog subjekta. Proces završava popisom selekcioniranih država u kojima postoje tržišne mogućnosti za poslovanje.

Međunarodni poslovni subjekti u selektiranju država u drugom krugu koriste informacije o izvozno-uvoznim ograničenjima proučavanih država, o ograničenjima koja su vezana za vlasništvo i stjecanje vlasništva, o propisima koji reguliraju pitanja standardizacije proizvoda, reguliranje konkurencije i odnosa prema monopolu. Također, u ovom krugu koriste se kriteriji kojima se odabiru države na osnovi pristupa rješavanju problematike kontrole i regulacije cijena, zaštite intelektualnog vlasništva, patenata i zaštitnog znaka.

Izvori podataka za selekciju država prema ovim kriterijima (ovisno o većoj ili manjoj složenosti) su npr. *Exporters Encyclopedia* (Izvoznička enciklopedija) tvrtke *Dun and Bradstreet's (D&B)*,<sup>158</sup> *Price Waterhouse*<sup>159</sup> (Vodiči kroz cijene u državama) ili *Economist Intelligence Unit's*,<sup>160</sup> *Investment Licensing and Trading Conditions Abroad*<sup>161</sup> (Ulaganje, licenciranje i trgovinski uvjeti u inozemstvu) i drugi.

U drugom krugu ili fazi koriste se i oni kriteriji koji su vezani uz rast prodaje proizvoda ili sličnih proizvoda s kojima određeni poslovni subjekt namjerava nastupiti ili širiti poslovanje u stranoj državi. Korisni kriterij je i onaj vezan za utvrđivanje veličine tržišta, tj. ukupne prodaje proizvoda u promatranoj državi ili skupini država. Ako poslovni subjekt ne namjerava organizirati proizvodnju u stranoj državi nego samo izvoziti, onda su tu i podaci o uvoznim ograničenjima, kao što su carine, kvote, takse i slični podaci, iznimno korisni.

Dostupnost podataka o prodaji i korištenju proizvoda ovisi o razvijenosti tržišta pojedine države iako za proizvode široke potrošnje *Nielsen*<sup>162</sup> nudi čitav niz podataka za više država. Tako npr. njihovo istraživanje o ponašanju kupaca za vrijeme Valentinova u 2008. godini ukazuje da će kupci u SAD-u potrošiti 323 milijuna dolara za kupnju čokoladica.<sup>163</sup> Također EIU<sup>164</sup> izrađuje studije o prodaji i korištenju proizvoda proizvodne i široke potrošnje. Za proizvode poslovne potrošnje, važni podaci mogu se naći iz vladinih izvora (statistički godišnjaci) ili industrijskih izvješća, te komercijalnih izvora kao što je *Predicasts*<sup>165</sup>.

Podaci o trendovima rasta, kulturnoj prihvaćenosti proizvoda, veličini tržišta nude više različitih instituta i istraživačkih organizacija. Npr. *Economist Intelligence Unit (EIU)*<sup>166</sup> nudi analize i predviđanja tržišnih kretanja za osam

<sup>158</sup> <http://www.dnb.com/> (28. siječnja 2008.)

<sup>159</sup> <http://www.pwc.com/> (28. siječnja 2008.)

<sup>160</sup> <http://www.eiu.com/> (28. siječnja 2008.)

<sup>161</sup> <http://library.dialog.com/bluesheets/html/bl0627.html> (28. siječnja 2008.)

<sup>162</sup> <http://www.nielsen.com/> (28. siječnja 2008.)

<sup>163</sup> [http://www.nielsen.com/media/2008/pr\\_080207b.html](http://www.nielsen.com/media/2008/pr_080207b.html) (28. siječnja 2008.)

<sup>164</sup> <http://www.eiu.com/> (28. siječnja 2008.)

<sup>165</sup> [http://www.virtualref.com/\\_verifier/274.htm](http://www.virtualref.com/_verifier/274.htm) (28. siječnja 2008.)

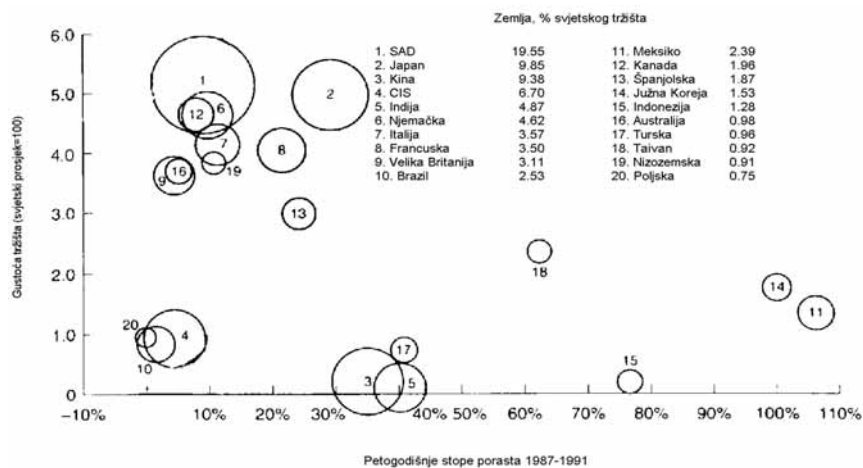
<sup>166</sup> <http://www.eiu.com/index.asp?rf=0> (28. siječnja 2008.)

ključnih industrija u preko 200 država svijeta. Također i tvrtke *Goliath*,<sup>167</sup> *Biz Lib*,<sup>168</sup> *TMS Global Economic Data*<sup>169</sup> te mnoge druge nude usluge provođenja istraživanja, ali i mogućnost nabave izvješća, odnosno rezultata već provedenih istraživanja. Od tih istraživačkih subjekata može se zatražiti sve – od analize tržišta i trendova u određenim gospodarskim aktivnostima do informacija o tržišnim udjelima na različitim tržištima u velikom broju država. Tako npr. EIU godišnje analizira tržište obradom tri indeksa: rasta tržišta, snage tržišta i veličine tržišta u državama različitih dijelova svijeta. Zaključak ovih indeksa za dvadeset najvećih tržišta na svijetu prikazan je na slici 18.

Veličina tržišta pokazuje relativnu važnost nacionalnog ili regionalnog tržišta kao udio u svjetskom tržištu i to na temelju pokazatelja poput ukupnog broja stanovništva, visine osobne potrošnje i potrošnje čelika. Jakost tržišta mjeri bogatstvo tržišta ili razine kupovne moći temeljeno na pokazateljima kao što su broj osobnih automobila, broj telefona i televizijskih prijamnika i potrošnje čelika. Porast tržišta je prosjek kumulativnog rasta na bazi populacije, proizvodnje električne energije, vlasništva automobila te korištenih kamiona i autobusa.

Na slici 18. središte pojedinog kruga je određeno jakošću tržišta (okomita os) i njegovim rastom iskazano prosječnim kumulativnim rastom tržišta u promatranom razdoblju (vodoravna os). Veličina tržišta prikazana je površinom kruga, odnosno veće tržište označeno je većim krugom.

Slika 18. EIU tržišni indeksi: veličina, rast i jakost dvadeset najvećih tržišta



Izvor: Cross Border Monitor, Economist Intelligence Unit, 1996.

<sup>167</sup> [http://goliath.ecnext.com/coms2/page\\_business\\_resources](http://goliath.ecnext.com/coms2/page_business_resources) (28. siječnja 2008.)

<sup>168</sup> [http://www.biz-lib.com/a-Business\\_and\\_Industry.html](http://www.biz-lib.com/a-Business_and_Industry.html) (28. siječnja 2008.)

<sup>169</sup> <http://www.scc.rutgers.edu/AlexDataSources/> (28. siječnja 2008.)

Dalji kriterij za odabir država je razina razvijenosti tržišne infrastrukture. Poslovni subjekt s tim u vezi pristupa prikupljanju podataka vezano za cijene i dostupnost resursa (energija, rad, kapitalni troškovi i vještine menadžmenta). Pored toga, u okviru razine razvijenosti tržišne infrastrukture korisno je promatrati i razvijenost komunikacijske infrastrukture kao što je razvijenost oglašivačkih i promocijskih medija, razvijenost osobne prodaje i drugih oblika komunikacije s tržištem. Izvori podataka o navedenom nalaze se u raznim izvješćima vladinih tijela, gospodarskih komora i asocijacija proizvođača, ali i u izvorima poput *Euromonitor International Marketing Data*,<sup>170</sup> *European Marketing Data*,<sup>171</sup> *EUI Country Profiles*<sup>172</sup> i drugima.

### 5.1.3. Mogućnosti determinirane proizvodom

U trećoj fazi istražuju se i utvrđuju mogućnosti determinirane proizvodom. To su mogućnosti koje se eventualno mogu realizirati, a proces obuhvaća selekciju država prema kriterijima koji definiraju utjecaj specifičnih činitelja na proizvod. Tim kriterijima određen je uspjeh određenog proizvoda na tržištu. Tako su npr. kriteriji koji se koriste na ovoj razini vezani za analizu uvjeta ulaska na tržište, projekciju prodaje proizvoda, očekivanu dobit, te prihvaćenost proizvoda.

I predviđanje prodaje proizvoda koristan je kriterij za odabir stranih država/tržišta na kojima se planira ostvariti uspjeh. Predviđanje prodaje ocjena je moguće prodaje poslovnog subjekta u kratkoročnom ili dugoročnom razdoblju. Razlikuju se kvalitativne i kvantitativne metode predviđanja prodaje. Kvalitativne metode predviđanja prodaje osiguravaju subjektivne procjene prodaje od stručnjaka, prodajnog osoblja i kupaca, tj. temelje se na njihovim mišljenjima. Kvantitativne metode predviđanja prodaje temelje se na podacima iz prošlosti, koji se statistički obrađuju. U kvantitativne metode procjene prodaje svrstava se: testiranje tržišta, ekstrapolacija trenda, korelacijska analiza, regresijska analiza i analiza vremenskih serija.

Čitav je niz kriterija koji se još mogu koristiti za odabir država s kojima se ostvaraju mogućnosti determinirane proizvodom. Tako npr. više izvora kao što su *Handbook of Industrial Statistics Ujedinjenih nacija*<sup>173</sup> ili npr. *Global Market Survey Department of Commerce SAD*<sup>174</sup> osiguravaju podatke o proizvodnji i potrošnji određenih proizvoda u stranim državama. Tako npr. istraživačke tvrtke *MSIntelligence*<sup>175</sup> i *Globalinsights*<sup>176</sup> nude čitav niz informacija i rezultata

<sup>170</sup> <http://www.euromonitor.com/womdas.aspx> (28. siječnja 2008.)

<sup>171</sup> [http://www.biz-lib.com/Business\\_and\\_Industry\\_Alcoholic\\_Drinks.html](http://www.biz-lib.com/Business_and_Industry_Alcoholic_Drinks.html) (28. siječnja 2008.)

<sup>172</sup> <http://www.eiu.com/> (28. siječnja 2008.)

<sup>173</sup> <http://unstats.un.org/unsd/pubs/> (30. siječnja 2008.)

<sup>174</sup> <http://usasearch.gov/> (30. siječnja 2008.)

<sup>175</sup> <http://www.msintelligence.com/> (30. siječnja 2008.)

<sup>176</sup> <http://www.globalinsights.com/services.asp> (30. siječnja 2008.)

istraživanja o trendovima na industrijskim tržištima, o općim tržišnim kretanja i promjenama na tržištu, fokusirana istraživanja tržišta, te informacije o trendovima i promjenama na tržištu, razumijevanju potrošnje određenog proizvoda i ponašanja kupaca. Nekoliko istraživačkih instituta specijaliziralo se za određene skupine proizvoda. Tako se npr. tvrtka *IMS*<sup>177</sup> specijalizirala za istraživanje farmaceutskog tržišta, odnosno kupaca farmaceutskih proizvoda. Istraživačka tvrtka *Insights, Inc.*<sup>178</sup> specijalizirala se za izradu tržišnih predviđanja i po proizvodima i tržištima, te za izradu strateških planova, istraživanje tržišta, segmentaciju tržišta i drugo.

Jedan od kriterija za odabir stranih država mogu biti i troškovi ulaska u stranu državu. Ti su troškovi vezani za savladavanje prepreka koje neposredno utječu na uspješnost plasmana proizvoda. U te prepreke pripada npr. i snižavanje cijena koje provode poslovni subjekti koji već djeluju na tom tržištu, sve u cilju da ulazak na "njihovo" tržište izgleda nezanimljivo. Daljnja prepreka je razvijena vjernost domaćih kupaca prema proizvodima domicilnih poslovnih subjekata; moguće povećanje troškova oglašavanja kako bi troškovi nastupa na "njihovo" tržište otežali i poskupili, kao i razvijena mreža i partnerstvo među domaćim poslovnim subjektima

Konačno, utvrđivanjem mogućnosti iz makro okruženja te po osnovi karakteristika tržišta i proizvoda poslovni subjekt dolazi do suženog broja država ili skupina država, nakon čega slijedi odabir ciljnog tržišta, odnosno države ili skupine država.

## **5.2. Odabir ciljnog tržišta**

Ciljno tržište se odabire iz popisa država za koje su se u prethodnom postupku utvrdile mogućnosti determinirane makro okruženjem, tržištem i proizvodom. Odabir ciljnog tržišta temelji se na definiranju kriterija za izbor ciljnog tržišta i na realizaciji procesa izbora ciljnog tržišta.

### *5.2.1. Kriteriji za izbor ciljnog tržišta*

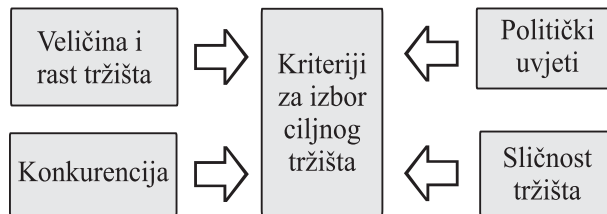
Odabir ciljnog tržišta moguće je učiniti po čitavom nizu kriterija. Oni variraju od situacije do situacije, ali se kao najpouzdanijim podrazumijevaju veličina i rast tržišta, politički uvjeti, konkurencija i sličnost tržišta.<sup>179</sup> Navedeni kriteriji predmet su daljnje obrade (slika 19.).

<sup>177</sup> <http://www.imshealth.com/ims/> (30. siječnja 2008.)

<sup>178</sup> <http://www.onlineinsights.com/> (30. siječnja 2008.)

<sup>179</sup> Davidson, W.: Marketing Similarity and Market Selection: Implication for International Market Strategy, *Journal of Business Research*, prosinac, 1983., str. 439-456.

Slika 19. Kriteriji za izbor ciljnog tržišta



**Veličina i rast tržišta.** Ciljno tržište je zanimljivije ako je veće i ako ostvaruje brži rast. Na većem tržištu i tržištu koje se brže razvija izgledi za uspjeh su bitno veći u odnosu na manje tržište ili tržište koje se sporije razvija. Na većem tržištu i tržištu koji se brže razvija potencijalna potražnja za proizvodom koji se želi plasirati je veća. Ta jednostavna logika i široka dostupnost podataka i informacija o veličini i rastu tržišta utječu na činjenicu da poslovni subjekti redovito koriste veličinu i rast tržišta kao kriterij za izbor ciljnog tržišta.

Utvrđivanje veličine tržišta i rast tržišta može se temeljiti na makro i mikro mjerilima. U najznačajnija makro mjerila svrstavaju se geografski, demografski i ekonomski podaci o državi. U geografske podatke pripadaju npr. podaci o većoj ili manjoj površini države (tržišta), dobrim ili lošim klimatskim uvjetima, topografskim i drugim karakteristikama. Od demografskih podataka koriste se npr. broj stanovnika, stopa rasta stanovništva, distribucija stanovništva po godinama starosti, obrazovanju i drugi podaci. Od ekonomskih podataka najjasniju sliku o veličini tržišta i rastu tržišta daju podaci kao što su društveni bruto proizvod (BDP) i njegove stope rasta, ili društveni bruto proizvod po stanovniku (BDP po stanovniku) i njegov rast i drugi podaci.

Utvrđivanje veličine tržišta i rast tržišta makro mjerilima je vrlo grubo, te se za preciznije definiranje veličine tržišta koriste i mikro mjerila. Mikro mjerila su ona mjerila koja su u izravnoj ili neizravnoj vezi s potrošnjom proizvoda koji se plasira na inozemno tržište. Poslovni subjekt zainteresiran je za utvrđivanje veličine tržišta i stope rasta tržišta određenog proizvoda te u tu svrhu istražuje potencijal tržišta na osnovi dosadašnje potrošnje istih ili sličnih proizvoda. Ovisno o vrsti proizvoda, razlikovat će se i mjerila. Jedna su mjerila za npr. farmaceutske proizvode, a druga za npr. industriju namještaja. Za farmaceutske proizvode kad poslovni subjekti žele utvrditi veličinu tržišta i rast tržišta od koristiti kao mikro mjerila poslužiti će broj ljekarni, broj liječnika, broj prodanih proizvoda za sličnu namjenu, broj pacijenata i slično. U drugom slučaju, slučaju industrije namještaja, kao mikro mjerilo može se koristiti broj novih stanova i obiteljskih kuća, planirani rast izgradnje novih stanova i kuća i slično.

Vrijedan izvor za ocjenu veličine i rasta tržišta je Izvješće o globalnoj konkurentnosti (*The Global Competitiveness Report series*) koje se priprema u okviru *World Economic Forum-a*.<sup>180</sup> Na osnovi Izvješća o globalnoj konkurentnosti moguće je analizirati, pratiti i procijeniti buduća kretanja koja utječu na konkurentnost pojedinih država. Izvješće za 2007.-2008. godinu obrađuje 131 državu u kojima se ukupno ostvaruje 98% svjetskog BDP-a. Indikatori konkurentnosti objedinjuju rezultate vodećih istraživačkih instituta i istraživanja koja analiziraju stavove više tisuća ključnih menadžera.<sup>181</sup> Indeks globalne konkurentnosti uključuje tri podindeksa i razvijen je za sve države. Prvi procjenjuje osnovne preduvjete poslovanja i to obradom problematike institucija, infrastrukture, makroekonomske stabilnosti, zdravstva i osnovnog obrazovanja. Drugi objedinjuje unapređivače učinkovitosti poslovanja i to visoko obrazovanje, tržišnu učinkovitost, učinkovitost tržišta rada, sofisticiranost financijskog tržišta, tehnološku opremljenost i veličinu tržišta. Treći, pod nazivom *inovacije i činitelji sofisticiranosti*, uključuje poslovnu sofisticiranost i inovacije. U tablici ?? prikazan je opći indeks konkurentnosti 2007.-2008. godine za deset prvih država. Hrvatska je u izvješću za razdoblje 2007.-2008. godine zauzela 57 mjesto s 4,20 bodova od analizirane 131 države.

Tablica 16 Opći indeks konkurentnosti za razdoblje 2007.-2008. godine

Država/ekonomija	Rang	Bodovi
SAD	1	5.67
Švicarska	2	5.62
Danska	3	5.55
Švedska	4	5.54
Njemačka	5	5.51
Finska	6	5.49
Singapur	7	5.45
Japan	8	5.43
Velika Britanija	9	5.41
Nizozemska	10	5.40

Izvor: <http://www.gcr.weforum.org/> (30. siječnja 2008.)

<sup>180</sup> <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm> (30. siječnja 2008.)

<sup>181</sup> <http://www.gcr.weforum.org/> (30. siječnja 2008.)



Poslovni subjekt će na osnovi navedenih i drugih izvora ili vlastitih procjena utvrditi veličinu i rast tržišta za pojedinu državu. U konačnici može se, zbog jednostavnosti, taj kriterij vrednovati opisno kao *malo*, *srednje* i *veliko* tržište ili iskazati brojkama na skali od npr. 1 do 5, gdje 1 znači država s malim tržištem, a 5 država s velikim tržištem.

**Politički uvjeti.** Za izbor ciljnog tržišta kao kriterij koriste se i politički uvjeti u stranoj državi ili skupini država. Osobitosti političkih uvjeta na inozemnom tržištu obrađene su detaljno u točki 4.3., a u nastavku se iste stavlja u kontekst kriterija za izbor ciljnog tržišta. Politički uvjeti posljedica su političke situacije u pojedinoj državi, a ona je rezultat procjene utjecaja države u gospodarstvu, sporosti birokracije, otežanosti u kretanju kapitala, ograničenosti inozemnog vlasništva i drugo. Poslovnim subjektima ne stoje na raspolaganju sekundarni izvori na osnovi kojih može procijeniti politički rizik u pojedinoj državi, već informacije može naručiti od za to specijaliziranih istraživačkih organizacija.

Nekoliko istraživački institucija pruža zainteresiranim poslovnim subjektima izvješća o političkom riziku u pojedinoj državi i procjenu tih rizika u narednim godinama. Tako npr. tvrtka *BERI* izrađuje po narudžbi izvješća o političkom riziku za pojedinu državu na osnovi podataka koje akumulira preko svojih kanala i istraživačkih napora kao što su *Historical Ratings Research Package (HRRP)*, *Financial Ethics Index (FEI)*, *Quality of Workforce Index (QWI)*, *Mineral Extraction Risk Assessment (MERA)*, *Labor Force Evaluation Measure (LFEM)*, i *Government Proficiency Measure (GPM)*.<sup>182</sup>

Tvrtka *PRS Group*<sup>183</sup> također je u svom poslovanju fokusirana na analizu i procjenu političkih rizika. Rezultate svojih istraživanja objedinjuju kroz projekte *Political Risk Services* i *International Country Risk Guide*. Tako npr. u svojoj ponudi nudi petogodišnji politički scenarij, rizičnost poslovanja u budućnosti, analizu ključnih političkih vođa i druge informacije od značaja za ocjenu političke situacije.

Poslovni subjekt će na osnovi navedenih i drugih izvora ili, pak, vlastitih procjena utvrditi razinu političkog rizika za pojedinu državu od svog interesa. U konačnici, može se zbog jednostavnosti politički rizik vrednovati opisno kao *mali*, *srednji* i *visoki* ili numerički na ljestvici od npr. 1 do 7, gdje 1 znači država bez političkog rizika, a 7 država s visokim rizikom.

**Konkurencija.** Utvrđivanje ovog kriterija vrlo je otežano jer ne postoje institucije koje na jednom mjestu i bez naknade osiguravaju informacije o konkurenciji. Poslovni subjekt prepušten je pretraživanju dostupnih izvora koji se nude na tržištu podataka i informacija temeljem kojih se može procijeniti kon-

<sup>182</sup> <http://www.beri.com/> (30. siječnja 2008.)

<sup>183</sup> <https://www.prsgroup.com/> (30. siječnja 2008.)



kurencija, što zahtijeva financijske izdatke za kupnju izvješća i dodatne napore u prilagođavanju tih podataka i informacija u funkciji procjene konkurencije. Tako se npr. preporučuje pretraživanje baze *Findex Directory*<sup>184</sup> koja nudi popis istraživačkih izvješća, *FITA (The Federation of International Trade Associations)*<sup>185</sup> koja povezuje 450.000 poslovnih subjekata, *BRINT*<sup>186</sup> instituta koji je vodeći u upravljanju poslovnom tehnologijom i znanjem te pretraživača *Business*<sup>187</sup> koji nudi veliki izbor poslovnih informacija.

Moguća je i varijanta da se poslovni subjekt samostalno upusti u istraživanje, što zahtijeva angažiranje osoblja sa znanjem o istraživanju međunarodnog tržišta, sredstva za financiranje istraživanja i vrijeme za provedbu istraživanja, kojeg uvijek nedostaje.

Najznačajnijim izvorima informacija o konkurenciji smatraju se oni koje dolaze od samog konkurenta, odnosno što konkurent izjavljuje o sebi kroz intervju ili reportaže u raznim medijima. Korisne su i one informacije koje dolaze od ostalih sudionika na tržištu, odnosno kakvo mišljenje vlada kod poslovnih partnera o poslovanju konkurenata. Svakako da su bitne i informacije koje osiguravaju saznanja o financijskom poslovanju i planovima konkurenata. Svaka država iz koje dolazi poslovni subjekt ima u okviru veleposlanstava službe u čijoj domeni rada je i razvoj poslovne suradnje. Te službe mogu biti jedan od izvora informacija za studij konkurencije.

Poslovni subjekt se nalazi pred izazovom treba li istraživati konkurenciju ili zanemariti njen utjecaj. Ova druga odluka mogla bi biti pogubna jer ulaziti na inozemno tržište, a da se ne spozna konkurencija i njezina snaga je suviše riskantno.

Zato je analiza konkurencije u stranim državama imperativ za primjerenu selekciju tržišta, odnosno izbor ciljnog tržišta. U tu svrhu potrebno je utvrditi snagu konkurenata, odnosno njihov prodajni potencijal, stopu rasta prodaje koju ostvaruju u nekoliko zadnjih godina, udio na tržištu koji zauzimaju i drugo. Analizom konkurencije traže se odgovori o tome tko je konkurent sada, a tko će biti ubuduće; tko je ključni konkurent zbog kojeg se analiza radi, te koji su njegovi ciljevi i strategije.

Za analizu i sagledavanje konkurencije potrebno je učiniti distinkciju između konkurenata koji su aktualni i potencijalni, izravni i neizravni, te dolaze li iz drugih država ili se radi o poslovnim subjektima iz države koja se istražuje. Za cjelovitost obrade konkurencije kao kriterija za selekciju država sugerira se obrada po svim navedenim kategorijama konkurenata. Tržišta u nekim državama prema navedenim kriterijima su atraktivnija, dok su druga manje atraktivna.

Poslovni subjekt će na osnovi rezultata istraživanja konkurencije definirati utjecaj konkurenata i taj utjecaj vrednovati opisno ili numerički, kao što je to

<sup>184</sup> [www.findexonline.com/](http://www.findexonline.com/) (30. siječnja 2008.)

<sup>185</sup> <http://www.fita.org/webindex/index.html> (30. siječnja 2008.)

<sup>186</sup> <http://www.brint.org/> (30. siječnja 2008.)

<sup>187</sup> <http://www.business.com/> (30. siječnja 2008.)

učinjeno za prethodne kriterije gdje su s 1 označeni konkurenti koji nisu jaki, a s 5 konkurenti koji su iznimno snažni.

**Sličnost tržišta.** Poslovni subjekt teži djelovanju na tržištima koja su po određenim osobitostima slična. Navedeno je potvrdilo i istraživanje koje je provedeno na velikom broju proizvoda koji su uvedeni u više država. Utvrđena je visoka korelacija između odabranih tržišta i sličnosti između tih tržišta.<sup>188</sup>

Naime, poslovni subjekt prilikom izbora država u kojima planira plasirati svoj proizvod preferira države koje su po većini kriterija slične državi u kojoj djeluje. Na taj način poslovni subjekt se izlaže manjem riziku. Jednostavniji je ulazak na tržište na kojem se govori jednak ili sličan jezik, ima sličan sustav distribucije, a i ponašanje kupaca je slično. Npr. poslovni subjekt iz Hrvatske koji želi nastupiti na inozemnom tržištu vrlo vjerojatno će prvo izabrati tržište Slovenije, Bosne i Hercegovine ili Srbije. Razlozi su jednostavni i vezuju se za blizinu tržišta, poznavanje kulture i ekonomske situacije, jednostavno komuniciranje zbog sličnosti jezika i drugo. Također, te su države u cjelini vrlo slične, a u prošlosti su bili uključene u jedinstvenu bivšu državu.

Prema rezultatima istraživanja koje je proveo Davidson mjere sličnosti država su: 1) agregatna proizvodnja i transport, 2) osobna potrošnja, 3) trgovina 4) zdravstvo i obrazovanje.<sup>189</sup> Na tim osnovama prikazana je u tablici 17. korelacija sličnosti i pozicije u redosljedu država za ulazak na primjeru SAD-a, pri čemu je isključen jezik kao jedno od čestih mjerila.

Tablica 17 .Korelacija sličnosti i pozicije u redosljedu država

	Sličnost prema SAD	Pozicija za ulazak
Kanada	1	2
Australija	2	3
Velika Britanija	3	1
Njemačka	4	6
Francuska	5	4
Belgija	6	10
Italija	7	9
Japan	8	5
Nizozemska	9	12
Argentina	10	15

Izvor: Davidson, W. H.: Market Similarity and Market Selection: Implication for International Market Strategy, Journal of Business Research, vol 11, br. 4, 1983., str. 446.

<sup>188</sup> Davidson, W. H.: op. cit., str. 439-456.

<sup>189</sup> Davidson, W. H.: op. cit., str. 446.

Tako prema prethodno navedena četiri mjerila sličnosti Francuska npr. zauzima peto mjesto, dok je prema poziciji za ulazak na četvrtom mjestu. Na te rezultate su utjecale karakteristike Francuske kao tržišta s velikim potencijalom za američke poslovne subjekte.

Poslovni subjekt će na osnovi rezultata istraživanja sličnosti tržišta utvrditi utjecaj sličnosti tržišta i taj utjecaj vrednovati opisno ili numerički, kao što je to učinjeno za prethodne kriterije.

### 5.2.2. Proces izbora ciljnog tržišta

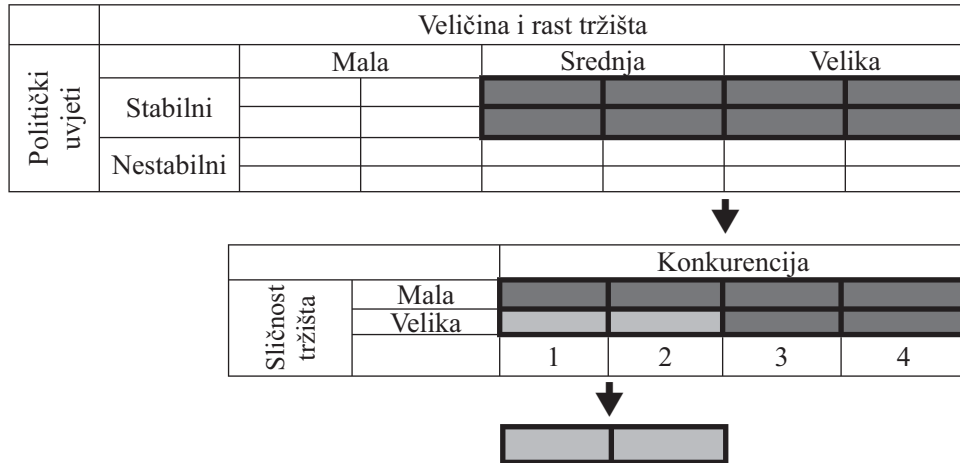
Proces izbora ciljnog tržišta ostvaruje se primjenom tehnike temeljene na matrici u kojoj se istodobno suprotstavljaju dvije varijable. Na slici 20. prikazan je takav postupak, gdje je u “prvom krugu” većim pravokutnikom prikazano tržište, a manjim pravokutnikom njegov segment odabran po prve dvije varijable (varijabla A i varijabla B).

Naime, u “prvom krugu” prikupljaju se i obrađuju informacije o tržištu po dva prvo odabrana kriterija. Pritom su prvo odabrani kriteriji oni za koje se drži da su najznačajniji za izbor ciljnog tržišta. Ako se uvažavaju rezultati Davidsonovog istraživanja, tada to može biti izbor između četiri kriterija: veličina i rast tržišta, politički uvjeti, razina konkurencije i sličnost tržišta. Uvažavajući navedeno, analiziraju se npr. 24 države koje su odabrane (na slici prikazane pravokutnicima 6x4) na osnovi ocijenjenih mogućnosti determiniranih makro okruženjem, tržištem i proizvodom. Iz “prvog kruga” na osnovi uključenih kriterija *veličina i rast tržišta* koji se vrednuju s *mala, srednja i velika*, te *politički rizici* koji se vrednuju sa *stabilno* ili *nestabilno*, odabrano je šest tržišta (država).

Izabrani segment iz “prvog kruga” drži se još uvijek nedovoljno zanimljivim, te se ulazi u “drugi krug” s dvjema novim varijablama koje su na drugom mjestu po važnosti. I tako u “treći”, “četvrti” krug, dok se ne stvori tržišni segment koji je homogen i različit od drugih, te dovoljno velik da se na njemu može uspješno poslovati. Odabir varijabli i utvrđivanje hijerarhije važnosti ključni je dio procesa jer se eventualne pogreške u toj fazi prenose na sve iduće faze.

Za preciznije određivanje ciljnog tržišta korištena su dodatna dva kriterija: *konkurencija* i *sličnost tržišta*. Za prvi je vrednovanje numeričko od 1 do 4, gdje 1 znači *mala konkurencija*, a 4 *jaka konkurencija*. Drugi kriterij vrednovan je kao *stabilna* i *nestabilna* politička situacija. Od šest tržišta (država) prema navedenim kriterijima odabrane su dvije države i to one koje karakterizira velika sličnost tržišta te mala konkurencija na tržištu.

Slika 20. Proces izbora ciljnog tržišta



Navedeno predstavlja imaginarni slučaj dok se u nastavku u tablici 18 prikazuje odabir država prema kriteriju *restrikcije u poslovanju* i *politička stabilnost*, a koji su Donath i Handcapping objavili u *Industrial Marketing Managementu*.<sup>190</sup>

Tablica 18 Odabir država prema dimenziji: restrikcije u poslovanju i politička nestabilnost

		Restrikcije u poslovanju		
		Visoke	Srednje	Niske
Politička nestabilnost	Visoka	Salvador Iran	Filipini	Bolivija
	Srednja	Libija Kenija Nikaragva Nigerija Zambija	Argentina Dominikanska R. Kanada Ekvador Egipat Indonezija Maroko	Brazil Kolumbija Indija Izrael Južnoafrička R. Španjolska Tajland
	Niska	Kina	Alžir Grčka Meksiko Saudijska Arabija Venezuela	Austrija Australija Čile Danska Finska Francuska

Izvor: Donath, B., Handcapping and Hedging the Foreign Investment, *Industrial Marketing Management*, vol. 66., str. 58.

<sup>190</sup> Valdani, E.: op. cit., str. 136.

### ***5.3. Međunarodni kontekst ponašanja kupaca***

Izučavanje i odabir država prema raznim dimenzijama, što je raspravljano u prethodnim točkama, omogućuje geografsko sužavanje međunarodnog tržišta na one države za koje se procjenjuju da su najatraktivnije prema odabranim kriterijima. Međutim, jednom na taj način odabrano međunarodno tržište zahtijeva daljnju obradu na način da se utvrdi njegov potencijal. Potencijal tržišta, neovisno o tome radi li se o jednoj ili više država, sa stajališta poslovnog subjekta koji djeluje ili namjerava djelovati na međunarodnom tržištu definiran je strukturom te kvalitetom i kvantitetom kupaca. Promatrajući s te osnove, strukturu međunarodnog tržišta čine kupci na tržištu široke potrošnje i kupci na tržištu poslovne potrošnje.

Iako je proces odlučivanja sličan za kupce u svim državama, bila bi pogreška ne uvažiti njihove specifičnosti jer one u konačnici definiraju odluku o kupnji i time definiraju potencijal tržišta. Kupci na međunarodnom tržištu razlikuju se u mnogo čemu od toga tko kupuje, tko odlučuje o kupnji, što se kupuje, kada se kupuje, gdje se kupuje, zašto se kupuje i slično. Osobitosti kupaca te proces kupnje analizira se u nastavku.

Kupci koji se javljaju na međunarodnom tržištu su fizičke osobe i pravne osobe koje nabavljaju proizvode za vlastitu upotrebu ili za poslovnu potrošnju. Prvi kupci su kupci na tržištu široke potrošnje, a drugi kupci na tržištu poslovne potrošnje. U nastavku se analiziraju karakteristike kupaca na tržištu široke potrošnje, osobitosti kupaca na tržištu poslovne potrošnje i obrađuje proces kupnje.

#### ***5.3.1. Osobitosti kupaca na tržištu široke potrošnje***

Kupci na tržištu široke potrošnje kupuju proizvode za vlastitu uporabu i/ili nabavljaju za potrebe svoje obitelji, odnosno kućanstva. Oni su kupci ili korisnici tih proizvoda. U pravilu djeluju na tržištu proizvoda široke potrošnje u državi u kojoj žive, a samo iznimno se van toga kao kupci javljaju kada se kao turisti ili poslovni ljudi nalaze na putovanju u drugim državama.

Na međunarodnom tržištu široke potrošnje nude se proizvodi za osobnu upotrebu ili upotrebu u domaćinstvu, kao npr. odjevni predmeti, namještaj za stanove, prehrambeni proizvodi i slično. To je tržište vrlo dinamično jer su kupci na tom tržištu, neovisno o kojoj državi se radi, vrlo zahtjevni i često mijenjaju svoje ukuse i preferencije. Zbog navedenog, poslovni subjekt koji djeluje ili namjerava djelovati na takvom inozemnom tržištu mora na kontinuiranoj osnovi istraživati kupce. Iz tog razloga poslovni subjekti su u stalnoj potrazi za spoznajama o ponašanju kupaca i načinu donošenja odluka o kupnji. Naime, jedino kombinacija znanja o potrebama, željama i ponašanju kupaca koji djeluju na tržištu široke potrošnje stvara temelj za uspješno poslovanje na međunarodnom tržištu.

Spoznati kupce na tržištu široke potrošnje znači utvrditi njihov način reagiranja, i to upravo u procesu kupnje. Traže se odgovori na pitanja kao na primjer: zašto pojedini kupci reagiraju kao inovatori, a drugi kao sljedbenici; kako se ponašaju kupci kada kupuju proizvod; zašto su kupci vjerni pojedinoj marki proizvoda ili često mijenjaju marku proizvoda; kome se kupac obraća za informacije prije kupnje, i druga pitanja.

Za odgovoriti na ta i druga pitanja nužno je spoznati osobitosti kupaca i njihovo ponašanje prigodom kupnje. Doole i Lowe smatraju da su osobitosti kupaca koji djeluju na tržištu široke potrošnje određene utjecajem obitelji, referentnih skupina, društvenim statusom, motivima, procesom učenja, vrijednostima i stavovima.<sup>191</sup> Sličnog su stava Previšić i Došen, koji razlikuju interpersonalne i personalne determinante, gdje u interpersonalne determinante uključuju utjecaj kulture, društva i obitelji, a u personalne uključuju potrebe i motive, percepcije, stavove, učenja i koncept o samom sebi.<sup>192</sup> Jeannet i Hennessey smatraju da je za spoznati kupaca na međunarodnom tržištu široke potrošnje potrebno analizirati sposobnost kupaca da kupuju, utvrditi potrebe i motive kupaca te razumjeti proces kupnje.<sup>193</sup>

Kupci na tržištu široke potrošnje, neovisno u kojem dijelu svijeta žive, imaju slične potrebe. Jednom kada zadovolje elementarne potrebe za hranom, pićem, sigurnošću i riješenim pitanjem stanovanja, u potrazi su za povećanjem standarda iz kojeg izvire nove potrebe kao što je udobniji ambijent za stanovanje, ulaganje u obrazovanje, trošenje na kulturne potrebe, jačanje potrebe za organiziranim pristupom korištenja slobodnog vremena i drugo. Iako su navedene potrebe jedinstvene za sve kupce na svijetu, mogućnosti da se one ostvare se razlikuju. Na ostvarivanje utječu mnogi činitelji od kojih su neki već razmatrani u prethodnim točkama, kao što je utjecaj političkih, pravnih, ekonomskih, društvenih i nadasve kulturnih snaga. U nastavku se, uvažavajući učenja prethodno navedenih i drugih autora, pozornost koncentrira na razmatranje dvije skupine činitelja koji utječu na osobitosti kupaca i proces donošenja odluka u procesu kupnje.

Smatra se da su osobitosti kupaca proizvoda široke potrošnje pod utjecajem više vanjskih promjenljivih veličina i više unutarnjih promjenljivih veličina, koje potiču kupce na tržištu široke potrošnje na kupovnu aktivnost. Te promjenljive veličine potiču kupca na tržištu široke potrošnje u stranoj državi na određenu reakciju koja, kada je pozitivna, rezultira kupnjom ili, pak, na negativnu reakciju koja rezultira odustajanjem od kupnje određenog proizvoda.

---

<sup>191</sup> Doole, I., Lowe, R.: op. cit., str. 76.

<sup>192</sup> Previšić, J., Došen, Ozretić, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 305.-312.

<sup>193</sup> Jeannet, J. P., Hennessey, H. D.: op. cit., str. 179.-184.



**Vanjske promjenljive veličine.** Vanjski činitelji određuju društveni profil kupaca na tržištu široke potrošnje. Čitav je niz vanjskih činitelja koji determiniraju ponašanje i reagiranje kupaca u stranoj državi. Oni najvažniji vezani su za kulturu kupaca, utjecaje društvene i referentne skupine kojoj pripada kupac, kupovnu snagu kojom raspolaže i osobne karakteristike kupaca. Na ponašanje i reagiranje kupaca utjecaji dolaze i od informacija s kojima raspolaže kupac u stranoj državi, o čemu poslovni subjekt mora voditi računa.

Kultura kupaca određuje način na koji kupci razmišljaju, reagiraju i općenito utvrđuju stavove i vjerovanja. To je način življenja koji razlikuje jednu skupinu ljudi od druge skupine. Svaka društvena skupina ima svoj status, a status društvene skupine određen je nizom elemenata, kao na primjer raspoloživošću prihoda, stilom života, obrazovanjem, podrijetlom i slično.

Utjecaje društvene i referentne skupine u stranoj državi kojoj pripada kupac određeni su s više kriterija, ali najčešće se vezuju za visinu primanja, imovinu kojom ljudi raspolažu, obrazovanje i drugo. Npr. osobe u razvijenijim državama s višim primanjima i obrazovanjem imaju potrebu za sofisticiranijom opremom u kući ili stanu kao što su domofon, videonadzor, daljinsko upravljanje, sustav grijanja i hlađenja, i slično.<sup>194</sup>

Kupovna snaga kupaca na tržištu široke potrošnje u stranoj državi rezultat je kako ekonomske situacije u toj državi tako i ekonomskog stanja pojedinca. Ekonomska situacija u stranoj državi određuju opću sposobnost kupnje u toj državi, dok je za poslovnog subjekta koji namjerava djelovati u toj državi od posebnog značenja spoznati prosječnu visinu dohotka koji kupcima ostaje na raspolaganju kada podmire poreze i doprinose.

Odluke kupaca na tržištu široke potrošnje pod utjecajem su i njihovih osobnih karakteristika koje su po svojoj prirodi vanjskog karaktera, kao što su spol, dob, zanimanje, stil života i drugo. Tako npr. Amerikanci drže Francuze arogantnima, podložnim hijerarhiji, emotivnima, a Francuzi Amerikance naivnima, agresivnima, neprincipijelnima i radoholičarima.<sup>195</sup>

Također, i izvor informacija utječe na izbor proizvoda, a ti izvori su najčešće vezani za rodbinu, prijatelje i znance, koji u dobroj namjeri žele s bliskim osobama podijeliti vlastito iskustvo o određenim proizvodima koji dolaze iz drugih država. Informacije mogu doći i od oglašavanja u tiskanom, elektroničkim medijima ili preko *web*-stranica. Tako npr. tvrtka *Furniture*<sup>196</sup> koja objedinjuje poslovne subjekte koje djeluju u sektoru namještaja preko *web*-stranice informira kupce na tržištu široke potrošnje i prodaje namještaj za kuću ili stan uz jeftinu i brzu isporuku.

<sup>194</sup> <http://www.delonghi.com/> (30. siječnja 2008.)

<sup>195</sup> Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, F.: *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw Hill, New York, 1998., str. 20.-28.

<sup>196</sup> <http://www.furniture.com/> (30. siječnja 2008.)

**Unutarnje promjenljive veličine.** Na ponašanje kupaca na tržištu široke potrošnje i odluku o kupnji utječu i unutarnji činitelji koji definiraju psihološki profil kupaca. U unutarnje promjenljive veličine spadaju percepcija, motivacija, učenje, vjerovanja, stavovi i osobnost.

Percepcija je način na koji inozemni kupac prima, interpretira i reagira na stimulanse u sredini u kojoj živi i radi. Taj je kupac svakodnevno izložen mnoštvu informacija i poticaja za kupnju, a za poslovni subjekt značajno je da upravo njegova informacija i poticaj na kupnju budu registrirani i da izazovu pozitivnu reakciju. Pogreške u komunikaciji mogu biti kobne. Tako je npr. proizvođač paste za zube *Pepsodent*<sup>197</sup> doživio neuspjeh na tržištu jugoistočne Azije obećavajući da će njezinim korištenjem zubi postati još bjelji. Međutim, u tim državama žuti ili tamni zubi označavaju statusni simbol.<sup>198</sup>

Motivacija kao unutarnja promjenjiva veličina uglavnom je uvjetovana kulturom i tradicijom koje se u različitim državama mogu razlikovati, a prvenstveno su pod utjecajem obitelji, religije i obrazovanja. U obitelji kao temeljnoj socijalnoj jedinici u društvu, kako to ističu Baban i Leko,<sup>199</sup> postoje uobičajeni modeli odlučivanja u kupnji, izvršenja kupnje, načina i vrste potrošnje. Tako npr. postoji izražen utjecaj religije koja može motivirati, demotivirati ili čak zabranjivati određene vrste potrošnje, kao što je to slučaj sa svinjskim mesom u muslimanskim državama. Također, s porastom obrazovanja raste i sposobnost prihvaćanja noviteta na tržištu.

Kupci proizvoda široke potrošnje prolaze kroz proces učenja, i to na temelju dosadašnjeg iskustva u korištenju proizvoda ili na osnovi dobivenih informacija od drugih korisnika ili kupaca proizvoda. Učenjem, ustvari, kupci modificiraju svoje ponašanje. Smatra se da je uvijek dobro učiti na tuđim pogreškama, što upućuje na konstataciju da poslovni subjekt mora dobro pripremiti nastup u stranoj državi jer se loše informacije o proizvodu brzo šire, a ispravljanje pogreške je mnogo skuplje od dobre pripreme.

Vjerovanje s kojim kupac na tržištu široke potrošnje u stranoj državi ulazi u proces kupnje pridonosi prihvaćanju ili neprihvaćanju proizvoda koji dolazi iz druge države. To je ustvari mišljenje o proizvodu, ali koje nije uvijek potkrijepljeno argumentima ili činjenicama. Vjerovanje je podložno promjenama i ono nije stabilno. Tako npr. postoji vjerovanje da su francuska vina *Malbec* vrlo kvalitetna iako se na tržištu nalaze argentinska vina proizvedena od iste sorte grožđa iznimne kvalitete.<sup>200</sup>

<sup>197</sup> <http://www.pepsodentcare.com/> (30. siječnja 2008.)

<sup>198</sup> Baban, Lj., Leko, M.: Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1997., str. 38. prema Sandhusen, R. L.: Global marketing, Barron's Educational Series, Hauppauge, New York, 1994., str. 101.

<sup>199</sup> Baban, Lj., Leko, M.: op. cit., str. 49.

<sup>200</sup> [http://www.winepros.org/wine101/grape\\_profiles/malbec.htm](http://www.winepros.org/wine101/grape_profiles/malbec.htm) (30. siječnja 2008.)

Stavovi o nekom stranom proizvodu koje ima kupac na tržištu široke potrošnje stvaraju se tijekom cijelog života i pod utjecajem su referentnih skupina, osobnog iskustva i informacija o pojavama. Stavove nije jednostavno promijeniti i imaju karakteristike postojanosti, ali poslovni subjekti moraju raditi na izgradnji pozitivnih stavova i vjerovanja o proizvodima koji se nude. Npr. vrlo je teško promijeniti stav kupaca automobila da *Mercedes* nije kvalitetno vozilo, iako svi testovi ukazuju da je *Toyota* najkvalitetnije vozilo.<sup>201</sup>

Osobnost kupca na tržištu široke potrošnje modificira njegovo ponašanje te je iz tog razloga od posebnog interesa za poslovne subjekte. Osobnost je ustvari skup karakteristika kupca koje se odnose na postojanost i dugotrajnost u načinu reagiranja i ponašanja. Kupci na tržištu široke potrošnje žele kupovati i posjedovati proizvode koji pojačavaju njihovu osobnost. Tako se npr. nošenjem majica tvrtke *Lacoste*<sup>202</sup> pojačava osjećaj da se radi o dinamičnoj i sportu naklonjenoj osobi.

### 5.3.2. Ponašanje kupaca na tržištu poslovne potrošnje

Kupci na tržištu poslovne potrošnje nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih proizvoda, za redovito poslovanje ili za ponovnu prodaju kada se radi u trgovačkim poslovnim subjektima. U kupce na tržištu poslovne potrošnje ubrajaju se profitni i neprofitni subjekti koji posluju na poslovnom tržištu, dakle proizvodni i trgovački poslovni subjekti; institucije i tijela nacionalne, regionalne i lokalne vlasti u stranoj državi, te neprofitne institucije koje djeluju na međunarodnoj i nacionalnoj razini – kao što su znanstvene, sportske, kulturne i druge asocijacije i udruženja.

Karakteristike kupaca na tržištu poslovne potrošnje su mnogo transparentnije u odnosu na kupce na tržištu široke potrošnje. Oni su, neovisno u kojem dijela svijeta djeluju, pod utjecajem prvenstveno ekonomskih okolnosti vezano za troškove, a manje za kulturne i društvene norme države u kojoj posluju. Tako npr. poljski poslovni subjekt koji obnavlja svoje industrijske pogone s novom opremom u traženju te opreme bit će motiviran najboljim odnosom kvalitete ponuđene opreme i cijene isporučene opreme. Ovdje se pod kvalitetom ponuđene opreme podrazumijevaju predprodajne i postprodajne usluge dobavljača, a ne samo tehnička dimenzija kvalitete opreme, a pod cijenom isporučene opreme svi uvjeti vezani za plaćanje, od odgode plaćanja do kreditiranja i rokova isporuke.

Neovisno o vrsti kupaca na poslovnom tržištu, svima im je zajednički cilj kupnje da izvor nabave osigurava stalnost u kvaliteti isporučenih proizvoda, pouzdanost u poslovanju, adekvatnu razinu cijena te isporuku u ugovorenim rokovima. Specifično je za proizvodne poslovne subjekte da traže mogućnost nabave iz više izvora, dok trgovački poslovni subjekti očekuju potporu proizvođača u

<sup>201</sup> [http://www.consumeraffairs.com/news04/2006/10/toyota\\_quality.html](http://www.consumeraffairs.com/news04/2006/10/toyota_quality.html) (30. siječnja 2008.)

<sup>202</sup> <http://www.lacoste.com/intro.html> (30. siječnja 2008.)

promoviranju i zadovoljavanju vlastitih kupaca na tržištu široke potrošnje i poslovne potrošnje. Kod državne, regionalne, lokalne uprave i samouprave kao kupaca značajno je voditi računa da se ponuda temelji na preciznoj specifikaciji, te da isporučitelj ima odgovarajuće reference. Za ustanove i druge kupce osobeno je da teže ostvarenju što nižih cijena i odgodi plaćanja.

Poslovni subjekt koji djeluje ili namjerava djelovati na međunarodnom poslovnom tržištu susreće se s određenim karakteristikama tog tržišta. One se odnose na veći obim kupnje kod kupaca koji tu kupnju čine iz ekonomskih motiva, a ne kao što je to slučaj s kupcima na tržištu široke potrošnje koji kupuju da bi zadovoljili vlastite potrebe i želje. Transakcije na poslovnom tržištu su karakterizirane rizičnošću zbog obujma, a time i velikih vrijednosti transakcija, te razvijanju odnosa suradnje između poslovnog subjekta koji prodaje i onog koji kupuje. Nadalje, karakteristično je da je potražnja na poslovnom tržištu izvedena iz potražnje na tržištu široke potrošnje. Tako npr. ako je veća potražnja za namještajem na tržištu široke potrošnje, tada će biti povećana i potražnja za drvenim trupcima i opremom za obradu drva na tržištu poslovne potrošnje. Potražnja na poslovnom tržištu je u pravilu neelastična, odnosno povećanje ili smanjenje cijene proizvoda neće bitno utjecati na potražnju za proizvodom na poslovnom tržištu. Na poslovnom tržištu potražnja je vezana za više vrsta proizvoda proizvodne potrošnje, među kojima je potrebno razlikovati sirovine i re-promaterijal, opremu, poslovne usluge, proizvode koji su neophodni za redovito odvijanje proizvodnih i drugih procesa te proizvode za preprodaju.

Na međunarodnom poslovnom tržištu, kao uostalom i na nacionalnom tržištu, javljaju se tri opcije vezana za kupnju. Kupnja može biti na redovitoj osnovi, gdje je proces kupnje jednostavan i manje formalan. Druga je situacija kada se radi o modificiranoj ponovnoj kupnji i treća kada se kupuju skuplji proizvodi ili proizvodi koji se do sada nisu nabavljali. Tada se u procesu kupnje javlja više nepoznanica te je proces složeniji i više formaliziran.

Poslovni subjekti, koji djeluju ili namjeravaju djelovati na međunarodnom poslovnom tržištu, trebaju uvažiti i činjenicu da odluku o kupnji najčešće ne donosi jedna osoba, već da to čini više njih. Naime, u poslovno kupovnom procesu razlikuje se više uloga, koje mogu biti koncentrirane u jednoj osobi ili su disperzirane na više osoba. Tako npr. jedna osoba može biti inicijator kupnje i donositelj odluke ili korisnik proizvoda. Kombinacije su mnogostruke i nema pravila. Autoritet pojedine osobe koji je izgrađen na iskustvu i znanju, može toj osobi osigurati više uloga u kupovnom procesu u odnosu na drugu osobu koja ima manje iskustva. U tu svrhu u ustanovljenoj skupini djelatnika razlikuje se šest uloga: inicijator kupnje, korisnik, kontrolor toka informacija, utjecajna osoba, osoba koja odlučuje i osoba koja kupuje.<sup>203</sup>

---

<sup>203</sup> Blythe, J., Zimmerman, A.: *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*, Thompson Learning, 2005., str. 16. - 28.

Inicijator kupnje je osoba koja prva registrira potrebe za određenim proizvodom. Ta osoba o uočenim potrebama informira ostale članove poslovnog subjekta i time inicira proces kupnje. Korisnici su osobe koje će zapravo koristiti novonabavljeni proizvod. Korisnici su osobe koje najčešće prve registriraju probleme i potrebe za nabavom novih proizvoda, te su i uloge inicijatora i korisnika često vezane za jednu osobu. Kontrolor toka informacija regulira tok informacija prema drugim djelatnicima. Najčešće je kontrolor toka informacija referent nabave koji kontaktira dobavljače, dobiva brošure i druge materijale od dobavljača, organizira prezentacije dobavljača i obavlja druge poslove koji mu osiguravaju kontroliranje i usmjeravanje informacije. Uloga utjecajne osobe svodi se na korigiranje stavova ostalih članova zaduženih za nabavu o karakteristikama proizvoda i dobavljača. Korigiranje stavova može ići u smjeru argumentiranja za ili protiv dostignute razine suglasnosti za kupnju. Uloga utjecajne osobe posebno je korisna kad se trebaju donijeti odluke koje su visokog rizika. U takvim slučajevima često se angažiraju i vanjski konzultanti i specijalisti. Osobe koje donose odluku imaju autoritet da izabiru rješenja među ponuđenim alternativama. Kod kupnji koje se ponavljaju autoritet je najčešće vezan za referente nabave i osobe koje su niže rangirane, dok je kod rizičnijih odluka autoritet vezan za osobe koje su više rangirane ili su čak vlasnici ili ključni menadžeri. Osoba koja kupuje ima formalni autoritet i obvezu da izvrši kupnju. Osoba koja kupuje ima zadaću da provede odluku o kupnji i da vodi brigu o detaljima vezanima za kupnju i njezinu realizaciju. Često su osobe koje kupuju istodobno osobe s formalnim autoritetom da izvrše izbor dobavljača i da s njima pregovaraju o logističkim detaljima.

Za ostvariti uspjeh na međunarodnom poslovnom tržištu i sklopiti odgovarajući poslovni aranžman potrebno je uvažiti navedene uloge, odnosno osobe koje te uloge izvršavaju. "Preskakanje" ili zanemarivanje određene uloge ili osobe u procesu nabave ima za posljedicu produženje procesa ugovaranja do prekida poslovnih razgovora.

### 5.3.3. Proces donošenja odluka o kupnji

Proces donošenja odluka o kupnji razlikuje se po svojim specifičnostima ovisno o tome radi li se o procesu kupnje kupaca na tržištu široke potrošnje ili procesu kupnje na tržištu poslovne potrošnje (slika 21.)

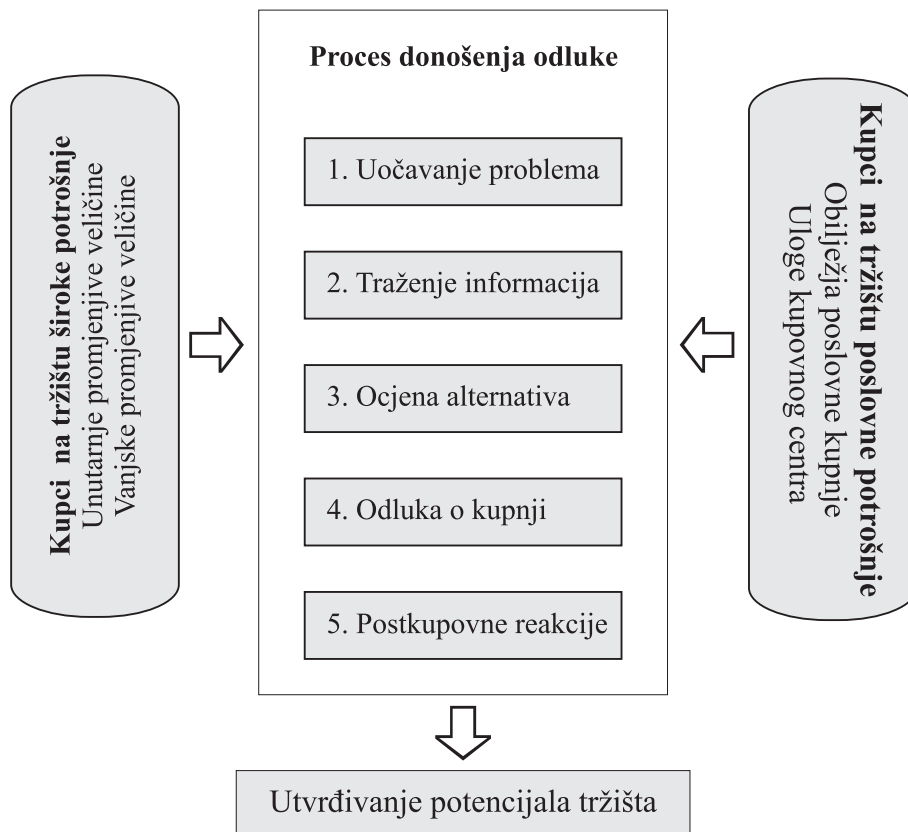
Proces donošenja odluka o kupnji rezultat je racionalnog pristupa koji zahtijeva više promišljanja u slučaju da se npr. kupuje vredniji proizvod kao što je računalo *HP TouchSmart IQ506*<sup>204</sup> ili se događa spontano za proizvode koji se redovito nabavljaju i nisu posebni izdatak, kao npr. DVD tvrtke *Verbatim*.<sup>205</sup> Međutim, i u jednom i u drugom slučaju to se čini uvažavajući proces donošenja

<sup>204</sup> <http://www.hp.com/> (30. siječnja 2008.)

<sup>205</sup> <http://www.verbatim-europe.com/index/home.php> (30. siječnja 2008.)

odluka. Na proces donošenja odluke o kupnji utječu dvije skupine činitelja obrađene u prethodnim točkama, a odvija se u više faza. Utjecaji činitelja kod kupaca široke potrošnje su unutarnji i vanjski, a kod proizvođača poslovne potrošnje vezani su za obilježja poslovnih kupaca i uloge u kupovnom procesu (slika 21.).

Slika 21. Proces donošenja odluke o kupnji na međunarodnom tržištu



Proces kupnje kupaca na tržištu široke potrošnje i na tržištu poslovne potrošnje je dinamičan proces s određenim specifičnostima ovisno o vrsti kupaca, ali se za potrebe ove rasprave proces objedinjuje i razrađuje u pet faza:

- 1) uočavanje problema,
- 2) traženje informacija,
- 3) ocjena alternativa,
- 4) odluka o kupnji i
- 5) poslijekupovne reakcije.



- 1) Proces donošenja odluke o kupnji započinje s **uočavanjem problema** koji treba riješiti. Kupac na tržištu široke potrošnje reagira u slučajevima kada ima određenu nezadovoljenu potrebu ili želju, koja može biti od one fiziološke potrebe za hranom i pićem do potrebe za novim spoznajama. Kupac na tržištu poslovne potrošnje reagira prepoznavanjem potreba za određenim proizvodom koji mu nedostaje u proizvodnom procesu, a može se odnositi na sirovine i repromaterijal, opremu, rezervne dijelove i drugo.
- 2) U drugoj fazi kupci na tržištu široke potrošnje prvenstveno usmjeravaju pozornost na **traženje informacija** o cijenama i osobitostima proizvoda, dostupnosti proizvoda u prodajnoj mreži, jamstvenom roku i drugo. Proces traženja informacija započinje s podsjećanjem na dosadašnja iskustva, nakon čega slijedi prikupljanje informacija iz drugih izvora, koji mogu biti njihovi prijatelji, oglasi u stručnim časopisima ili posjet specijaliziranoj prodavaonici. Kupci na poslovnom tržištu u traženju su tri vrste informacija: informacija o osobitostima proizvoda, informacija o potencijalnim dobavljačima i informacija o ponudama. Izvori informacija za sve tri vrste informacija su razni stručni časopisi, oglasi u poslovnim i drugim tjednicima, posjeti sajmovima, stručnim skupovima, konferencijama, zatim prezentacije prodavača, osobna prodaja, usmena predaja, internet i drugi izvori.
- 3) U trećoj fazi kupci na tržištu široke potrošnje pristupaju **ocjeni alternativa** definiranjem obilježja proizvoda koje drže ključnima za zadovoljenje svojih potreba ili za rješenje problema s kojim se susreću. Temeljem tih obilježja obavlja se procjena i selekcija proizvoda. Kupci na tržištu poslovne potrošnje u trećoj fazi pristupaju ocjeni ponuda koje su prikupljene od potencijalnih dobavljača. Pri tome se rukovode kriterijima kvalitete proizvoda, cijena, ponuđenim poslijeprodajnim uslugama, i drugim. Postoje i neki drugi, manje važni kriteriji, kao što su uvjeti plaćanja, rokovi isporuke, troškovi popravaka i slično.
- 4) U četvrtoj fazi se kupci na tržištu široke potrošnje prije same odluke o kupnji suočavaju s pitanjima gdje i kada kupiti proizvod, te kako će platiti kupljeni proizvod. Nakon riješenih tih dilema donose se **odluke o kupnji**, odnosno utvrđuje mjesto, vrijeme i način plaćanja. Kupci na tržištu poslovne potrošnje odluku o kupnji donose uz prethodno definiran izbor proizvoda i dobavljača. Odluka o kupnji usmjerava se prema dobavljačima koji poštuju kriterije isporuke na stalnoj i redovitoj osnovi.
- 5) U završnoj fazi kupci na tržištu široke potrošnje nakon kupnje i korištenja proizvoda reagiraju na način da iskazuju zadovoljstvo proizvodom i ponavljaju kupnju. Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupljenim proizvodom utjecat će na buduću reakciju kupaca. Kupci na poslovnom tržištu u poslijekupovnoj fazi ocjenjuje zadovoljstvo kupljenim, neovisno o tome radi li se o sirovinama, repromaterijalu, opremi, poslovnim uslugama ili rezervnim dijelovima. **Poslijekupovna ocjena** sastavni je dio kriterija za iduću selekciju proizvoda i dobavljača.



Analizom mogućnosti na međunarodnom tržištu utvrđeno je da se u pristupu definiranja mogućnosti polazi od analize mogućnosti koje su determinirane makro okruženjem, tržištem i proizvodom. U odabiru ciljnog tržišta prezentirani su mogući kriteriji za izbor tržišta i definiran proces izbora ciljnog tržišta. Obzirom da su kupci, neovisno o tome radi li se o kupcima na tržištu široke potrošnje ili poslovne potrošnje, uvijek u središtu pozornosti, utvrđene su njihove temeljne karakteristike i obrađen proces kupnje.

## 6. Istraživanja međunarodnog tržišta

Međunarodno tržište na kojem djeluje poslovni subjekt, kako je ukazano u prethodnim točkama, je vrlo dinamično, puno nepoznanica i visoko rizično, te zbog toga i vrlo složeno. Za savladavanje prepreka, ali i za iskorištavanje mogućnosti koje pruža međunarodno tržište, nužno je da poslovni subjekt provodi istraživanje tržišta. Na taj se način poslovne odluke o nastupu i djelovanju na međunarodnom tržištu donose s argumentima *za* ili *protiv*, a ne svode se na improvizaciju i *metodu pokušaja*.

### 6.1. Polazišta i problemi u istraživanju međunarodnog tržišta

Poslovni subjekt pristupa istraživanju određenog tržišta (države ili skupine država) do kojeg je došao procesom odabira ciljnog tržišta. Pri tome se vodi računa da je ciljno tržište dostupno ne samo u kontekstu logistike, već da nema trgovačkih i drugih prepreka. Odabrano tržište koje će biti predmet daljnjih istraživanja mora zadovoljiti i kriterij privlačnosti, odnosno da postoje mogućnosti za razvoj i ekspanziju na tom tržištu. Odabrano tržište mora biti i dovoljno veliko da odnos uloženog i ostvarenog bude pozitivan, odnosno da ima potencijala za napredak poslovnog subjekta.

#### 6.1.1. Polazišta u istraživanju međunarodnog tržišta

Istraživanje tržišta, neovisno radi li se o nacionalnom ili međunarodnom tržištu, AMA (*American Marketing Association*) definira kao proces sustavnog prikupljanja, registriranja i analiziranja podataka koji se odnose na određeno tržište, određenu skupinu kupaca u određenom geografskom području.<sup>206</sup> U istraživanju međunarodnog tržišta poslovni subjekt se nalazi pred dodatnim izazovima koji se vezuju za osobitosti i specifičnosti kupaca koji djeluju na tržištu široke potrošnje i kupaca koji djeluju na tržištu poslovne potrošnje, a koji se razlikuju od države do države zbog utjecaja kulture, ekonomske situacije, jezika, običaja i slično.

---

<sup>206</sup> <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php> (02. ožujka 2008.)

Nekoliko trendova utječe na potrebu za većom kvalitetom i kvantitetom informacija s međunarodnog tržišta:

- 1) Prvi se vezuje za pojavu velikog broja sudionika na međunarodnom tržištu, odnosno mnogi poslovni subjekti traže opcije razvoja i u drugim državama, te je konkurentsko okruženje mnogo složenije.
- 2) Drugi je vezan za povećanje standarda i stalno novih potreba i želja kupaca. Zadovoljavanje novih potreba i želja omogućuje tehnološki razvoj u proizvodnji, distribuciji i u komunikaciji s tržištem.
- 3) Pod utjecajem prvog i drugog trenda javlja se treći trend – zadovoljiti potrebe tržišta inoviranjem ponude i to stvaranjem proizvoda koji se razlikuju od konkurencije. Naime, kako bi pojačali svoju konkurentsku prednost, poslovni subjekti sve intenzivnije uvode i koriste koncepciju diferencijacije proizvoda, stvaranja marke proizvoda i jačanja promocijskih aktivnosti.

Poslovni subjekt koji djeluje ili namjerava djelovati na međunarodnom tržištu ima potrebu za čitavim nizom informacija – od utvrđivanja ponašanja kupaca, reakcije konkurenata, karakteristika dobavljača i posrednika, do specifičnosti makromarketinškog okruženja te snaga koje determiniraju makromarketinško okruženje. Za ostvarenje navedenog potreban je sustavni pristup prikupljanju i obradi informacija s međunarodnog tržišta kako bi se odluke donosile na osnovi činjenica i argumenata.<sup>207</sup>

Tako je npr. nužno iz makromarketinškog okruženja osigurati informacije vezano za ključne osobe u politici i vladi, nacionalne ciljeve, ideologiju, funkcioniranje pravnog sustava te za ključne institucije. Nadalje, značajne su informacije o predviđanjima ekonomskog rasta, razini razvijenosti države i kupovnoj snazi stanovništva. Značajno je osigurati i informacije o trendovima na tržištu proizvoda široke potrošnje. Korisne informacije iz tog područja osiguravaju specijalizirane istraživačke agencije ili vladine agencije kao npr. Središnja informativna agencija (*Central Intelligence Agency – CIA*)<sup>208</sup> koja izdaje *The World Factbook* koji se mjesečno ažurira s najnovijim podacima, informacijama, trendovima u politici pojedine države ili regije. Ista agencija izdaje i publikaciju u kojoj se iznose informacije o ključnim ljudima u politici pojedinih država pod nazivom *Chiefs of State and Cabinet Members of Foreign Governments*, kao i mnoga druga izvješća i publikacije.

Poslovni subjekt zainteresiran je i za informacije o konkurentima, odnosno kretanju njihovih tržišnih udjela, informacije o razvoju novih proizvoda,

---

<sup>207</sup> Craig, S. C., Douglas, S. P.: *International Marketing Research*, Willey and Sons, 2005., str. 10-14.

<sup>208</sup> <https://www.cia.gov/> (02. ožujka 2008.)

cijenama i strukturi cijena, imidžu i reputaciji marke proizvoda, karakteristikama proizvoda vezano za kvalitetu i pozicioniranost. Izučavanjem konkurencije nužno je osigurati i informacije o njihovim snagama i slabostima, strategijama i taktici koju najčešće koriste. Ključna pažnja se posvećuje pribavljanju informacija o kupcima na pojedinom inozemnom tržištu. U tu svrhu pribavljaju se informacije o osobitostima i specifičnostima kupaca, njihovim sadašnjim i budućim potrebama i željama, ponašanju u procesu kupnje, namjerama za kupnju, reakcijama na nove proizvode, o cijenama i promocijskim aktivnostima koje drže primjerenima. U cilju prilagođavanja uvjetima poslovanja na inozemnom tržištu poslovni subjekt istražuje, odnosno pribavlja informacije o razini razvijenosti kanala distribucije i posrednika, o subjektima koji pružaju logističke usluge te o mogućnostima provedbe promocijskih aktivnosti.<sup>209</sup>

Navedeno se ostvaruje istraživanjem međunarodnog tržišta koje ubrzano raste i za što se izdvajaju golemo sredstva. Obujam istraživanja međunarodnog tržišta od 1995. godine raste po prosječnoj stopi od 32% godišnje. Godišnje se potroši više od milijarde dolara, od toga u SAD-u 39%, Europi 40%, Japanu 9%, a preostalo u drugim državama.<sup>210</sup>

Međutim, i pored velikog rasta ulaganja u istraživanje tržišta u posljednjih nekoliko godina, prema stavu Keegana, dvije trećine potrebnih informacija za djelovanje na međunarodnom tržištu dolaze iz izvora vezanih za djelatnike poslovnog subjekta. Ti djelatnici koji djeluju u podružnicama u stranim državama raspolažu informacijama koje su rezultat bliskih kontakata s distributerima, kupcima, dobavljačima, službenicima u državnoj upravi i političkim strukturama strane države. Te se informacije po logici posla stavljaju na raspolaganje upravi poslovnog subjekta. Također i djelatnici koji djeluju u središnjici poslovnog subjekta u domicilnoj državi raspolažu s vrlo korisnim informacijama. Te su informacije rezultat poslovnih kontakata putem *maila*, faksa, telefona i susretanja na raznim poslovnim izložbama i sajmovima. Vrlo značajan izvor informacija je i akvizicija menadžera koji je bio zaposlen kod konkurencije. S prijelazom u novi poslovni subjekt ključni menadžeri sobom nose i akumulirano znanje, od čega je vrlo dragocjeno znanje o kupcima, distributerima, dobavljačima, konkurentima, posrednicima i drugim subjektima na tržištu. Iako se u takvim situacijama često postavlja pitanje etičkog ponašanja, ono najčešće nije sankcionirano. Prema istraživanjima koje je proveo Keegan, proizlazi da je najčešći komentar uprave međunarodnog poslovnog subjekta vezano za izvore informacije sljedeći: *Naši*

<sup>209</sup> Muhlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L.: *International Marketing, A Global Perspective*, Thomson Learning, London, 2006., str. 236.-244.  
Terpstra, V., Sarathy, R.: *op. cit.*, str. 276. - 278.  
Blythe, J., Zimmerman, A.: *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*, Thompson Learning, 2005., str. 16.-28.

<sup>210</sup> Doole, I., Lowe, R.: *op. cit.*, str. 93.

*osnovni izvori su unutarnji. Mi imamo dobro obučene i vrijedne djelatnike koji poznaju lokalne uvjete i poznaju posao kojim se bavimo. Dakle, oni su izvanredan izvor informacija jer znaju za koje informacije smo zainteresirani i dobri su znalci lokalnih prilika. Oni učinkovito osiguravaju potrebne informacije za djelovanje na tom tržištu.*<sup>211</sup>

Dakle, u cilju formiranja kvalitetne informacijske osnove, poslovni subjekt ne smije zanemariti informacije koje su rezultat istraživanja međunarodnog tržišta, ali niti njegovih neposrednih i redovitih aktivnosti. Te se informacije registri- raju u internoj evidenciji na osnovi suradnje s dobavljačima, distributerima i kup- cima. Naime, iz svakodnevnog poslovanja po prirodi posla registrira se čitav niz podataka i informacija u nabavnoj službi kad se radi o suradnji s dobavljačima, u prodajnoj službi kad se radi o suradnji s kupcima, ili u financijskoj službi kad je riječ o plaćanju obveza i naplati potraživanja. Korisne informacije iz unutarnjih izvora vezuju se i za obradu kretanja prodaje po proizvodu ili skupini proizvoda, prema kanalima distribucije, prema geografskim područjima, i drugo.

Za donošenje poslovnih odluka u međunarodnom marketingu od velike vri- jednosti su i informacije koje se nalaze na *web*-stranicama pojedinih poslovnih subjekata, organizacija, institucija. Danas smo svjedoci nagle ekspanzije *web*- stranica, tako da se može konstatirati kako svaki subjekt na tržištu ima svoje *web*-stranice na kojima izlaže čitav niz informacija. Te informacije su dostupne svima i korisne su za obradu, neovisno o tome radi li se o informacijama gospo- darskih komora, pojedinih ministarstava, regionalne ili lokalne uprave, konkure- nata, dobavljača, distributera, posrednika, banaka, itd. Te su informacije besplat- ne, dnevno se ažuriraju, a dostupne su 24 sata dnevno i sedam dana u tjednu. Javlja se problem velikog obima dostupnih informacija, što su neki istraživački poslovni subjekti prepoznali te ponudili usluge prikupljanja, selektiranja i obra- de informacija s međunarodnog tržišta. Tako se npr. tvrtka *World Trade Search* specijalizirala za trgovinu između istoka i zapada i nudi *online* baze podataka za mnoge azijske, američke i europske poslovne subjekte.<sup>212</sup>

Jedna od najposjećenijih *web*-adresa je *globalEDGE*<sup>TM213</sup>. Taj *web*-por- tal je kreiran i održavan od *International Business Center s Michigan State Universityja* s ciljem da povezuje menadžere poslovnih subjekata diljem svijeta (33.183 registrirana korisnika). U svojoj ponudi *Global Resources*<sup>214</sup> nudi in- formacije s preko 5.000 *online* izvora, *Country Insights*<sup>215</sup> nudi bogat izbor po- dataka o svim državama. Središnjica za odgovornu politiku nudi kroz *Industry*

<sup>211</sup> Keegan, W. J.: op. cit., str. 170.

<sup>212</sup> <http://world-trade-search.com/> (02. ožujka 2008.)

<sup>213</sup> <http://globaledge.msu.edu/> (02. ožujka 2008.)

<sup>214</sup> <http://www.resourcesglobal.com/> (02. ožujka 2008.)

<sup>215</sup> [http://www.intercultures.ca/cil-cai/country\\_insights-en.asp](http://www.intercultures.ca/cil-cai/country_insights-en.asp) (02. ožujka 2008.)

*Profiles*<sup>216</sup> analize za odabrane industrije, *GlobalEGDE* u *News& Views*<sup>217</sup> objavljuje najnovije informacije iz međunarodnog poslovanja, a u *Diagnostic Tools* su ponuđeni alati za donošene poslovnih odluka.

Neovisno o tome radi li se o informacijama koje se ostvare izravnim kontaktom između djelatnika “na terenu” i subjekata na tržištu, dolaze li iz unutar-njih izvora, proizlaze li iz pretraživanja *web*-stranica ili su one rezultat terenskog istraživanja, one moraju biti dio sustava kojim se osiguravaju informacije koje su:<sup>218</sup>

- relevantne – tj. da su svrsishodne za donositelje odluka,
- pravodobne – tj. redovite i brzo dostupne,
- fleksibilne – tj. prilagodljive obliku potrebnom menadžerima,
- precizne – tj. primjerene trenutnom poslovnom problemu,
- iscrpne – tj. da je prisutna potrebna razina kvalitete i kvantitete informacija,
- pogodne – tj. pristup i korištenje informacija mora biti jednostavan.

Za osigurati relevantne, pravovremene, fleksibilne, precizne, iscrpne i pogodne informacije nužno je postaviti odgovarajuća pitanja. Ta pitanja se prvenstveno odnose na razumijevanje strateškog konteksta, vrednovanje i selekciju tržišta, procjenu i selekciju marketinškog miksa. U nastavku se iznose samo neka od preko 100 pitanja, koje je Kothari ponudio u svom radu, za istraživanje inozemnih tržišta.<sup>219</sup> Tako npr. za razumijevanje međunarodnog strateškog konteksta, primjerena pitanja su:

- Koje segmente tržišta treba poslovni subjekt zadovoljavati?
- Koje su najbolje strategije proizvoda, cijena, distribucije i promocije za promatrano tržište?
- Kojom kombinacijom proizvoda i tržišta se postiže prednost u iskorištavanju marketinških mogućnosti?
- Koje ciljeve treba ostvarivati na promatranom tržištu? Itd.

---

<sup>216</sup> <http://www.opensecrets.org/industries/index.php> (02. ožujka 2008.)

<sup>217</sup> <http://globaledge.msu.edu/newsandviews/> (02. ožujka 2008.)

<sup>218</sup> Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E.: op. cit., str. 157. prema Czinkota, M.R., Ronkainen, A. I., Tarrant, J.J.: *The Global Marketing Imperative*, Business Book, Lincolnwood, 1995., str. 55. - 56.

<sup>219</sup> Czinkota, M.R., Ronkainen, A.: op. cit., str. 246 – 248 prema Kothari, V., *Researching for Export Marketing, Export Promotion: The Public and Private Sector Interaction*, ur. Czinkota, M., Praeger Publisher, New York, 1983., str. 169.-172.

Vrednovanje i selekcija međunarodnog tržišta ostvaruje se odgovorima na sljedeća pitanja:

- Koji je potencijal tržišta?
- Koje su ključne ekonomske, političke, pravne, tehnološke i druge činjenice i trendovi?
- Koje su osobitosti kupaca?
- Tko su i koje su specifičnosti ključnih konkurenata? Itd.

Procjena i selekcija međunarodnog marketinškog miksa, prema istom autoru, moguća je s odgovorima na sljedeća pitanja:

- S kojim proizvodima i kojim osobitostima proizvoda nastupati na inozemnom tržištu?
- S kojim cijenama prodavati proizvod na inozemnim tržištima?
- Koji su kanali distribucije za određenu stranu državu najprimjereniji?
- Kako proizvod promovirati na inozemnom tržištu? Itd.

Odgovori na ta i mnoga druga pitanja nisu jednostavni i jednoznačni. Javlja se čitav niz problema s tim u vezi, što je predmet analize sljedeće točke.

#### *6.1.2. Problemi u istraživanju međunarodnog tržišta*

Poslovni subjekt koji je angažiran u prikupljanju informacija s međunarodnog tržišta susreće se s čitavim nizom problema. Na osnovi analize stavova više autora – među kojima su Czinkota, Ronkainen, Donath,<sup>220</sup> Bennett, Blythe, Alder,<sup>221</sup> Terpstra i Sarathy<sup>222</sup> – ukazuje se da je istraživanje međunarodnog tržišta vrlo složen posao u obavljanju kojeg dolazi do više problema koji, međutim, nisu prisutni kada se istražuje nacionalno tržište. Ti problemi prvenstveno proizlaze iz potrebe da se 1) informacije prikupljaju s velikog broja tržišta, da su 2) sekundarni izvori podataka nedostatni, te da se 3) u prikupljanju primarnih podataka nailazi na niz poteškoća.

**1) Problem prikupljanja informacija** s velikog broja tržišta povećava troškove istraživanja, a veliki broj tržišta multiplicira probleme vezane za samo izvođenje istraživanja međunarodnog tržišta. Karakteristično je da se s pove-

---

<sup>220</sup> Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Donath, B.: *Mastering Global Markets: Strategies For Today's Trade Globalist*, Thompson Learning, 2005., str. 168.-170.

<sup>221</sup> Bennett, R., Jim Blythe, J., Alder, H.: *International Marketing: Strategy Planning, Market Entry & Implementation*, 2002., str. 42. - 55.

<sup>222</sup> Terpstra, V., Sarathy, R.: *op. cit.*, str. 278. - 289.

ćanjem broja država koje se istražuju povećava i broj problema, ali ne linearno već eksponencijalno. Također, na međunarodnom tržištu istraživanje se najčešće provodi u više država koje nisu identične, zbog čega se javljaju pogreške u istraživanju. Mayer<sup>223</sup> je utvrdio pet pogrešaka koje se javljaju u međunarodnom istraživanju tržišta:

- Pogreška definicije – pogreška definicije prouzročena je načinom definiranja problema u pojedinoj državi,
- Pogreška instrumenta – pogreška instrumenta proizlazi iz upitnika ili istraživača,
- Pogreška okvira – pogreška okvira nastaje kada je okvir uzorka dostupan iz različitih izvora u različitim državama,
- Pogreška selekcije – pogreška selekcije nastaje zbog načina na koji je uzorak odabran iz okvira izbora i
- Pogreška izostanka odgovora – pogreška izostanka odgovora pojavljuje se kada iz različitih kultura dolazi do pojave neodgovora.

**2) Problemi sa sekundarnim podacima** proizlaze iz činjenice da su u nekim državama izvori sekundarnih podataka vrlo skromni. Razvijenije države raspolazu s više podataka, dok najkvalitetnije izvore sekundarnih podataka imaju visoko razvijene države. Neovisno o tome što su s većim stupnjem razvijenosti sve razvijeniji i izvori sekundarnih podataka, s njima treba pažljivo postupati. Czinkota i Ronkainen sugeriraju poduzimanje sljedećih koraka:<sup>224</sup>

- Odrediti ciljeve istraživanja,
- Precizno utvrditi koje su informacije potrebne,
- Identificirati izvore informacija,
- Utvrditi pouzdanost izvora informacija,
- Procijeniti kvalitetu informacija,
- Jasno interpretirati i analizirati informacije,
- Skicirati zaključke povezujući ih s marketinškim problemima kako bi se vidjelo je li aktivnost gotova ili se nastavlja.

**3) Problemi s primarnim podacima** također su prisutni u istraživanju međunarodnog tržišta, a najznačajniji su vezani za kulturne različitosti u pojedinim državama. Npr. nije primjereno koristiti jednaki instrument istraživanja s jedna-

---

<sup>223</sup> Mayer, Ch. S.: *Multinational Marketing Research*, European research &, ožujak 1978., str. 77-83. u Terpstra, V., Sarathy, R.: *op.cit.*, str. 280.

<sup>224</sup> Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A.: *Using Secondary Sources of Research*, Market Research for your Export Operation, International Trade Forum, lipanj, 1994., str. 136.



kim pitanjima u državama s različitom kulturom, jer je moguće da odgovori nisu usporedivi. Kultura je snaga koja limitira potrošnju u jednoj državi, a ponekad potiče potrošnju drugih, kao što je to slučaj s alkoholnim pićima i naturalnom vodom u arapskim državama. Jezik i prevođenje javlja se kao problem u međunarodnim istraživanjima. S tim u vezi sugerira se da se instrument istraživanja prevede na govorni jezik države koja se istražuje i u nastavku s tog jezika na jezik u kojem je u originalu pisan. Jedan od čestih problema je i pravilno definiranje uzorka. Kvalitetan uzorak mora biti reprezentativan, a njegova reprezentativnost ovisi o raspoloživosti informacija za njegovo definiranje. Pored navedenoga, poslovni subjekt u provedbi terenskog istraživanja i prikupljanja primarnih podataka susreće se s problemom nedostatka kvalitetnih ispitivača (anketara), ali i s problemom infrastrukture za provedbu terenskog istraživanja.

Rješavanje nekih od prethodno navedenih problema, ovisno o tome radi li se o problemima sa sekundarnim ili primarnim podacima, moguće je korištenjem informacija koje pružaju međunarodne organizacije i institucije i/ili angažiranjem nekih od istraživačkih izvora kao što su npr. *Profound*,<sup>225</sup> *Tradepartners*,<sup>226</sup> *Internet Resource for Exporters*,<sup>227</sup> *Duns European Marketing Database*,<sup>228</sup> *Kompass*,<sup>229</sup> *Datastream*,<sup>230</sup> *Euromonitor*,<sup>231</sup> *Datamonitor*,<sup>232</sup> *Gale Group PROMT*<sup>®233</sup> i drugi izvori.

Odgovori na istraživačka pitanja vezana za međunarodno tržište i rješavanje problema u istraživanju međunarodnog tržišta ostvaruju se sustavnim pristupom prikupljanju, obradi i interpretaciji podataka u korisne informacije za donošenje poslovnih odluka. U tom kontekstu u nastavku se raspravlja o vrstama i metodama istraživanja na međunarodnom tržištu.

## 6.2. Vrste i metode istraživanja na međunarodnom tržištu

Najčešće tražene informacije u međunarodnom marketingu su one vezane za donošenje odluka u kojoj se državi namjerava poslovati, na koji će se način ući na tržište i s kojim strategijama marketinškog miksa će se djelovati u stranim državama.

<sup>225</sup> <http://www.profound.com/> (02. ožujka 2008.)

<sup>226</sup> <http://www.tradepartners.gov.uk> (02. ožujka 2008.)

<sup>227</sup> <http://www.exportusa.com> (02. ožujka 2008.)

<sup>228</sup> <http://ds.datastarweb.com/> (02. ožujka 2008.)

<sup>229</sup> <http://www.kompass.com/> (02. ožujka 2008.)

<sup>230</sup> <http://www.datastream.com/> (02. ožujka 2008.)

<sup>231</sup> <http://www.euromonitor.com/> (02. ožujka 2008.)

<sup>232</sup> <http://www.atamonitor.com/> (02. ožujka 2008.)

<sup>233</sup> <http://library.dialog.com/> (02. ožujka 2008.)

U izgradnji sustavnog pristupa istraživanju međunarodnog tržišta pozornost je usmjerena na organizaciju prikupljanja informacija, odnosno na:

- utvrđivanje vrsta istraživanja, tj. kojim će se vrstama istraživanja prikupiti potrebne informacije,
- definiranje metoda istraživanja, tj. kojim će se metodama istraživanja prikupiti odgovarajuća kvantiteta i kvaliteta informacije, te
- rješavanje problema u međunarodnom istraživanju tržišta.

#### *6.2.1. Vrste istraživanja na međunarodnom tržištu*

Za donošenje poslovnih odluka o odabiru inozemnog tržišta, strategije nastupa i djelovanja na inozemnom tržištu, koristi se više vrsta istraživanja.

U nekim situacijama koje su slične onima na domaćem tržištu potrebno je samo prikupiti opće podatke o problemu istraživanja i time dobiti osnovne spoznaje o problemu; u drugom je slučaju potrebno izabrati rješenje koje će dati najbolje rezultate od više mogućih opcija, a u trećem se slučaju istražuju uzročno-posljedični odnosi vezani za problem istraživanja.

Osnovne spoznaje o problemu istraživanja ostvaruju se prethodnim (izviđajnim ili eksplorativnim) istraživanjima, čiji je cilj spoznati i utvrditi prirodu problema istraživanja. Odabir rješenja koje će dati najbolje rezultate, od više mogućih opcija, ostvaruje se na osnovi opisnih ili deskriptivnih istraživanja. Ta su istraživanja usmjerena na mjerenje pojava koje su vezane za problem koji se istražuje. Istraživanjem uzročno-posljedičnih odnosa dolazi se do spoznaja o tome zašto i kako se odigrala neka pojava na tržištu koja ima utjecaj na problem istraživanja. Takva se istraživanja nazivaju uzročnim istraživanjima.

Za poslovni subjekt koji nastupa na međunarodnom tržištu izgradnja sustavnog pristupa prikupljanju informacija je vrlo složena i zahtijeva izdvajanje znatnih financijskih sredstava. Također, potrebno je predvidjeti vremensku dimenziju za njegovu provedbu, neovisno o tome radi li se o istraživanju koje se provodi s djelatnicima iz poslovnog subjekta ili se u tu svrhu angažiraju vanjske istraživačke organizacije. U cilju racionalizacije sredstava, vremena i kadrova potrebno je na što jednostavnijoj, jeftinijoj i bržoj osnovi doći do temeljnih informacija o tržišnim mogućnostima na međunarodnom tržištu. U tu svrhu potrebno je razlikovati dvije vrste istraživanja međunarodnog tržišta:

- 1) prethodno istraživanje međunarodnog tržišta i
- 2) istraživanje tržišta u odabranoj državi ili skupini država.

**1) Prethodno istraživanje** međunarodnog tržišta je istraživanje kojim se analiziraju dostupne informacije vezano za državu ili skupinu država u kojoj poslovni subjekt namjerava širiti svoje poslovanje. Često se takvo istraživanje naziva eksplorativno istraživanje ili izviđajno istraživanje tržišta. Prethodno istraživanje međunarodnog tržišta je istraživanje kojim se nastoje spoznati temeljne

informacije o potencijalnim inozemnim tržištima. Tako npr. poslovni subjekt je zainteresiran za opću ekonomsku, demografsku, socijalnu, političku ili kulturnu situaciju u pojedinoj državi kao potencijalnom inozemnom tržištu. Informacije po toj osnovi omogućuju da se poslovni subjekt na osnovi argumenata opredijeli za nastavak ili odustajanje od istraživanja inozemnog tržišta.

Najčešće se prethodno istraživanje međunarodnog tržišta temelji na prikupljanju i analizi sekundarnih podataka, tj. podataka koji su već negdje objavljeni, kao što su podaci Svjetske banke (WB),<sup>234</sup> Međunarodnog monetarnog fonda (IMF),<sup>235</sup> Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD)<sup>236</sup> te mnogo drugih statističkih podataka i analiza koje izdaju međunarodne organizacije, institucije i istraživačke organizacije.

Prethodno istraživanje međunarodnog tržišta provodi se i kroz neformalne razgovore s dobrim poznavateljima prilika u stranoj državi i/ili ekspertima za određena područja poslovanja. Razgovor se temelji na seriji pitanja kojima se prikupljaju spoznaje o situaciji na određenom inozemnom tržištu. Tako npr. kontakti s osobama zaduženima za gospodarske odnose u veleposlanstvima mogu osigurati ključne informacije o ekonomskim, pravnim i drugim uvjetima poslovanja. Također, i rasprave s ekspertima u pojedinim područjima poslovanja mogu osigurati npr. informacije o tehnološkim odrednicama poslovanja ili konkurentskoj situaciji u stranoj državi.

Na temelju rezultata prethodnog istraživanja poslovni subjekt odlučuje hoće li nastaviti s procesom istraživanja ili odustati od istraživanja. Proces istraživanja se prekida ako se utvrdi da za to postoje valjani razlozi kao npr. ako mogućnosti na inozemnom tržištu ne osiguravaju dugoročan uspjeh u poslovanju jer je ekonomska ili politička situacija u toj državi složena. Nadalje, moguće je da se prethodnim istraživanjem utvrdi da je konkurencija na inozemnom tržištu vrlo jaka i da uloženi napor ne bi dali primjerene rezultate. Također, moguća je situacija da se utvrdi kako daljnje istraživanje inozemnog tržišta zbog visine troškova istraživanja nije prihvatljivo u odnosu na očekivani učinak istraživanja. U slučaju da rezultati prethodnog istraživanja upućuju na potrebu nastavka istraživanja, tada se pristupa istraživanju tržišta u odabranoj državi ili skupini država.

**Istraživanje tržišta u odabranoj državi ili skupini država**, odnosno istraživanje na konkretnom tržištu, provodi se u tri faze: orijentacijsko istraživanje, indikativno istraživanje i stvarno istraživanje inozemnog tržišta.<sup>237</sup> Naime, vrlo je mala vjerojatnost da će prethodno istraživanje dati odgovore na sva otvorena pitanja vezano za nastup na inozemnom tržištu. Također, drži se neadekvatnim, iako mogućim, da se s rezultatima preliminarnog istraživanja pristupi stvarnom istraživanju tržišta. Navedeno iz razloga da se rezultati istraživanja ne moraju

<sup>234</sup> [www.worldbank.org/](http://www.worldbank.org/) (02. ožujka 2008.)

<sup>235</sup> [www.imf.org/](http://www.imf.org/) (02. ožujka 2008.)

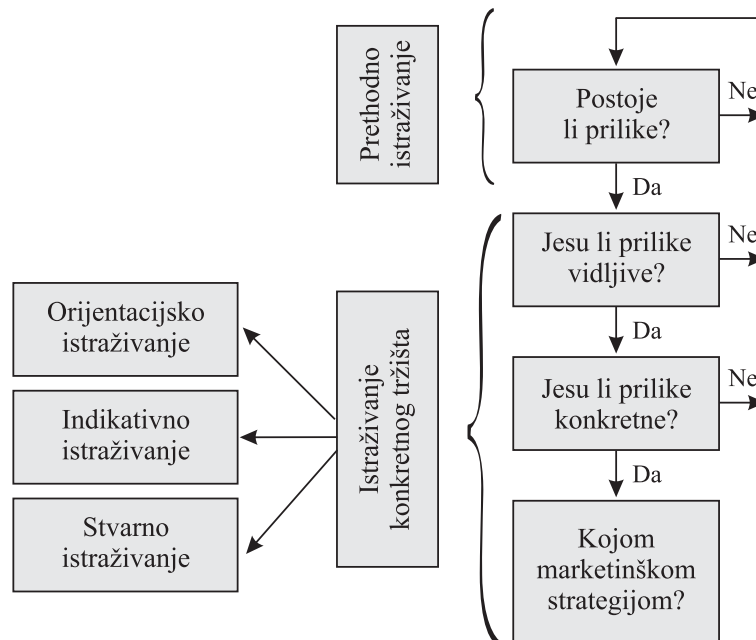
<sup>236</sup> [www.ebrd.com/](http://www.ebrd.com/) (02. ožujka 2008.)

<sup>237</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: op.cit., str. 345.

odbaciti kao nevaljali nakon što su utrošena sredstva i vrijeme za istraživanje, što u konačnici znači odustati od nastupa u stranoj državi. Iz tih se razloga preporuča prije stvarnog istraživanja provesti orijentacijsko i indikativno istraživanje kako je iskazano na slici 22. Iz modela proizlazi da se kroz preliminarno istraživanje traži odgovor na pitanje *Postoje li uopće prilike?*, dok se u istraživanjima na konkretnom tržištu traži odgovor na pitanje *Jesu li prilike vidljive?*, u fazi orijentacijskog istraživanja traži se odgovor na pitanje *Jesu li prilike konkretne?*, a u fazi indikativnog istraživanja pitanje je: *Kojim strategijama i politikom marketinga nastupiti na inozemnom tržištu?*

**Orijentacijsko istraživanje** se provodi kao prva faza istraživanja tržišta u odabranoj državi ili skupini država, odnosno prva faza istraživanja na konkretnom tržištu za konkretnu strategiju nastupa i za konkretan proizvod. U pravilu se pri provedbi orijentacijskog istraživanja koriste metode istraživanja za stolom, s temeljnim ciljem da se nastavi sužavati broj država kao potencijalno inozemno tržište. Poslovni subjekti u tom istraživačkom naporu traže odgovor na pitanje: *Jesu li vidljive prilike za ulazak na inozemno tržište?* U slučaju negativnog odgovora odustaje se od daljnjeg postupka istraživanja. Kada je odgovor pozitivan, istraživanje se nastavlja provedbom indikativnog istraživanja.

Slika 22. Vrste istraživanja



Izvor: prerađeno prema Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 345.

**Indikativno istraživanje** provodi se polazeći od rezultata orijentacijskog istraživanja i traži se odgovor na pitanje: *Jesu li prilike konkretne na inozemnom tržištu i treba li pristupiti definiranju marketinških strategija i provedbi politike međunarodnog marketinškog miksa?* U slučaju negativnog odgovora poslovni subjekt odustaje od daljnjih istraživačkih aktivnosti na datom inozemnom tržištu, a kada su odgovori na pitanja pozitivni nastavlja se s procesom istraživanja. Indikativno istraživanje provodi se u odabranoj stranoj državi tražeći informacije koje će samo indicirati radi li se o atraktivnom tržištu, tržištu s potencijalom rasta, utjecaju konkurenata, razvijenosti distributera i posrednika, i drugo. Iz tih razloga realizacija indikativnih istraživanja ostvaruje se na malom uzorku i korištenjem kvalitativnih metoda istraživanja.

**Stvarno istraživanje** je završno istraživanje kojim se za konkretnu državu i za konkretan proizvod ili uslugu provodi istraživanje na terenu. Istražuju se činitelji koji utječu na definiranje ponude s kojom će poslovni subjekt nastupiti na inozemnom tržištu i definiranje načina, tj. strategija nastupa na inozemnom tržištu. Za realizaciju stvarnog istraživanja najčešće se koriste specijalizirane istraživačke agencije koje su osposobljene za provedbu terenskog istraživanja u kojem će koristiti različite metode istraživanja. Temeljni cilj stvarnog istraživanja je prikupiti dovoljnu kvalitetu i kvantitetu informacija za donošenje poslovnih odluka o međunarodnim marketinškim strategijama i politici međunarodnog marketinškog miksa. Dakle, ovim se dolazi u fazu gdje više nije pitanje treba li nastupiti na inozemnom tržištu, već što učiniti da se ponuda i strategija nastupa prilagodi uvjetima inozemnog tržišta.

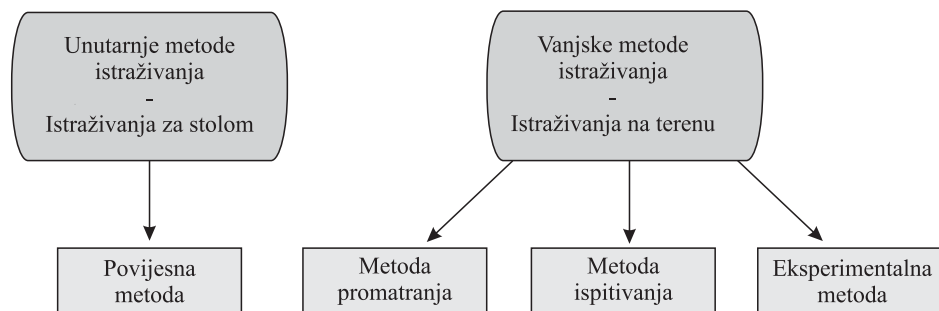
#### 6.2.2 Metode istraživanja na međunarodnom tržištu

U realizaciji prethodnih istraživanja i istraživanja konkretnog inozemnog tržišta poslovnim subjektima stoji na raspolaganju više metoda istraživanja. Njihov izbor ovisi o tome obavlja li se istraživanje za stolom (*desk research*), odnosno prikupljaju li se sekundarni podaci, ili se obavlja istraživanje na terenu (*field research*), odnosno prikupljaju li se primarni podaci. Metode za istraživanja međunarodnog tržišta ne razlikuju se od onih koje se koristi u istraživanju na nacionalnom tržištu. Svakako, u istraživanju međunarodnog tržišta potrebno je voditi računa o razini razvijenosti, kulturnim, društvenim i drugim činiteljima koji istraživanja otežavaju, ali se metodološki ono provodi na jednaki način kao i u državi iz koje dolazi poslovni subjekt koji ima potrebu za istraživanjem međunarodnog tržišta. U nastavku se ističu ključne metode koje su važne za istraživanje međunarodnog tržišta.<sup>238</sup>

<sup>238</sup> Craig, S. C., Douglas, S. P.: op. cit., str. 23. - 59.  
Muhlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L.: op. cit., str. 283. - 289.  
Blythe, J., Zimmerman, A.: op. cit., str. 62. - 77.  
Wind, J. Y., Green, P. E.: *Market Research and Modeling: Progress and Prospects*, Springer, New York, 2005.

U istraživanju za stolom koristi se interna, odnosno povijesna metoda, prikupljanjem informacija iz sekundarnih izvora. Prikupljanje primarnih informacija ostvaruje se istraživanjima na terenu koristeći se s više metoda istraživanja tržišta, od kojih su najznačajnije metoda promatranja, metoda ispitivanja i eksperimentalna metoda. Na slici 23. su prikazane metode istraživanja tržišta.

Slika 23. Metode istraživanja tržišta



**Povijesna metoda** je unutarnja metoda koja se zove i *istraživanje za stolom*, a služi se prikupljanjem informacija iz sekundarnih izvora. Povijesna metoda koristi se za utvrđivanje općih spoznaja o stranoj državi. Tom se metodom prikupljaju podaci iz unutarnjih evidencija poslovnog subjekta i objavljeni podaci prikupljeni izvan poslovnog subjekta. Poslovni subjekt prikuplja podatke i informacije samostalno iz dostupnih izvora ili kupnjom izvješća specijaliziranih istraživačkih organizacija. Za prikupljanje informacija iz sekundarnih izvora može se angažirati i specijalizirane istraživačke agencije. Problematika sekundarnih izvora istaknuta je u prethodnim točkama te se u nastavku pozornost posvećuje prikupljanju primarnih informacija.

**Metoda promatranja** koristi se za istraživanje na terenu te zato pripada u vanjske metode istraživanja. Svrha je te metode registriranje i osiguranje informacija o zbivanjima u okruženju u inozemnoj državi. Predmet promatranja najčešće su kupci i njihovo ponašanje, ali predmet promatranja mogu biti i ostale pojave na tržištu, bilo na strani ponude ili potražnje. Osobe čije se ponašanje registrira ne smiju uočiti da su objekt promatranja, kako bi se osigurala spontanost u ponašanju i reagiranju na pojedine okolnosti. Razlikuje se više tehnika promatranja, a najznačajnije su: osobna i elektronička promatranja. Kod osobnog promatranja angažiran je istraživač-promatrač koji prati i registrira istraživanu pojavu, dok se kod elektroničkog promatranja angažira suvremena oprema, kao

videokamere, interni TV sustav, audiometar<sup>239</sup> i drugi uređaji. Metoda promatranja osigurava čitav niz korisnih informacija, ali je njezin glavni nedostatak što oprema utvrđuje ono što se događa, a ne i uzroke konkretne pojave. Iz tih se razloga metoda promatranja koristi zajedno s drugim metodama istraživanja.

**Metoda ispitivanja** je najrašireniji oblik prikupljanja primarnih podataka. Ovom metodom dolazi se do podataka o činjenicama, mišljenjima, stavovima, namjerama i motivima ponašanja kupaca u istraživanoj državi. Ovisno o svrsi istraživanja, metodom ispitivanja dolazi se do kvantitativnih, ali što je najvažnije i kvalitativnih podataka o istraživanom problemu. Ispitivanje se može odvijati osobno, telefonom i dopisno. Zbog navedenog, potrebno je angažiratiiskusne istraživače iz poslovnog subjekta, koji poznaju kulturu djelovanja u drugoj državi ili specijaliziranu istraživačku agenciju s referencama o dobro obavljenim poslovnima u predmetnoj državi.

Osobno ispitivanje temelji se na razgovoru između ispitanika i ispitivača. Ispitivač je čitavo vrijeme fizički prisutan i u neposrednom kontaktu s ispitanikom. Navedeno je s jedne strane velika prednost, ali ima i nedostataka u odnosu na ispitivanje putem telefona ili pismenim putem. U ispitivanju telefonom kontakt između ispitivača i ispitanika je neizravan, što također ima određene prednosti i nedostatke. Ispitivanje dopisnim putem postupak je kojim se na temelju upitnika komunicira s ispitanicima. Svaki od navedenih načina komuniciranja s ispitanicima ima odgovarajuće prednosti i nedostatke koji su zbirno prikazani u tablici 19.

Tablica 19. Obilježja metoda ispitivanja

Obilježja	Osobno ispitivanje	Telefonsko ispitivanje	Dopisno ispitivanje
Količina informacija koje mogu biti prikupljene	Mnogo	Umjerena	Umjerena
Mogućnost da pitanja budu komplicirana	Da	Ponekad	Ne
Mogućnost vizualizacije	Da	Ne	Ponekad
Stopa povrata odgovora	Umjerena	Umjerena	Niska

<sup>239</sup> Audiometar ili „peoplemetar” je uređaj koji se priključuje na televizijski prijemnik i služi za praćenje gledanosti televizijskih programa.



<b>Obilježja</b>	<b>Osobno ispitivanje</b>	<b>Telefonsko ispitivanje</b>	<b>Dopisno ispitivanje</b>
Vrijeme potrebno za dobivanje odgovora	Umjereno	Brzo	Sporo
Potencijalna mogućnost odgovora	Velika	Umjerena	Niska
Troškovi	Vrlo visoki	Umjereno	Niski
Brzina prikupljanja podataka	Srednja/visoka	Visoka	Niska
Suradnja ispitanika	Odlična, osim na javnim mjestima	Dobra	Srednja (ovisi o upitniku)
Širina sadržaja	Dobra	Srednja	Vrlo standardizirano
Dužina upitnika	Velika	Srednja	Srednja
Mogućnost nesporazuma s ispitanikom	Niska	Srednja	Visoka
Utjecaj ispitivača na odgovore	Visok	Srednji	Nikakav
Kontrola rada ispitivača	Srednja	Visoka	Nema ispitivača
Anonimnost ispitivača	Niska	Srednja	Visoka
Anonimnost ispitanika	Niska	Srednja	Visoka
Troškovi	Vrlo visoki	Srednji / niski	Najniži
Posebne osobine	Mogu se koristiti vizualna pomagala	Terenski rad i kontrola olakšana, prikladno za računalnu tehnologiju	Mogućnost odgovaranja u podesno vrijeme, mogućnost razmišljanja

Izvor: Prerađeno prema Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 229.

Ako se izbor metode vezuje za metode ispitivanja, tada je potrebno oblikovati upitnik i izabrati uzorak. Kada sastavljanje upitnika nije obavljeno korektno i profesionalno javljaju se pogreške, koje mogu deformirati čitav proces i rezultate ispitivanja i kao krajnju negativnu posljedicu imati krive odluke. Oblikovanje upitnika treba se temeljiti na prethodno definiranoj svrsi i ciljevima istraživanja međunarodnog tržišta. Razlikuju se dva tipa pitanja koja se koriste u upitnicima: strukturirana (zatvorena) i nestrukturirana (otvorena) pitanja. Strukturirana pitanja sastavljena su tako da se nakon pitanja ispitaniku ponudi popis mogućeg izbora odgovora. Druga skupina pitanja su nestrukturirana (otvorena) pitanja. Ona se koriste kada je otežano ili čak nemoguće razviti kategorije mogućih odgovora.

Prikupljanje primarnih podataka vezano je za veliki broj kupaca koji predstavljaju osnovni skup (cjelokupna populacija), a istraživač ima zadatak da uz što manje troškove istraživanja ostvari maksimalno moguću pouzdanost podataka. Navedeno se ostvaruje primjerenim izborom uzorka iz kojeg se prikupljaju podaci na temelju kojih je moguće donijeti pravilan zaključak o određenim osobinama iz cjelokupne populacije osnovnog skupa. Uzorak je, dakle, manji dio osnovnog skupa, čiji se izbor vrši uvažavanjem kriterija vjerojatnosti, ili se izbor vrši bez uvažavanja kriterija vjerojatnosti. Prvi se nazivaju reprezentativni ili slučajni uzorci i obuhvaćaju jednostavne slučajne uzorke, stratificirane, sustavne i grupne uzorke, a drugi su nereprezentativni uzorci koji obuhvaćaju prigodne, uzorak poznavatelja i kvotne uzorke.<sup>240</sup>

**Eksperimentalna metoda** u istraživanju tržišta omogućuju da se umjesto ispitivanja ili promatranja simulira određena situacija vezana za tržište. Eksperimentalna metoda je istraživačka metoda kojom se utvrđuju odnosi uzroka i posljedica. Ona se može provoditi u umjetno stvorenim uvjetima – laboratoriju, ili u stvarnim uvjetima – na terenu. Metodom eksperimenata suprotstavljaju se odgovori dviju skupina subjekata koji su najčešće skupine krajnjih kupaca ili poslovnih kupaca u stranoj državi. U eksperiment se uvodi jedna ili više varijabli i mjeri promjena ponašanja krajnjih kupaca ili poslovnih kupaca u odnosu na promjene jedne ili više varijabli.

### ***6.3. Proces istraživanja međunarodnog tržišta***

Poslovni subjekt često se nalazi u situaciji da informacije prikupljene iz internih evidencija, iz spoznaja djelatnika “na terenu” ili proučavanjem internet stranica subjekata na međunarodnom tržištu, ne raspolažu s dovoljno informacija za donošenje pravovaljanih odluka. U tom slučaju pristupa se istraživanju

---

<sup>240</sup> Detaljna rasprava o karakteristikama i izboru uzorka u Grbac, B., *Identitet marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, 2006., str. 128-130.

međunarodnog tržišta. Koristi se pojam *istraživanje međunarodnog tržišta* iako bi se, s obzirom na obuhvaćeni sadržaj, moglo govoriti o istraživanjima za potrebe međunarodnog marketinga ili istraživanjima za međunarodni marketing. Istraživanje međunarodnog tržišta nije jednostavno niti jeftino, te se provodi povremeno i samo u onim slučajevima kada se ne može doći do odgovarajućih informacija na drugi način, odnosno kada se poslovni subjekt suočava s određenim problemom i potrebama specifičnih informacija s tim u vezi.

Istraživanje međunarodnog tržišta može biti organizirano vlastitim snagama ili se za istraživanje može angažirati specijalizirana istraživačka organizacija. Neke od najvećih istraživačkih organizacija su *ACNielsen*<sup>241</sup> s preko 42.000 istraživača koji djeluju u preko 100 država svijeta, *Research International*<sup>242</sup> s podružnicama u 50 država koji provodi istraživanja isključivo po zahtjevima klijenata, *United Information Group*<sup>243</sup> koju karakterizira da je najveća istraživačka organizacija specijalizirana za *B2B (business to business)* u Europi, te mnoge druge istraživačke organizacije. Pored ovih velikih, globalno prisutnih istraživačkih agencija, poslovnom subjektu istraživačke usluge nude i manji istraživački poslovni subjekti koji djeluju na regionalnom ili nacionalnom tržištu. Njihov nedostatak što su mali nadoknađuju fleksibilnošću i razinom reagiranja na zahtjeve klijenata. Tako npr. u jugoistočnoj Europi djeluju agencije *GFK*,<sup>244</sup> *Puls*<sup>245</sup> i druge, koje su se specijalizirale za istraživanje tržišta i javnog mnijenja. Više je prednosti, ali i nedostataka jednog i drugog pristupa, koji su u pravilu vezani za troškove istraživanja, potrebno vrijeme za provedbu istraživanja i specifičnost informacija, odnosno rezultata istraživanja.

Istraživanje međunarodnog tržišta provodi se i za tržište široke potrošnje i za tržište poslovne potrošnje, a aktivnosti istraživanja za obje vrste tržišta mogu se, uvažavajući stav Seggeva, promatrati u tri kategorije: skeniranje, smanjivanje rizika i monitoring.<sup>246</sup> Aktivnosti **skeniranja** autor povezuje s istraživanjem promjena u okruženju i spoznavanjem mogućnosti koje te promjene nude. Slijedi istraživanje tržišta koje se usmjerava na prikupljanje informacija za pomoć u definiranju učinkovitih marketinških strategija i taktika. Ta su istraživanja povezana sa **smanjivanjem rizika**, odnosno istraživanja tržišta se usmjeravaju na utvrđivanje vjerojatnosti uspjeha marketinških strategija i/ili određenog marketinškog programa.

Istraživanjem tržišta za potrebe **monitoringa** nastoji se utvrditi kako su donesene odluke imale utjecaja na postignute rezultate poslovanja. Aktivnosti monitoringa uključuje analizu prodaje, dobiti, zadovoljstva kupaca, kao i rezul-

<sup>241</sup> <http://www.acnielsen.com> (03. ožujka 2008.)

<sup>242</sup> <http://www.research-int.com/home.asp> (03. ožujka 2008.)

<sup>243</sup> <http://www.prnewswire.co.uk/>(03. ožujka 2008.)

<sup>244</sup> <http://www.gfk.hr/> (03. ožujka 2008.)

<sup>245</sup> <http://www.puls.hr/>(03. ožujka 2008.)

<sup>246</sup> Seggev, E.: *A Role in Flux, Marketing Management*, 1995., 4, 3, str. 35.

tate promocijskih kampanja. Monitoring aktivnosti su ustvari takva istraživanja tržišta kojima se utvrđuju trenutni problemi i predlažu rješenja.

Proces prikupljanja podataka i pretvaranja istih u korisne informacije, neovisno o problemu i situaciji koju se time želi riješiti, vrlo je složen i ovisan o više elemenata. Na slici 24. prikazan je Kumarov model koji polazi od ciljeva poslovnog subjekta, potrebnih informacija, definiranja problema istraživanja, izbora područja istraživanja, provjere dostupnosti podataka i ako su podaci dostupni tada se oni analiziraju, interpretiraju i, na kraju, prezentiraju. U slučaju da podaci koji su na raspolaganju ne zadovoljavaju definirane kriterije, pristupa se ocjeni vrijednosti istraživanja, provodi se istraživački postupak, analiziraju podaci i na kraju interpretiraju i prezentiraju. Na svaki od ovih elemenata utječu druge veličine, što postupak čini složenim.

Iz složenog Kumarovog modela može se izvesti jednostavniji model koji problematiku istraživanja međunarodnog tržišta prezentira kao proces koji se odvija u pet faza prikazanih na slici 25.

Slika 25. Proces istraživanja tržišta

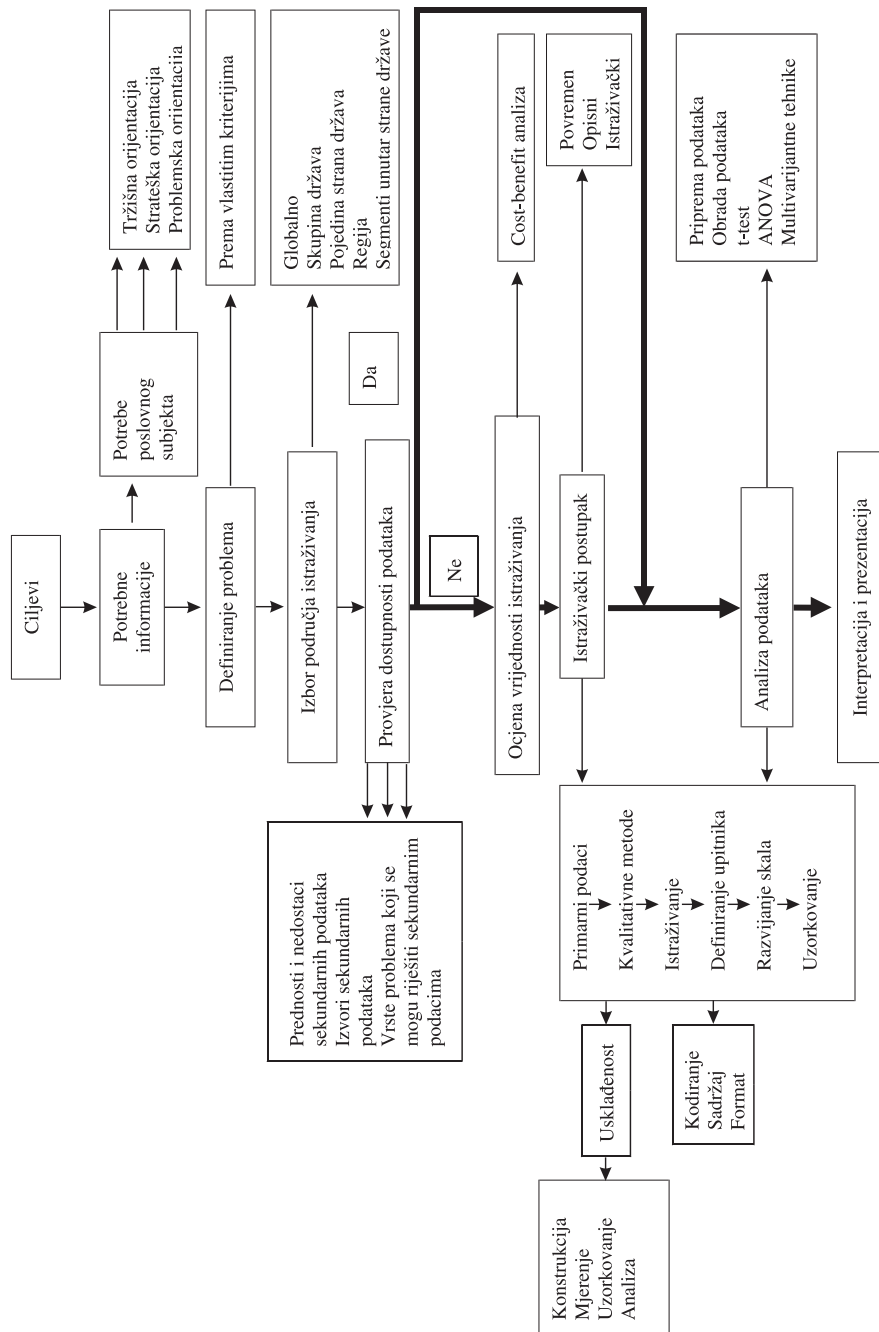


### 6.3.1. Utvrđivanje problema istraživanja

Utvrđivanje problema istraživanja na međunarodnom tržištu mnogo je složenije nego u slučaju kada se istraživanje provodi na domaćem tržištu. Naime, nepoznavanje kulturnih, ekonomskih, društvenih i drugih činitelja inozemnog tržišta koje je predmet istraživanja u mnogome može otežati ostvarenje svrhe i ciljeva istraživanja. Mnogi rezultati međunarodnog istraživanja ne ispune očekivanja jer se nije primjereno definirao problem istraživanja ili se u definiranju problema nisu uvažavale specifičnosti međunarodnog tržišta. Jednom krivo ili neprecizno definiran problem može čitavo istraživanje usmjeriti u krivom smjeru. Rezultati istraživanja kod krivo usmjerenog procesa, i to nakon što je utrošeno mnogo vremena i novaca, postaju upitni, pa čak i beskorisni.

Za dobro definiran problem smatra se da je već napola i riješen problem. Iz tih razloga predlaže se da se uloži dodatni napor u toj fazi i izvrši preliminarno istraživanje. Preliminarno istraživanje je istraživanje kojim se ispituju dostupne informacije koje su vezane za problem istraživanja i nastoje se spoznati uzroci određenog problema.

Slika 24. Proces istraživanja tržišta



Izvor: Kumar, V.: International marketing Research, Prentice Hall, New York, 2000., str. 54.

U osnovi, poslovni subjekt u pristupu definiranja problema polazi od traženja odgovora na pitanja koje informacije su nužne za donošenje konkretnih poslovnih odluka i zašto su potrebne upravo te informacije. U tu se svrhu sugerira korištenje informacija koje se prikupe na osnovi i pomoću mreže suradnika, kao i iz studija pojedinih stranih država, te iz združenog pristupa istraživanju inozemnih tržišta.<sup>247</sup>

Vrlo korisnim drže se informacije prikupljene kroz neformalne razgovore o problemu istraživanja s uvoznicima, distributerima u stranoj državi, državnim tijelima, udruženjima gospodarskih subjekata, komorskim organizacijama, gospodarskim misijama u veleposlanstvima, te s drugim subjektima.

Studije pojedinih stranih država ili analize situacije u pojedinim gospodarskih djelatnostima, osiguravaju značajnu bazu informacija za primjereno definiranje problema. Analizira se dostupna dokumentacija i informacije, što može biti od koristi za spoznaju problema koji je predmet istraživanja.

Poslovni subjekti često ujedinjuju napore i organiziraju konzorcij za zajedničko istraživanje i osvajanje inozemnog tržišta. Takvo udruživanje poslovnih subjekata osigurava potporu izvozne politike države iz koje dolaze, objedinjavanje i iskorištavanje zajedničkih resursa namijenjenih za istraživanje.

Konačno, definiranje problema uključuje *specificiranje ciljeva* istraživanja, tj. na koja pitanja trebaju rezultati istraživanja pružiti odgovore, *utvrđivanje populacije* koja je predmet istraživanja, tj. koje su osobitosti sudionika na tržištu uključenih u situaciju koja je problem, i smještanje ili plasiranje problema istraživanja u *kontekst okruženja*, tj. koji činitelji iz unutarnjeg i vanjskog okruženja poslovnih subjekata utječu na situaciju koja je problem.<sup>248</sup>

Nakon što su utvrđeni odgovori na navedena pitanja i time definiran problem istraživanja pristupa se izradi plana istraživanja međunarodnog tržišta.

### 6.3.2. Izrada plana istraživanja međunarodnog tržišta

Planom istraživanja međunarodnog tržišta traže se odgovori na nova pitanja. Potrebno je utvrditi tko će izvršiti istraživanje, kada će se izvršiti istraživanje, gdje će se izvršiti istraživanje, koliko će istraživanje koštati i kako će se izvršiti istraživanje.

Poslovni subjekt odgovorom na prvo pitanje odlučuje se hoće li se istraživanje izvršiti u vlastitoj režiji ili će se za to angažirati specijaliziranu istraživačku agenciju. Prvi i drugi pristup imaju odgovarajuće prednosti i nedostatke. Npr. ako se poslovni subjekt opredijeli za istraživanje u vlastitom aranžmanu, tada

<sup>247</sup> Doole, I., Lowe, R.: op. cit., str. 115.

<sup>248</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: Marketing, Real People, Real Choices, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 162.

ima veću fleksibilnost i mogućnost brzog reagiranja na novonastale situacije. U slučaju angažiranja vanjske istraživačke agencije, iskustvo je i specijaliziranost istraživačke agencije od neprocjenjive vrijednosti. Najčešći elementi koji utječu na izbor vezani su za potrebno vrijeme i proračun namijenjen istraživanju.

Kada će se izvršiti istraživanje tržišta od posebnog je značenja za određene gospodarske djelatnosti, npr. modnu industriju, dok je za druge od manjeg značenja, npr. za brodograđevnu industriju. Traži se odgovor na pitanje kada će se izvršiti istraživanje, tj. u koje doba godine, u sezoni ili izvan sezone, da li u mjesecu koji je najatraktivniji ili u kojem se bilježe najlošiji rezultati, ili, pak, u kojem tjednu. Usko vezano s vremenskim dimenzijama određuje se i terminski plan aktivnosti za pojedine faze istraživačkog procesa, tj. planira se dužina trajanja svake pojedine faze istraživanja.

Planom istraživanja međunarodnog tržišta utvrđuje se gdje će se izvršiti istraživanje, odnosno traži se odgovor na pitanje koje je geografsko područje predmet istraživanja. Ono može npr. biti skupina država, određena država, područje u određenoj državi, regija ili eventualno neki gradovi.

Svako istraživanje vezano je za određene troškove. Planom istraživanja međunarodnog tržišta potrebno je predvidjeti i troškove koji su vezani za provedbu istraživanja. Plan troškova, odnosno utvrđivanje proračuna istraživanja, daje odgovor na pitanje koliko će istraživanje koštati, a bitan je zbog kontrole troškova. Neplanski pristup troškovima često dovodi do prekoračenja budžeta istraživanja, što je posljedica potrebe za sve većom kvalitetom i kvantitetom informacija.

Istraživanje međunarodnog tržišta provodi se raznim metodama istraživanja koje stoje na raspolaganju. Izbor metoda ovisi o ciljevima istraživanja, odnosno o pitanjima na koje istraživanje treba dati odgovore. Razlikuju se tri temeljna skupine metoda istraživanja: metoda promatranja, metoda ispitivanja i eksperimentalna metoda, koje su u prethodnom dijelu teksta obrađene.

### *6.3.3. Prikupljanje podataka*

Prikupljanje podataka je treća faza u procesu istraživanja međunarodnog tržišta. Traže se odgovori na pitanje gdje se nalaze podaci, odnosno koji su dostupni izvori podataka. Razlikuju se primarni izvori podataka i sekundarni izvori podataka.

**Primarni podaci** su podaci koji se specijalno prikupljaju kad postoji potreba za točno određenim marketinškim informacijama. Ti se podaci i informacije uglavnom svode na činjenice vezane za kupce i konkurente, njihovo ponašanje, mišljenja, stavove, motive, poznavanje i informiranost. Primarni podaci imaju čitav niz prednosti, kao što je objektivnost, originalnost, aktualnost, no imaju i veće nedostatke, kao što su visoka cijena prikupljanja i sporost u njihovom prikupljanju.



**Sekundarne podatke** potrebno je prikupiti, analizirati i prirediti za dobivanje potrebnih marketinških informacija na osnovi kojih se donose poslovne odluke. Najznačajnije prednosti sekundarnih podataka vezuju se za njihovu raspoloživost, brzinu u kojoj se mogu prikupiti, troškove koje je potrebno predvidjeti za njihovo prikupljanje i objektivnost. Međutim, glavni je nedostatak sekundarnih podataka što se analizom tih podataka u pravilu nikad ne mogu osigurati marketinške informacije za rješavanje nekog poslovnog problema. Korisno je pojedine podatke provjeriti iz više izvora, čime se bitno povećava sigurnost i vjerodostojnost prikupljenih podataka i marketinških informacija na tim osnovama.

#### *6.3.4. Obrada podataka*

U ovoj fazi procesa istraživanja dolazi se do rezultata istraživanja. Podaci koji su prikupljeni iz različitih izvora i korištenjem različitih metoda moraju se razvrstati, organizirati i analizirati, te pretvoriti u korisne informacije za marketinške odluke.

Razlikuje se čitav niz načina na koje se podaci mogu obraditi, od onih jednostavnih do složenih statističkih obrada. Oni najjednostavniji svode se na analizu prikupljenih podataka pregledom i analizom podataka, te na brzoj pripremi informacija za donošenje marketinških odluka. Složeniji oblici obrade podataka i priprema informacija za marketinške odluke temelje se na raznim statističkim paketima, kao npr. SPSS<sup>249</sup>, koji stoje na raspolaganju istraživačima.

Ponekad i najbolje statističke obrade podataka nisu dovoljne, te je potrebno koristiti stručno znanje za razumijevanje podataka i objašnjenje rezultata statističke obrade. Potrebno je prepoznati što je važno i relevantno za rješavanje određenog problema.

#### *6.3.5. Prezentiranje rezultata istraživanja*

Prezentacija rezultata je završna faza procesa istraživanja međunarodnog tržišta. Rezultati istraživanja moraju biti tako obrađeni i prezentirani da donositelji marketinških odluka mogu iste razumjeti i jednostavno koristiti. Potrebno je izbjegavati situaciju da između naručitelja i istraživača, neovisno o tome radi li se o istraživačima iz poslovnog subjekta ili iz specijalizirane istraživačke agencije, dođe do nesporazuma i nerazumijevanja vrijednosti postignutih rezultata istraživanja. Navedeno se postiže tako da se prezentacija napravi tako da se uskladi s razinom znanja i iskustva jedne i druge strane.

Osnovno je pravilo da prezentacija mora biti tako pripremljena da pokrene donošenje marketinških odluka, a da to ne bude samo kraj jednog procesa istra-

---

<sup>249</sup> <http://www.spss.com/> (03. ožujka 2008.)

živanja tržišta. Istraživač se u pripremi prezentacije vodi spoznajom da terminologiju prilagodi naručitelju istraživanja, a da ne koristi nerazumne termine i “teške” formulacije.

Zaključno, poslovni subjekt koji nastupa na inozemnom tržištu nikad ne može biti zadovoljan razinom spoznaje koju ima o tom inozemnom tržištu, karakteristikama i ponašanjima kupaca, osobitostima distributera, posrednika i konkurenata na međunarodnom tržištu. Iz tih razloga smatra se da je proces istraživanja kontinuirani proces koji, jednom završen, otvara nove nepoznanice i potrebu daljnjih i dubljih istraživanja, što posebno dolazi do izražaja kada se djeluje na dinamičkom međunarodnom tržištu.

**POSLOVNI SLUČAJ:****Lansiranje proizvoda tvrtke Istravino na rusko tržište<sup>250</sup>**

Marketinški tim, zajedno s predsjednikom uprave i vlasnikom tvrtke *Istravino*, je početkom 2008. godine održavao sastanak na temu izlaska na rusko tržište. Trebalo je odlučiti na koji način plasirati robu na to tržište; pod kojim imenom marke; da li koristiti ime *Istravino*; tko je nositelj marketing-aktivnosti na ruskom tržištu; kakvu percepciju i poziciju marke se želi razviti; koje promocijske aktivnosti poduzeti? Na sastanku se razvila žustra rasprava.

*Istravino* d.d. je utemeljeno 1947. godine i kao najstarija hrvatska vinarska kuća nastavlja tradiciju vinarija iz prošlog stoljeća s područja Hrvatskog primorja i Istre. U vinskim podrumima *Istravina* njeguju se i pune razna vrhunska i kvalitetna vina u kojima, zahvaljujući velikom izvozu, mogu uživati i potrošači na većem broju stranih tržišta. Iz vlastitih vinograda te u kooperaciji s vinogradarima i proizvođačima iz priobalnog djela Hrvatske, tvrtka proizvodi kvalitetna vina kontroliranog podrijetla, desertna, specijalna, pjenušava i vrhunska vina, te široki program alkoholnih pića.

Ideja o izlasku na rusko tržište rodila se sredinom 2007. godine kada su predstavnici velikog ruskog trgovačkog sustava *Konstanta* došli na hrvatsko tržište posjetiti najznačajnije hrvatske proizvođače kako bi neki od njih postali i dobavljači. Obzirom da je *Istravino* lider u proizvodnji vina u Hrvatskoj, preporučeno je kao potencijalni dobavljač. Tvrtka *Istravino* se odmah zainteresirala za rusko tržište s obzirom da se na tom tržištu vinska kultura tek širi s ulaskom stranog kapitala, a već je dostigla potrošnju od oko 900.000.000 litara godišnje. Glavnina potrošnje je u većim gradovima, prvenstveno St. Petersburgu i Moskvi. Taj golemi potencijal su već prepoznali i španjolski, australski, čileanski i francuski proizvođači vina, te obasuli tržište svojom ponudom robe. Trenutačno je raspoloženje u boljim ruskim restoranima takvo da "moraju" imati sva svjetska vina.

Prva odluka koju *Istravino* mora donijeti je koje ciljno tržište odabrati. Hrvatska nije prepoznata kao vinarska zemlja. Zato je zaključeno da je optimalno ciljati urbani srednji sloj jer se njemu mogu ponuditi željene cijene. Naime, previsoke cijene ne podržava hrvatsko podrijetlo, a *Istravino* ne može ponuditi vina na kojima ne ostvaruje planiranu akumulativnost. S druge strane, ne može se ciljati niti na nisku cijenu, jer na visinu konačne cijene u Rusiji veliki utjecaj imaju troškovi. Tako primjerice, prijevoz znatno podiže cijenu s obzirom na veliku udaljenost, ali i specifične uvjete prijevoza u pojedinim dijelovima godine, kada proizvodi moraju biti zaštićeni od ekstremno niskih temperatura. Nadalje, u građenju konačne cijene znatan utjecaj imaju uvozne carine, porezi i marže

<sup>250</sup> Slučaj pripremili mr. sc. Ivana First i Stevo Tomić, dipl. oec., direktor marketinga tvrtke *Istravino* d.d. pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.

distributera i trgovaca, koji su veći nego u Hrvatskoj. Tako će u konačnici cijena za bolje stolno vino u Rusiji biti na razini cijene za kvalitetna vina u Hrvatskoj.

Obzirom na zadane parametre i preporučenu cijenu na tržištu, ostaju minimalna sredstva za promociju, a promocija je nužna s obzirom da su sve marke *Istravina* u Rusiji nepoznate. Kako postići prepoznatljivost? Marketinški tim je razmišljao koju marku ponuditi Ruskom tržištu. Odjednom je došao prijedlog: *Adria*. Ono što Rusi znaju o Hrvatskoj je Jadransko more, odnosno Adriatic. Priča mora krenuti od toga. Na kraju krajeva, u prilog svakako ide i činjenica da vinogradi tvrtke *Istravino* u Brtonigli doslovno ulaze u more. Od tih vinograda proizvodit će se vino za rusko tržište. U Hrvatskoj se to vino zove *Dajla*. No u Rusiji će biti puno lakše izgraditi marku *Adria*.

Zadovoljan odabirom imena, tim je ipak i dalje imao veliki broj odluka pred sobom. Krenulo se definirati ono lakše. Cijela proizvodnja i opremanje proizvoda realizirat će se u *Istravino* uz uobičajenu tehnologiju i standardizirane proizvodne procese. Što se ukusa tiče, Rusima uglavnom odgovaraju suha vina, tj. vina koja su i trenutačno u proizvodnom programu *Istravina*. Dizajn ambalaže proizvoda radi se prema zadanim parametrima i to u sklopu dugogodišnje suradnje sa *Studiom Cuculić*. Upravo je robna marka *Dajla*, kao plod zajedničke suradnje, dobitnik nagrade *Cropak* za 2008. godinu. Kada se spominje ambalaža i etiketiranje, zanimljivo je istaknuti da je ruski uvoznik insistirao na “izvornoj” etiketi, koja se nalazi na hrvatskom tržištu, na kojoj se ne spominje uvoznik za Rusiju. Informaciju o uvozniku će se u obliku *stikera* naknadno naljepiti na bocu po dolasku vina u Rusiju. Razlog tomu je osjetljivost ruskog tržišta na “podvale”. Naime, potrošači žele vino koje se zaista proizvodi u Hrvatskoj, a taj dojam im stvara “izvorna” etiketa i u Rusiji dodane informacije o uvozniku.

Proizvodi *Istravina* bi trebali izaći na rusko tržište krajem 2008. godine i to, osim marke *Adria*, i neke postojeće marke *Istravina* kao što je *Napoleon*. *Napoleon* se smatra izrazito dobrom markom za to tržište s obzirom da podsjeća na Francusku, a u Rusiji Francuska i francusko asocira na buržoaski stil života i samim time je cijenjeno i poželjno. Za ovu godinu je plan izvesti oko 80.000 boca od čega 50% kvalitetnog vina *Adria*, a 50% šampanjca, žestokog pića i likera iz postojećeg proizvodnog programa.

U ovom trenutku se čini da će se logistika raditi i financirati u partnerstvu s ruskim uvoznikom, no ostaje veliko pitanje treba li ući u velika ulaganja u promociju. Kroz HoReCa (hoteli, restorani, *catering*) distribucijski lanac može se utjecati na distributera bez dodatnih davanja, no za prodajni uspjeh u trgovinama je potrebno uključiti jaku i skupu komunikaciju. Iako postoji puno velikih i dobrih restorana, najvećim dijelom se cilja na trgovine. Uvoznik ima razvijene poslovne odnose s 2.000 trgovina. Najlogičnijim se čini promociju fokusirati na unapređenje prodaje u trgovinama, te događaje vezane za HoReCa distribucijski lanac, kao što je npr. Večer gastronomske ponude Hrvatske, Istre i sl. za 100

ključnih menagera u hotelima i restoranima. Zbog daljine i nepoznavanja ruskog tržišta *Istravinu* bi bilo praktičnije da Rusi sami financiraju lansiranje i cijeli marketinški budžet, te definiraju maloprodajne cijene, no tada *Istravino* mora smanjiti prodajne cijene i svoju dobit.

Marketinški tim je žustro raspravljao. Plan je *Istravina* za 2008. godinu pokriti troškove i ostvariti minimalnu dobit, a značajniju dobit ostvarivati u 2009. i u narednim godinama s rastom i većim obujmom prodaje. Marketinški dio kreće tek po isporuci robe, dakle ti troškovi ulaze tek u 2009. godinu. Treba li samostalno vršiti promociju, dakle samostalno odlučivati o pozicioniranju i cijeni vina, ali onda i samostalno financirati lansiranje *Adrie* na rusko tržište ili tu slobodu i rizik prepustiti ruskom uvozniku? Kako točno podijeliti uloge? Tim ima mjesec dana za predložiti osnovni oblik suradnje.

## POSLOVNI SLUČAJ: Strategija IKEA-e<sup>251</sup>

*Grupacija IKEA (IKEA)* je jedan od najuspješnijih gospodarskih subjekata za proizvodnju namještaja u svijetu. *IKEA*-u, koja potječe iz malog sela Agunnaryd u Švedskoj, osnovao je Ingvard Kamprad 1943. godine. Postala je vrlo popularna nakon uvođenja inovativnog koncepta poznatog kao komponibilni namještaj. U početku je prodavala olovke, novčanike, okvire za slike, stolnjake, satove, nakit, itd. Od ranih pedesetih godina prošlog stoljeća usmjerila se na prodavanje namještaja. Godine 1955., *IKEA* je radi bojkota dobavljača bila prisiljena započeti proizvoditi svoj vlastiti namještaj. Vodstvo *IKEA*-e bilo je skeptično u pogledu ideje o proizvodnji i dizajniranju namještaja, ali na njihovo iznenađenje, ovaj potez se kasnije pokazao kao glavna prednost gospodarskog subjekta. Naime, *IKEA* je postala popularna u cijelom svijetu po svom *suvremenom skandinavskom stilu* u dizajnu namještaja. Godine 1987. dobila je nagradu *Excellent Swedish Design Prize* za svoj popularni proizvod *Moment Sofa*. Između ostalih, dostignuća *IKEA*-e uključuju osnivanje *IKEA Rail AB* (2001) koji prometuje vlakovima u Njemačkoj, Belgiji, Nizozemskoj i Švedskoj kao pomoć lancu dobavljača. Do 2002. godine *IKEA* je posjedovala 160 maloprodajnih trgovina u više od 30 zemalja.

*IKEA* je popularna zbog svog kvalitetnog namještaja koji ima i povoljnu cijenu, te zbog utjecaja na globalizaciju industrije namještaja. Njezina misija je proizvesti suvremeni namještaj koji si svaki potrošač može priuštiti. *IKEA*-ini ciljni potrošači su mlade obitelji koje vode računa o cijeni. Također, *IKEA* je shvatila da su tradicionalno zapakirani komadi namještaja podložniji oštećenjima tijekom transporta, a i sami troškovi transporta su bili visoki. Navedeno je potaknulo ideju poznatu kao *mehanizam plosnatog pakiranja*, pri kojem su dijelovi namještaja bili uredno zapakirani u plosnate kutije. Ovakvo pakiranje je smanjilo potrebu za prostorom pri skladištenju, a time i smanjilo troškove transporta. Navedeno je omogućilo ponudu proizvoda po niskim cijenama.

*IKEA* posluje s oko 2500 dobavljača u preko 60 zemalja. Kod odabira dobavljača prednost imaju oni s niskim troškovima i iz zemalja koje obiluju sirovinama, te oni sa lokacija koje su dobro povezane s tržištima širom svijeta. Kako bi zadržala niske cijene, *IKEA* se usmjerila na razvijanje bliskih veza sa svojim dobavljačima. S dobavljačima dijeli svoju tehničku stručnost i menadžerske vještine s ciljem smanjivanja troškova proizvodnje u zamjenu za ekskluzivne ugovore s njima. Tako dobavljači proizvode standardizirane *IKEA* proizvode namijenjene globalnom tržištu.

Uvođenjem komponibilnog namještaja, eliminirani su tradicionalni zadaci sklapanja namještaja i dostave tih proizvoda u domove potrošača. Ove aktivnosti uobičajeno provode ili proizvođač ili trgovac, što povećava cijenu proizvoda.

<sup>251</sup> Slučaj pripremio Smith Moganty pod mentorstvom prof. D.G. Prasad, ICFAI Center for Management Research, prema : <http://www.ecch.com>

Uključivanjem potrošača u lanac vrijednosti *IKEA* je smanjila troškove vezane uz namještaj te je mogla zadržati nisku cijenu.

Druga strategija koju je *IKEA* slijedila da bi zadržala niske troškove bila je proizvodnja standardiziranih proizvoda. Dizajniran je temeljni program proizvoda koji je bio globalno prihvatljiv. Ipak, gospodarski subjekt nije bio sasvim imun na kulturne razlike među državama. *IKEA* je ušla na tržište Sjedinjenih Američkih Država 1985. godine i ubrzo shvatila da se tipični skandinavski proizvodi koje je prodavala nisu uklapali u američki stil življenja. Na primjer, Amerikanci su koristili velike staklene vrčeve za piće jer su u vodu dodavali led, a *IKEA* je imala preusko grlo na svojim vrčevima da bi odgovarali ovom zahtjevu. Bilo je očito da potrošači u SAD-u kupuju *IKEA* vaze za cvijeće jer ih zabunom smatraju vrčevima za vodu.

Godine 1989. predsjednik *IKEA*-e, Anders Moberg, imenovao je Gorana Carstedta, predsjednika švedskog *Volva*, voditeljem *IKEA*-e u SAD-u. Što se tiče *IKEA*-ine politike napravljene su neznatne varijacije u dizajnu proizvoda od maksimalno dva posto u skladu s ukusima i željama potrošača u različitim dijelovima svijeta. Ali *IKEA* je bila protiv većih varijacija budući da su smatrali da bi to utjecalo na postignutu ekonomiju obujma. Osluškujući tržište, Carstedt je uveo promjene u dizajn proizvoda koje su predstavljale ravnotežu između udovoljavanja *IKEA*-inim strogim uvjetima troškova i zadovoljavanja potreba američkih potrošača. Na primjer, *Kurs*, mali noćni ormarić s ladicom, iako je bio najprodavaniji komad namještaja širom svijeta, nije uspio u osvajanju američkog tržišta. Carstedt je otkrio da potrošači u SAD-u misle da je ladica preplitka te da im se ne sviđa upotreba plastike u izradi proizvoda. Radili su na preradi proizvoda dvije godine i onda ga redizajnirali tako da ima dublje ladice s boljim stranicama. Kako bi ovaj zadatak ostvarili uz minimalne troškove, tražili su dobavljače iz SAD-a. *Plastika je vjerojatno bila bolje rješenje, ali Amerikanci to nisu mogli shvatiti. Postupno smo našli načine kako biti lukaviji i istovremeno zadržati identitet IKEA-inih proizvoda. Bio je to neprekidni proces prilagodbe koji je trajao četiri godine, rekao je Carstedt.*<sup>252</sup> Zbog toga je modificiran sav postojeći proizvodni program i osmišljen program amerikaniziranog *IKEA* namještaja. Strategija se pokazala uspješnom i do 2000. godine *IKEA*-ino poslovanje u SAD-u je postalo glavni pridonositelj prodaji širom svijeta.

*IKEA* je omogućila kvalitetnu uslugu potrošačima u maloprodajnim trgovinama. U tim trgovinama se konstantno držala optimalna količina zaliha najpopularnijih proizvoda. Nadalje, kroz održavanje kontrolnih točki u svom sustavu globalne distribucije omogućeno je da se svi proizvodi dostave na vrijeme u maloprodajne trgovine kako ne bi došlo do manjka proizvoda. Kako su potrošači sami morali sastavljati kupljeni namještaj, *IKEA* ih je opskrbila katalogima, metrima, listama za kupnju i olovkama za zapisivanje bilješki i mjera. *IKEA* je čak omogućila iznajmljivanje kamioneta i malih kamiona svojim potrošačima.

<sup>252</sup> Is Ikea for Everyone?, March 28, 2005, brandchannel.com



### III. OSVAJANJE MEĐUNARODNOG TRŽIŠTA

---

Osvajanje međunarodnog tržišta je složen i višedimenzionalan proces. Za učiniti iskorak prema međunarodnom marketingu potrebno je imati znanje, sposobnost, vještine, raspolagati kvalitetnim resursima – od djelatnika, financijskih sredstava i tehnologije sve do spremnosti na poduzimanje i suočavanje s novim izazovima i rizicima. Poslovni subjekt pristupa osvajanju međunarodnog tržišta postupno, s tim da neki ostanu samo na prvoj razini – razini ulaska na inozemno tržište, a drugi nastavljaju uspješno djelovanje i šire svoju aktivnost na inozemnom tržištu, dok vrlo mali broj poslovnih subjekata uspijeva svoje poslovanje proširiti globalno. U tom kontekstu se u nastavku raspravlja o orijentaciji na međunarodno tržište (7. točka), tj. o prednostima i nedostacima, preduvjetima i mogućnostima koje takva orijentacija pruža, strategijama ulaska na međunarodno tržište (8. točka), strategijama širenja poslovanja na međunarodnom tržištu (9. točka) i globalnim strategijama poslovanja (10. točka).

#### **7. Orijehtacija na međunarodno tržište**

Orijehtacija na međunarodno tržište nije nov pristup u poslovanju poslovnih subjekata, ali je u zadnjim decenijima došlo do promjena i njegove nagle ekspanzije. Danas je orijentacija na međunarodno tržište prisutna i kod poslovnih subjekata koji dolaze iz manje razvijenih država, kao i kod onih koji po svojim karakteristikama spadaju u manje poslovne subjekte. Orijehtacija na međunarodno tržište u nastavku se raspravlja obradom polazišta poslovanja na međunarodnom tržištu, ocjenom kompetentnosti za nastup i djelovanje na međunarodnom tržištu te analizom procesa orijentacije na međunarodno tržište.

##### ***7.1. Okosnica poslovanja na međunarodnom tržištu***

Više je razloga zbog kojih poslovni subjekti imaju interesa za djelovanje na međunarodnom tržištu. Oni su, prvenstveno, vezani za šire mogućnosti koje nudi međunarodno tržište polazeći od učinaka ekonomije obujma do djelovanja na visoko konkurentnom tržištu koje potiče inoviranje i razvoj. U međunarod-

nom okruženju poslovni subjekt se susreće s novim tehnološkim rješenjima koja usmjeravaju njegov napredak. Tehnologija je kritični element vrijednosnog lanca i resurs jednakog ili većeg značaja od npr. sirovina, repromaterijala ili dobro obučениh djelatnika.

Nadalje, proizvodni resursi koji se mogu nabaviti na međunarodnom tržištu mogu biti daljnji razlog težnji za djelovanjem na međunarodnom tržištu, kao što to može biti vezano i za karakteristike i ponašanje kupaca, čime se otvaraju nove razvojne opcije. Nezaobilazna je uloga države, odnosno vladinih mjera koje mogu s jedne strane poticati domicilne poslovne subjekta na izlazak i djelovanje na međunarodnom tržištu i, s druge strane, sputavati ulazak i djelovanje na domaćem tržištu inozemnih poslovnih subjekata.

Orijentacija na međunarodno tržište nije prisutna u svim poslovnim subjektima. Razlozi zbog kojih neki poslovni subjekti nastoje nastupiti na međunarodnom tržištu, a drugi to niti ne pokušavaju, posljedica su nedostatka znanja o međunarodnom poslovanju i nedostatka kvalificiranih djelatnika.

Navedeno predstavlja okosnicu poslovanja na međunarodnom tržištu. Nedostatak znanja o poslovanju na međunarodnom tržištu je ključni problem koji izaziva strah, jer sve što je nepoznato smatra se velikom preprekom u poslovanju. Nedostatak odgovarajućeg broja kvalificiranih djelatnika za ulazak i širenje poslovanja na međunarodnom tržištu prepreka je koju se ne može brzo i jednostavno riješiti. Pronalaženje odgovarajućih djelatnika i njihovo obučavanje je složen zadatak. Nadalje, i nedostatak financijskih sredstava potrebnih kao potpora izlasku na međunarodno tržište može biti prepreka, iako se danas na tržištu kapitala i uz potporu vladinih mjera mogu naći primjerena rješenja.

U tom kontekstu bitna je razlika u filozofiji poslovanja kada je poslovni subjekt orijentiran na domaće tržište od poslovanja kada je poslovni subjekt orijentiran na međunarodno tržište. Tako se npr. ukazuje da poslovni subjekti koji djeluju na domaćem tržištu smatraju kako je njihov način poslovanja jedino ispravan, za razliku od poslovnog subjekta koji je orijentiran na međunarodno tržište u kojem smatraju da se u različitim dijelovima svijeta poslovanje odvija na različite načine. Nadalje, u poslovnom subjektu koji je orijentiran na poslovanje na domaćem tržištu smatraju da je njihov način rada prihvatljiv i primjenljiv na svim tržištima, za razliku od međunarodno orijentiranog poslovnog subjekta u kojem smatraju da ima boljih načina da se zadovolje potrebe na različitim tržištima. Također, u poslovnom subjektu koji je orijentiran na domaće tržište smatraju da poznaju potrebe i ponašanje kupaca, a za koje smatraju da su u pravilu jednaki na svim tržištima. Suprotno tome, međunarodno orijentirani poslovni subjekt u svom promišljanju polazi od postavke da se potrebe i ponašanje kupaca razlikuje ovisno o specifičnostima pojedinih inozemnih tržišta. Konačno, poslovni subjekt orijentiran na domaće tržište smatra da je njegov način poslovanja jedino ispravan i primjenljiv u čitavom svijetu, dok u međunarodno

orijentiranom poslovnom subjektu polaze od toga da prethodno trebaju pronaći način prilagođavanja svakom pojedinom inozemnom tržištu.

Iz navedenog proizlazi da poslovni subjekt tek nakon što savlada vlastite otpore i nelagode vezane za poslovanje na međunarodnom tržištu može početi razvijati orijentaciju poslovanja na međunarodnom tržištu. U tom procesu prethodno je nužno ispitati vlastite mogućnosti, među kojima je – kako ističu Sullivan, Orr i Reis – najvažnije opredjeljenje uprave poslovnog subjekta da se pristupi internacionalizaciji poslovanja, odnosno njegova odlučnost i sposobnost za nastup na međunarodnom tržištu.<sup>253</sup> U tom kontekstu u nastavku se raspravlja o ocjeni vjerodostojnosti za nastup i djelovanje na međunarodnom tržištu.

## **7.2. Ocjena kompetentnosti za nastup i djelovanje na međunarodnom tržištu**

Ocjena vjerodostojnosti poslovnog subjekta je, ustvari, procjena sposobnosti poslovnog subjekta da nastupi i djeluje na međunarodnom tržištu. U tu svrhu:

- analiziraju se unutarnji i vanjski činitelji koji motiviraju nastup na međunarodnom tržištu,
- ocjenjuje sposobnost uprave za iskorak prema međunarodnoj orijentaciji u poslovanju i
- ocjenjuje potencijal ponude, tj. potencijal proizvoda s kojim se nastupa na međunarodnom tržištu te potencijal kanala distribucije i komunikacije s tržištem.

### *7.2.1. Unutarnji i vanjski činitelji*

Čitav je niz činitelja koje potiču ili sputavaju nastup i djelovanje poslovnog subjekta na međunarodnom tržištu. U osnovi, razlikuju se unutarnji i vanjski činitelji. Tako npr. Samli i Hill razlikuju pet unutarnjih i četiri vanjska činitelja djelovanja na međunarodnom tržištu.<sup>254</sup>

U unutarnje činitelje svrstava se:

- atraktivnost inozemnih tržišta,
- usmjerenost uprave,
- zasićenost domaćeg tržišta,
- nova uprava i
- međunarodni razvoj.

<sup>253</sup> Sullivan, K., Orr, F., Reis, D.: *Going International?, Here's How*, Industrial Management, siječanj, veljača, 1994., str. 22. - 25.

<sup>254</sup> Samli, C. A., Hill, S. J.: *Marketing Globaly, Planning and Practice*, NTC Business Books, Chicago, 1998., str. 121.-130.

Ključni motiv za nastup poslovnih subjekta na inozemnim tržištima je njihova atraktivnost. Ta atraktivnost proizlazi iz mogućnosti koje nudi međunarodno tržište, a koje prepoznaje poslovni subjekt. Značajni unutarnji činitelj je i usmjerenje uprave. Ako je usmjerenost uprave okrenuta prema osluškivanju i proučavanju novih tržišnih izazova s međunarodnog tržišta, tada je to unutarnji činitelj koji bitno utječe na razvoj poslovnog subjekta. Slična je situacija kada se javlja zasićenost domaćeg tržišta, što motivira poslovni subjekt na pronalaznje razvojnih opcija na međunarodnom tržištu. Svaka nova uprava uvodi promjene, a od posebnog su značenja one koje potiču međunarodnu orijentaciju poslovnog subjekta. Također i određeni međunarodni poslovni događaji, kao što je npr. Svjetski sajam EXPO 2008 u Zagarazi (Španjolska),<sup>255</sup> ili trendovi, kao što je npr. konzumiranje ekološke hrane – tema koja zaokuplja znanstvenike<sup>256</sup> i širu javnost,<sup>257</sup> činitelji su koji utječu na međunarodnu orijentaciju poslovnog subjekta.

U vanjske činitelje koji motiviraju poslovne subjekte na djelovanje na međunarodnom tržištu pripadaju:

- tržišni činitelji,
- interes za proizvodom,
- vanjski subjekti i
- državna tijela.

Tržišni činitelji spadaju u vanjske činitelje koje potiču poslovne subjekte na jačanje međunarodne orijentacije. Rast međunarodnog tržišta sam po sebi inicira veću potražnju, što kao rezultat ima pojavu koja se odnosi na mogućnosti plasmana novih proizvoda na međunarodno tržište. Također, utjecaj konkurenata od bitnog je značenja za poticanje ili sputavanje nastupa na međunarodnom tržištu. Vanjski poslovni subjekti – u koje se svrstavaju izvozna trgovačka poduzeća, gospodarske komore i banke – pridonose jačanju međunarodne orijentacije, kao što to čine i državna tijela provođenjem aktivnosti potpore. Tako je npr. hrvatska Vlada u okviru projekta *Hrvatska izvozna ofenziva* razradila strategiju s četiri osnovna cilja: povećanje broja izvoznika, promjena strukture izvoza, osnivanje šest izvoznih klastera i povećanje konkurentnosti proizvodnje reprod materijala.<sup>258</sup>

<sup>255</sup> <http://www.expozaragoza2008.es/> (05. ožujka 2008.)

<sup>256</sup> <http://www.tandf.co.uk/Journals/> (05. ožujka 2008.)

<sup>257</sup> <http://www.agrariana.org/> (05. ožujka 2008.)

<sup>258</sup> Grupa autora, *Hrvatska izvozna ofenziva, Strategija za razdoblje 2007. - 2010.*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Uprava za poticanje ulaganja i izvoz, Zagreb, 2007., str. 10.

### 7.2.2. Procjena sposobnosti uprave

Daljnja ocjena vjerodostojnosti poslovnog subjekta za nastup i djelovanje na međunarodnom tržištu temelji se na procjeni sposobnosti uprave za iskorak u međunarodnoj orijentaciji. Analizom odgovora na sljedeća pitanja dolazi se do slike stanja o sposobnosti i spremnosti uprave za nove napore vezano za nastup i djelovanje na međunarodnom tržištu.

Kontrolna pitanja:

- Ima li uprava policentričnu orijentaciju?
- Radi li u upravi netko tko ima međunarodne reference, tj. međunarodno znanje i/ili iskustvo?
- Koje su ključne karakteristike tih referenci, odnosno znanja/iskustva poznavanja međunarodnog tržišta?
- Koje je dodatno znanje/iskustvo o djelovanju na međunarodnom tržištu potrebno?
- Mogu li se djelatnici obučiti kako bi se razvilo njihovo znanje o djelovanju na međunarodnom tržištu?
- Koji je najbrži i najučinkovitiji način obučavanja međunarodnih djelatnika?
- Gdje može poslovni subjekt doći do najboljih informacija o međunarodnoj orijentaciji?
- Koje su dodatne informacije o međunarodnoj orijentaciji potrebne?

Hrvatska je Vlada u cilju realizacije projekta izvozne ofenzive izradila Priručnik za izvoznike<sup>259</sup> u kojem se sugerira da poslovni subjekti razmotre vlastita očekivanja, odnosno vide imaju li jasne i ostvarive izvozne ciljeve, jasnu sliku što sve izvoz obuhvaća, jesu li otvoreni prema novim načinima poslovanja, te imaju li saznanja o tomu što je sve potrebno za uspjeh na međunarodnom tržištu.

Vezano za resurse, poslovni subjekt treba nalaziti odgovore o tome ima li dovoljno ljudskih resursa za rješavanje dodatne potražnje povezane s izvozom, je li uprava opredijeljena za izvoz, postoji li učinkoviti način brzog reagiranja na upite kupaca, raspolažu li djelatnici marketinškim znanjem i poznavanjem stranih jezika.

U okviru problematike financijske i pravne potpore očekuje se da poslovni subjekt razmotri može li pribaviti dovoljno kapitala i kreditnih linija za proizvodnju i pružanje usluga, pronaći načine za smanjenje financijskih rizika međunarodne trgovine, pronaći pravne i financijske savjetnike vezano za izvoz i postoji li mogućnost zaštite intelektualnog vlasništva.

<sup>259</sup> Grupa autora: Priručnik za izvoznike, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Uprava za poticanje ulaganja i izvoz, Zagreb, 2007., str. 12.

Nadalje, sugerira se da se razmotri raspolaže li sa sredstvima namijenjenima istraživanju tržišta, ulasku na inozemno tržište i ima li proizvod održivu konkurentsku prednost na ciljnom tržištu.

### 7.2.3. Ocjena potencijala ponude

Ocjena potencijala ponude objedinjuje procjenu potencijala proizvoda s kojim se nastupa na međunarodnom tržištu, te ocjenu kanala distribucije i komunikacije s tržištem.

Kontrolna pitanja vezana za proizvod:

- Koji proizvodi poslovnog subjekta imaju budućnost na međunarodnom tržištu?
- Koja linija proizvoda je obećavajuća?
- Je li poslovni subjekt tehnološki konkurentan?
- Jesu li za prodaju proizvoda na međunarodnom tržištu potrebne preinake u dizajnu, sadržaju, pakiranju, marci proizvoda i drugim sastavnicama proizvoda?
- Je li poslovni subjekt sposoban osigurati nužne usluge?
- Je li poslovni subjekt sposoban popraviti proizvod, instalirati i izvršiti odgovarajuće prateće usluge?
- Razvija li poslovni subjekt drugi proizvod s međunarodnim tržišnim potencijalom?

Kontrolna pitanja vezana za distribuciju:

- Je li sustav distribucije poslovnog subjekta osposobljen za međunarodnu orijentaciju?
- Ima li poslovni subjekt međunarodne poslovne kontakte?
- Jamče li međunarodni kontakti učinkovitu distribuciju proizvoda?
- Je li potrebno da poslovni subjekt gradi distribucijski sustav od početka?
- Može li distribucijski sustav funkcionirati djelotvorno?
- Hoće li poslovni subjekt morati razvijati vertikalne distribucijske sustave?

Kontrolna pitanja za komunikaciju s tržištem:

- Koliko napora je potrebno uložiti u promocijske aktivnosti?
- Tko će obaviti posao promocije? Hoće li se to izvršiti interno ili će to izvršiti vanjska agencija?
- Kako će se promocijska poruka prilagoditi uvjetima na lokalnom tržištu?

U kontekstu utvrđivanja potencijala ponude nude se neki elementi koje je potrebno razmotriti, a odnose se na proizvod, proizvodne kapacitete, profil kupaca, marketinške aktivnosti i logističke poslove. Tako se npr. sugerira da se prije upuštanja u poslove izvoza poslovni subjekt koncentrira na traženje odgovora o tome jesu li potrebne izmjene na proizvodu kako bi se privuklo kupce u inozemstvu, koliki je rok trajanja proizvoda i hoće li se on smanjiti uslijed prijevoza, zahtijeva li inozemno tržište novo pakiranje i označavanje proizvoda, je li potrebna posebna dokumentacija, treba li zadovoljiti posebne tehničke i zakonske zahtjeve, te jesu li potrebna stručna znanja za montažu ili druge tehničke vještine. Vežano za usluge, sugerira se da je korisno razmotriti je li potrebno modificirati usluge kako bi se prilagodile jeziku, kulturi i poslovnom okruženju, te kako se planira isporučivati usluge – osobno, s lokalnim partnerom ili elektronički?<sup>260</sup>

### ***7.3. Proces orijentacije na međunarodno tržište***

Orijentacija na međunarodno tržište nije akt, nije čin, niti aktivnost koja se može provesti jednokratno. Orijehtacija na međunarodno tržište je proces koji se sastoji od nekoliko faza i odvija se kontinuirano. U nastavku se proces orijentacije na međunarodno tržište razrađuje obradom šest faza:

- 1) utvrđivanje sposobnosti uprave,
- 2) samoocjenjivanje uprave,
- 3) ocjena karakteristika proizvoda ili linije proizvoda,
- 4) ocjena karakteristika ostalih elemenata marketinškog miksa,
- 5) evaluacija vanjske potpore i
- 6) odlučivanje o međunarodnoj marketinškoj orijentaciji poslovnog subjekta.

U prvoj fazi potrebno je utvrditi sposobnost uprave poslovnog subjekta da registrira mogućnosti koje postoje na međunarodnom tržištu. U drugoj fazi potrebno je da uprava poslovnog subjekta izvršiti samoocjenjivanje i utvrđivanje sposobnosti da se mogu nositi s preprekama i mogućnostima koje dolaze iz međunarodnog okruženja. U trećoj fazi procjenjuju se osobitosti proizvoda ili linije proizvoda s kojima se planira nastupiti na međunarodnom tržištu, dok se u četvrtoj fazi ocjenjuju ostali elementi marketinškog miksa, tj. distribucija, cijena i promocija, sve u usporedbi s osobitostima dosadašnjih elemenata marketinškog miksa. Razrada karakteristika elemenata međunarodnog marketinškog miksa prezentira se u narednim poglavljima koja obrađuju svaki pojedini element: 11. međunarodno upravljanje proizvodom, 12. međunarodno upravljanje cijenama,

---

<sup>260</sup> Grupa autora: op. cit., str. 12. -13.

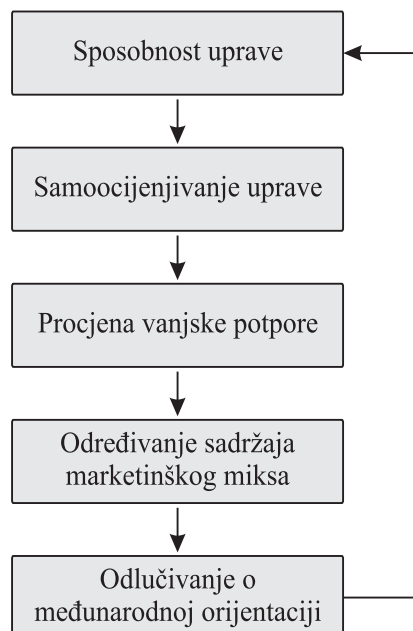


13. odrednice međunarodnih kanala distribucije i logistike i 14. međunarodna integrirana marketinška komunikacija.

Slijedi predzadnja – peta faza, gdje se evaluira vanjska potpora, bilo da se radi o financijskim institucijama ili o potpori vladinih mjera. Zadnja faza je faza u kojoj se donosi odluka o tome je li poslovni subjekt spreman za nastup i djelovanje na međunarodnom tržištu ili još nije spreman. U realizaciji procesa orijentacije poslovnog subjekta na međunarodno tržište korisno je služiti se raspravom između ključnih ljudi unutar poslovnog subjekta i tražiti odgovore na pitanja predstavljena u prethodnoj točki, kao i na druga pitanja koje proizlaze u definiranju odluke o nastupu na međunarodno tržište.

Karakteristično je da proces ne završava tom fazom, već se u kontinuitetu nastavlja na prvu fazu, itd., što je u modelu na slici 26. prikazano povratnom vezom. Naime, ako poslovni subjekt jednom utvrdi da ima sposobnost i snagu nastupa na međunarodnom tržištu, ne znači da je to nepromjenljivo, posebno ako se uvaži dinamičnost međunarodnog okruženja. Također, moguća je situacija da se utvrdi kako poslovni subjekt ne raspolaže snagom i sposobnošću za nastup na međunarodnom tržištu, što se uz odgovarajuće napore može brzo promijeniti. Dakle, proces orijentacije na međunarodno tržište je kontinuirani proces koji se, jednom završen, ponovo nastavlja na početnu fazu.

Slika 26. Proces orijentacije na međunarodno tržište



Nakon što je poslovni subjekt ocijenio da ima snage i sposobnosti za međunarodnu orijentaciju, pristupa se izboru načina njezine implementacije, odnosno pristupa se izboru strategija. Pri tome je potrebno razlikovati tri strategije: strategiju ulaska na inozemno tržište, strategiju širenja poslovanja na inozemnom tržištu i strategiju globalizacije poslovanja. Navedene strategije predmet su rasprave u točkama koje slijede.

## 8. Strategija ulaska na međunarodno tržište

Poslovni subjekt u svom razvoju dolazi u fazu gdje je potrebno opredijeliti se treba li poslovanje nastaviti na domaćem tržištu ili prihvatiti izazove međunarodnog tržišta, te napredak graditi i na inozemnim tržištima. Smatra se da je upravo ta odluka bitan iskorak u ostvarivanju novih razvojnih mogućnosti. Ona se temelji na procjeni kompetentnosti poslovnog subjekta za nastup i djelovanje na međunarodnom tržištu, što je raspravljano u prethodnom poglavlju (poglavlje 7), i na definiranju strategija ulaska na inozemno tržište, što je predmet rasprave u nastavku.

Definiranje strategija ulaska na inozemno tržište preduvjet je uspješnom razvoju na međunarodnom tržištu. U tom postupku poslovni subjekt se opredjeljuje o novim postavkama za proširivanje poslovanja na međunarodnom tržištu, odnosno pristupa redefiniranju misije i ciljeva poslovanja, te utvrđivanju vrijednosti koje će se isporučivati kupcima.

### 8.1. Postavke za poslovanje na međunarodnom tržištu

Poslovni subjekti koji imaju namjeru poslovati na međunarodnom tržištu po logici stvari već djeluju na domaćem tržištu i svoj uspjeh grade implementirajući marketinšku koncepciju za domaće tržište. Ulazak na međunarodno tržište traži promjenu i modifikaciju njihove marketinške koncepcije, s naglaskom na poslovanje na međunarodnom tržištu.

Malo je vjerojatno da će novi poslovni subjekt odmah krenuti na osvajanje inozemnog tržišta, već je prirodnije da se prethodno dokazuje na domaćem tržištu i nakon određenog vremena i uspjeha na domaćem tržištu usmjeri na osvajanje međunarodnog tržišta. Tako npr. Kotter navodi da će poslovni subjekti *...koji su do sada bili usidreni u relativno sigurnoj luci morati ploviti naprijed, sve dalje i brže, kako bi se mogli natjecati, pobijediti i služiti kupcima. To je temeljni trend. Oni moraju ići dalje, sve brže i u pravom smjeru jer će u protivnom zapasti u velike probleme.*<sup>261</sup>

<sup>261</sup> Kotter, J. P.: Vođenje promjenama prema <http://www.quantum21.net/?id=667&page=6> (08. ožujka 2008.)

Ti su izazovi vezani za međunarodno tržište koje nudi niz mogućnosti, ali je i bremenito prijetnjama. Nužne su modifikacije u pristupu poslovanju te se s tim u vezi u nastavku govori o redefiniranju misije poslovanja, postavljanju novih ciljeva poslovanja i utvrđivanju vrijednosti koje se plasiraju na međunarodno tržište.

### 8.1.1. Redefiniranje misije poslovanja

Najčešći uzrok neuspjeha poslovnih subjekata, neovisno o tome radi li se o djelovanju na domaćem ili međunarodnom tržištu, je djelovanje bez misije poslovanja. To je kao da se krene na put a da se ne zna kamo se ide. Iako poslovni subjekt može imati definiranu misiju, ako je ne koristi kao smjernicu za razvoj tada ona ostaje “mrtvo slovo na papiru”. Mnogi poslovni subjekti imaju misiju, ali je ona samo u funkciji prezentacije, odnosno za isticanje na *web*-stranici, dokumentima, ili je istaknuta na vidnim mjestima unutar poslovnog prostora. To je jednako tako loše kao da se nema misiju. Time smisao misije nije ostvaren.

Naime, kako to ispravno ukazuje Senge,<sup>262</sup> postoji velika razlika između pisanja *izjave o misiji* i istinske utemeljenosti poslovanja na misiji. Istinska utemeljenost na misiji znači da se ključne odluke oslanjaju na misiju – na razlog postojanja poslovnog subjekta. To znači da se djelatnici mogu i trebaju suprotstaviti onim odlukama uprave za koje smatraju da nisu povezane s misijom. To opet znači da je promišljanje i neprekidno pojašnjavanje misije zadaća svakog člana poslovnog subjekta, zato što ona izražava težnje i temeljni identitet određenog poslovnog subjekta.

Polazeći od toga da poslovni subjekt koji namjerava ulaziti na međunarodno tržište ima misiju i da svoje poslovanje temelji na toj misiji, nakon donesene odluke o ulasku na međunarodno tržište mora redefinirati postojeću misiju na način da ista poprimi međunarodni karakter. Na taj način poslovni subjekt dobiva jasnu svrhu i smjer poslovanja na međunarodnom tržištu.

Redefinicijom misije opisuje se jedinstvenost koju se namjerava koristiti na međunarodnom tržištu i na toj osnovi diferencirati od drugih, koji su često i konkurenti. Nadalje, redefinicijom misije osigurava se da poslovni subjekti budu usredotočeni na potrebe međunarodnih kupaca. Pored toga, redefinicijom misije osigurava se specifični smjer djelovanja na međunarodnom tržištu i na taj se način omogućuje pravilna selekcija tržišnih prilika.

U misiji tvrtke *Pliva* koja djeluje na međunarodnom tržištu ugrađene su navedene osobitosti misije: *Osnovni cilj Plive jest poboljšati kvalitetu života i zdravstvene skrbi kroz istraživanje i razvoj, proizvodnju i prodaju zdravstvenih*

<sup>262</sup> Senge, P., *Praksa inoviranja*, prema <http://www.quantum21.net/?id=596&page> (08. ožujka 2008.)

*proizvoda vrhunske kvalitete. Pliva se brine za dobrobit ne samo svojih klijenata, nego i svojih dioničara, zaposlenika i zajednica unutar kojih djeluje.*<sup>263</sup>

U redefiniciji misije, vezano za strategiju ulaska na međunarodno tržište, precizira se svrha, dominantno usmjerenje, vrijednosti i vjerovanja koja se razvijaju vezano za kulturu djelovanja na međunarodnom tržištu. Na tim osnovama redefinirana misija pridonosi donošenju konzistentnih odluka, motivaciji djelatnika, izgradnji jedinstva, integraciji kratkoročnih u dugoročne ciljeve i poboljšavanju komunikacije s unutarnjom i vanjskom javnošću. U redefiniranju misije potrebno je voditi računa o četiri njezine ključne karakteristike. Smatra se da dobru misiju karakterizira:

- jedinstvenost,
- tržišna usmjerenost,
- utemeljenost na kompetentnosti i
- realnost.

Kako bi bila uspješna, misija mora biti jedinstvena, tj. dovoljno specifična da se razlikuje od drugih misija i da ima utjecaj na reagiranje i ponašanje pojedinog poslovnog subjekta. Jedinstvenost se postiže na temelju djelatnosti kojom se bavi poslovni subjekt, ali i jasnim definiranjem kome je misija usmjerena. Ciljna su publika u ovom slučaju kupci na međunarodnom tržištu, ali to mogu biti i dioničari, djelatnici i šira javnost. U određivanju sadržaja misije teži se da ona bude pretežno fokusirana na zadovoljavanje potreba, a manje na isticanje osobitosti proizvoda.

Vrijedno je prilikom redefiniranja misije uvažavati kompetentnost kojom raspolaže poslovni subjekt, a koja je značajna za ulazak na međunarodno tržište. Kompetentnost je rezultat raspolaganja vještinama i znanjem u području proizvodnje, marketinga, financija i upravljanja, što se sa širenjem poslovanja na inozemna tržišta mijenja. Pritom jedan poslovni subjekt može graditi svoju kompetentnost na osnovi raspolaganja financijskim sredstvima i znanjem tako da se ona djelotvorno i učinkovito iskoriste, dok drugi mogu raspolagati tehnologijom i vještinama u proizvodnji i na toj osnovi graditi kompetentnost koja se razlikuje od konkurenata na međunarodnom tržištu. Po prirodi su stvari poslovni subjekti, odnosno njihove uprave su ambiciozne i teže ostvarivanju sve viših poslovnih ciljeva. Međutim, dobra misija mora biti u prvom redu realna, odnosno ostvariva.

Rezultati istraživanja ukazuju da je vrijedno uložiti stvaralačku energiju i vrijeme u redefiniranje misije sukladno uvjetima djelovanja na međunarodnom tržištu. Naime, poslovni subjekti s definiranom misijom imaju veći povrat na uložena sredstva. Prosječni povrat za poslovne subjekte s misijom iznosio je

<sup>263</sup> [http://www.pliva.com/multi2.php?p=1&menu\\_num=10](http://www.pliva.com/multi2.php?p=1&menu_num=10) (25. listopada 2005.)

16,1%, a za poslovne subjekte bez definirane misije 9,7%. Kada se promatra odnos povrata na uložena sredstva prema sadržaju misije, došlo se do zaključka da poslovni subjekti sa "sadržajnijom" misijom imaju veći povrat, i to 26,2% u odnosu na 13,7%, koliko imaju poslovni subjekti s manje "sadržajnijom" misijom. Prema istom istraživanju, u 73% misija naglašava se odanost i briga za kvalitetu, a u 70% misija ističe se predanost prema rastu i profitabilnosti tvrtke. Kupci i proizvođači zastupljeni su u misijama kod oko 60% poslovnih subjekata, dok se filozofija poslovnog subjekta naglašava u 60% misija, a isticanje različitosti u odnosu na konkurenciju prisutno je u oko 33% misija.<sup>264</sup>

Dakle, redefinicija misije je nužna kada poslovni subjekt odluči djelovati na međunarodnom tržištu, a redefinicijom se zauzima stav o aktivnostima kojima će se poslovni subjekt baviti na međunarodnom tržištu, iskazan tako da predstavlja motivaciju i okosnicu razvoja.

#### *8.1.2. Ciljevi poslovanja na međunarodnom tržištu*

Ciljevi poslovanja na međunarodnom tržištu, neovisno o tome radi li se o dugoročnim ili kratkoročnim ciljevima, moraju biti tako postavljeni da pridonose ostvarivanju misije poslovnog subjekta. Oni su napisani za one koji ih trebaju realizirati, tj. za djelatnike. Zbog toga se smatra da uspješno koncipirani ciljevi moraju biti jasno napisani, kratko formulirani i razumljivi. Jedino ciljevi koji su nedvosmisleni, precizni i napisani stilom koji je prihvatljiv za većinu djelatnika mogu biti ciljevi koji su i motivirajući. Navedeno je izuzetno značajno za uključivanje svih djelatnika u njihovu realizaciju i ostvarivanje uspjeha na međunarodnom tržištu. Svaki postavljeni cilj, neovisno planira li se on ostvariti na domaćem ili inozemnom tržištu, daje odgovor na pitanja: *Što se želi postići?*, *U kojem razdoblju?* i *Koliko se želi ostvariti?*

Prigodom utvrđivanja ciljeva za ulazak na međunarodno tržište potrebno je voditi računa o željenoj razini uključenosti u međunarodnom poslovanju,<sup>265</sup> o razini rizika koju je uprava spremna prihvatiti u poslovanju na međunarodnom tržištu<sup>266</sup> i o osobitostima ciljeva.

**Razina uključenosti.** Željena razina uključenosti u međunarodnom poslovanju u korelaciji je s ulogom i značajem koji ima međunarodno tržište u dugoročnim planovima razvoja poslovnog subjekta. Čitav niz činitelja utječe na razinu uključenosti pojedinog poslovnog subjekta u međunarodnom poslovanju

<sup>264</sup> Barick, C.A. - Vitton, J.: Mission Statements Make Cents, *Journal of Business Strategy*, 1995., vol. 16, br. 1, str. 11.

<sup>265</sup> Douglas, S. P., Craig, S. C.: *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1995., str. 86. - 94.

<sup>266</sup> Ghoshal, S., *Global Strategy: An Organizing Framework*, *Strategic Management Journal*, 1987., br. 8, str. 425. - 440.

– od veličine i snage poslovnog subjekta, upoznatosti s inozemnim tržištem na koje se namjerava ući, sposobnosti i spremnosti uprave, do osobitosti tržišne strukture i osobitosti konkurencije.

Veličina i snaga poslovnog subjekta utječe na ciljeve koji su vezani za moguću razinu uključenosti na međunarodnom tržištu. Veći poslovni subjekti raspolažu s više financijskih sredstava namijenjenih razvoju i osvajanju novih tržišta, većim brojem kvalitetnih djelatnika sposobnih da se nose s problemima poslovanja na inozemnim tržištima i drugim prednostima u odnosu na male i srednje poslovne subjekte.

Veća ili manja upoznatost s karakteristikama inozemnih tržišta utječe na spremnost poslovnog subjekta da se više ili manje uključi u međunarodno tržište, a taj se utjecaj prenosi na definiranje ciljeva koji se žele ostvariti na međunarodnom tržištu.

Veća ili manja sposobnost uprave u korelaciji je s očekivanom razinom uključenosti poslovnog subjekta na međunarodnom tržištu. U poslovnim subjektima gdje je uprava ambiciozna i dinamična teži se većoj razini uključenosti u međunarodnom poslovanju, odnosno tamo gdje je uprava konzervativnija i rezerviranija manje je izraženo zanimanje za jačim uključivanjem u međunarodno poslovanje.

Na ciljeve poslovnog subjekta utječe i tržišna struktura koju može obilježavati veća koncentracija, tj. manji broj subjekata na istom tržištu. Npr. na tržištu *cola* pića je velika koncentracija, dok je npr. na tržištu prehrambenih proizvoda mala koncentracija. Na prvom tržištu djeluje svega nekoliko konkurenata koji su globalno prisutni (*Coca Cola* i *Pepsi Cola*) te su mogućnosti uključivanja na međunarodno tržište ograničene. Na drugom tržištu djeluje čitav niz konkurenata s većom ili manjom snagom i tržište pruža bitno veće mogućnosti pronalazanja slobodnih tržišnih niša (*niche*).

**Razina rizika.** Na ciljeve poslovnog subjekta koji namjerava djelovati na međunarodnom tržištu utječe i razina rizika koji je uprava spremna prihvatiti u poslovanju na međunarodnom tržištu. Na razinu rizika utječu ulaganja i utvrđeni prioriteti u alokaciji resursa, kao i rizici koje je utvrdio Ghoshal u svom istraživanju, i to rizici iz makro okruženja, ekonomsko-politički rizici, rizici vezani za aktivnosti konkurenata i operativni rizici.

Uprava poslovnog subjekta utvrđuje ciljeve ulaska na međunarodno tržište polazeći od potrebnih ulaganja, tj. sredstava koja se namjerava angažirati za istraživanje inozemnih tržišta, selekciju i odabir ciljnog tržišta, izgradnju potrebne infrastrukture – od proizvodnih pogona i nabave tehnologije do organizacije prodajne mreže i servisne službe. Za angažiranje uvijek nedostatnih sredstava potrebno je načiniti listu prioriteta i istu uvažiti u trošenju financijskih sredstava.

Na rizike koji dolaze iz makro okruženja, kao što su ratovi, međuetnički sukobi, nestabilni politički odnosi ili ekonomske krize, poslovni subjekt nema utjecaja, ali oni determiniraju izbor ciljeva njegova poslovanja na međunarodnom tržištu. Rizici iz makro okruženja determiniraju izbor ciljeva polazeći od odluke da se odustane od ulaska na međunarodno tržište do odluke da se sačekaju “bolja vremena” za ulazak na inozemno tržište.

Ekonomsko-politički rizici proizlaze iz odluka državnih tijela na koje poslovni subjekt može samo djelomično utjecati, a odnose se npr. na odluke o tarifama, uvoznim/izvoznim ograničenjima i ograničenjima inozemnih ulaganja.

Rizici vezani za aktivnosti konkurenata rezultat su djelovanja konkurenata na međunarodnom tržištu, kao npr. osvajanje novog segmenta tržišta ili uvođenje novog proizvoda.

Operativni rizici vezani su izravno za poslovni subjekt koji ulazi na međunarodno tržište, a odnose se na aktivnosti kao što su: plasman novog proizvoda, odluke o cijenama, izbor novih kanala distribucije ili jačanje promocijskih aktivnosti.

Poslovni subjekt u definiranju ciljeva za ulazak i poslovanje na međunarodnom tržištu mora voditi računa o osobitostima ciljeva. Oni moraju biti hijerarhijski postavljeni, mjerljivi, konzistentni i realni.

Hijerarhija ciljeva uvažava ciljeve različite važnosti, a svaki cilj mora biti tako formuliran da ciljevi spojeni zajedno pridonose ostvarenju redefinirane misije poslovanja. Daljnja karakteristika ciljeva njihova je mjerljivost.

Jasno određeni ciljevi kvantitativno su definirani, a tamo gdje to nije moguće, cilj je nužno potkrijepiti s više kvalitativnih termina koji se također mogu mjeriti. Ova osobitost ciljeva dolazi posebno do izražaja kod uvođenja sustava kontrole realizacije ciljeva. Naime, kontrola je uspješnija ako se odstupanja mogu kvantitativno izraziti.

Ciljevi se moraju nadovezivati jedan na drugoga, moraju biti konzistentni, čime se osigurava njihova uspješnija realizacija. Konzistentnost ciljeva obuhvaća takvu karakteristiku ciljeva koja se veže za njihovu postojanost i međusobnu neisključivost. Nije moguće ugrađivati takve ciljeve koji su alternativni, tako da je neprimjereno da jedan cilj bude vezan za razvoj novog proizvoda i, alternativno, osvajanje novog tržišta.

Realnost je ciljeva nužna jer nije uputno u ciljeve ukomponirati želje menadžmenta ili vlasnika, već samo one ciljeve koji nalaze osnovu u snazi poslovnog subjekta i u mogućnostima koje pruža međunarodno tržište.



### 8.1.3. Prilagodba poslovanja

Za uspješno ostvarivanje ciljeva potrebno je prilagoditi poslovanje uvjetima koji vladaju na međunarodnom tržištu. Prilagodba poslovanja, prema marketinškim kriterijima, temelji se na:<sup>267</sup>

- 1) isporuci koristi kupcima,
- 2) određivanju tržišnih segmenata koji su ciljno tržište i
- 3) tehnološkim rješenjima kojima se stvara i isporučuju koristi subjektima na ciljnom tržištu.

Poslovni subjekt može u određenim situacijama imati jednaki pristup kao za domaće tržište, ali je uspjeh takvog pristupa upitan jer je malo vjerojatno da na domaćem i međunarodnom tržištu vladaju jednaki uvjeti poslovanja. Zbog različitih uvjeta poslovanja i različitih reakcija kupaca potrebna je prilagodba, uvažavajući gore istaknute kriterije.

- 1) Prvi kriterij vezan je za isporuku koristi. Kupci na svakom tržištu, pa tako i na tržištu na kojem poslovni subjekt prvi puta nastupa, očekuju korist, a ne samo isporuku proizvoda. Iz tih razloga poslovni subjekt mora uložiti napor da utvrdi što je na datom međunarodnom tržištu za kupce korist. Ona najčešće nije identična onoj na domaćem tržištu, te su potrebne određene modifikacije vezane za predprodajne i poslijeprodajne aktivnosti, ali i za promjene karakteristika proizvoda.
- 2) Drugi kriterij koji je potrebno uvažiti kod prvog ulaska na međunarodno tržište vezan je za potrebu da se definiraju tržišni segmenti koji će pozitivno reagirati na koristi koje se isporučuju. To je, ustvari, skupina kupaca koji imaju jednake karakteristike ili potrebe, i koji će jednako ili slično reagirati na marketinške aktivnosti poslovnog subjekta. Naime, na tržištu djeluje čitav niz kupaca čije su karakteristike, ponašanja, potrebe i želje različite. Da bi poslovni subjekt djelotvorno i učinkovito mogao opsluživati jedno i/ili drugo tržište, mora pronaći, selekcionirati i grupirati subjekte na tržištu prema više kriterija, a nadasve prema reakcijama na korist koja se isporučuje.
- 3) Treći kriterij vezan je za alternativne načine kojima se mogu ispuniti prvi i drugi kriterij, odnosno isporučivanje koristi točno definiranom tržišnom segmentu. Naime, sve je manja mogućnost da se može stvoriti "univerzalnu" ponudu, tj. takvu kombinaciju elementa marketinškog miksa kojom se može zadovoljiti sve različite interese kupaca, posebno kada se radi o međunarodnom tržištu.

---

<sup>267</sup> Douglas, S. P., Craig, C. S., op. cit., str. 94. - 105.

Prilagodba poslovanja vezana je i za odluku o većem ili manjem angažiranju u nekim poslovnim aktivnostima, kao što su nabava, istraživanje i razvoj, proizvodnja, distribucija, promocija, poslijeprodajne usluge. Naime, poslovni subjekt može procijeniti da se treba koncentrirati na jedne poslovne aktivnosti, a druge obavljati u suradnji s vanjskim partnerima. Tako npr. zbog promijenjenih uvjeta na međunarodnom tržištu poslovni subjekt može odlučiti zadržati proizvodnju, a distribuciju prepustiti specijaliziranom trgovačkom poduzeću koje poznaje inozemno tržište i uspješno djeluje na tom tržištu već čitav niz godina. Također, poslovni subjekt, kao što je npr. tvrtka *Red Bull*,<sup>268</sup> može zadržati samo međunarodne marketinške aktivnosti, a proizvodnju, distribuciju i druge aktivnosti prepustiti drugim poslovnim subjektima.

Dakle, poslovni subjekt koji ulazi na inozemno tržište treba imati novo promišljanje i novi pristup poslovanju tako da uvaži specifičnosti inozemnog tržišta u kontekstu koristi koje se traže, segmenata koji se mogu oblikovati, načina na koji se mogu isporučiti koristi za kupce, te organizacije poslovanja.

## **8.2. Ostvarivanje konkurentske prednosti**

Za ulazak na međunarodno tržište poslovni subjekt mora raspolagati konkurentskom sposobnošću za djelovanje na inozemnom tržištu, s ciljem da bude bolji od konkurencije. Uvažavajući stavove više autora, stvaranje strategije ulaska na međunarodno tržište proizlazi iz:<sup>269</sup>

- procjene sposobnosti poslovnog subjekta,
- konkurentske prednosti domicilne države u izgradnji konkurentske prednosti poslovnog subjekta, i
- zauzimanja strateške pozicije u odnosu na konkurente.

### *8.2.1. Procjena sposobnosti poslovnog subjekta*

Procjena sposobnosti poslovnog subjekta temelji se na izučavanju snaga s kojima raspolaže i kojima se namjerava koristiti za ulazak na međunarodno tržište. Čitav je niz snaga koje determiniraju sposobnost za nastup na međunarodnom tržištu, od kojih se posebno izdvajaju one vezane za suvremenost opreme, životni vijek proizvoda koji se planira plasirati na inozemno tržište, lokaciju i

<sup>268</sup> <http://www.redbull.com/> (08. ožujka 2008.)

<sup>269</sup> Muhlbacher, H., Leihs, H., Dahringer, L.: op.cit., str. 325 – 335.  
Bennett, R., Blythe, J., Alder, H.: op. cit., str. 65 -95.  
Jeannet, J. P., Hennessey, H. D.: op. cit., str. 307-340.  
Johansson, J. K.: op. cit., str. 164 -166.

veličinu poslovnih prostora, razvijenost kanala distribucije i sl. Međutim, najveći utjecaj imaju nematerijalizirane snage, odnosno:

- 1) kultura poslovnog subjekta<sup>270</sup> i
- 2) intelektualni kapital s kojim se raspolaže i koji se teško kopira.<sup>271</sup>

**1) Kultura.** Kultura predstavlja kolektivni stav i zajedničko vjerovanje, te utječe na razvijenost poduzetničkog duha u kolektivu. Razlikuju se kulture s razvijenijim i manje razvijenijim poduzetničkim pristupom poslovanju. Razvijeniji poduzetnički pristup poslovanju rezultira većom slobodom poduzimanja poslovnih rizika i bržim prilagođavanjem promjenama u okruženju. Takvo kulturno ozračje osigurava dobru osnovu za brzo reagiranje na mogućnosti koje pruža ulazak na međunarodno tržište.

**2) Intelektualni kapital.** Intelektualni kapital vezan je za vještine, sposobnosti i znanje djelatnika i što je razvijeniji, osigurava bolju osnovu za ostvarivanje konkurentске prednosti. On se može pojaviti kao eksplicitno znanje – npr. kroz licencije, patente i dr. – ili kao skriveno znanje, kao npr. znanje stranih jezika, sposobnost brzog reagiranja, način rješavanja problema i dr. Intelektualni kapital se unutar poslovnog subjekta može unaprijediti i teško je ponovljiv za konkurente.

Kultura i intelektualni kapital u zajedništvu s drugim snagama i čine okosnicu sposobnosti poslovnog subjekta potrebnu za ulazak na međunarodno tržište, te izdvajaju poslovni subjekt od potencijalnih konkurenata. Na uspješni ulazak na međunarodno tržište utječe i konkurentska prednost nacije, tj. konkurentska prednost koju sobom nosi poslovni subjekt iz države u kojoj djeluje. Navedeno se raspravlja u nastavku na osnovi Porterovog učenja.<sup>272</sup>

### 8.2.2. Konkurentska prednost

Poslovni subjekt činjenicom da djeluje u inozemstvu ostvaruje određenu konkurentsku prednost koja je rezultat općeg stanja i trendova u toj državi. Konkurentska prednost pojedine države u odnosu na drugu državu (naciju) određena je s četiri skupine činitelja: uvjeti potražnje na tržištu, povezanost i međusobna potpora gospodarskih djelatnosti, činitelji koji utječu na uvjete poslovanja i strategije, struktura i rivalstvo među poslovnim subjektima. Navedene četiri skupine činitelja determiniraju osobitosti nacionalnog okruženja i utječu na stvaranje i zadržavanje konkurentске prednosti poslovnih subjekata na među-

<sup>270</sup> Kelleher, H.: Kultura predanosti poslu, prema <http://www.quantum21.net/?id=576> (08. ožujka 2008.) Powel., S.: Intervju s Moss Kanter sa Harvard Business School, prema <http://www.quantum2.net/> (08. ožujka 2008.)

<sup>271</sup> Pulić, A., Sundać, D.: Intelektualni kapital, IBCC, Rijeka, 2001.

<sup>272</sup> Porter, M.: op. cit., 1990.

narodnom tržištu. Te skupine činitelja su u interakciji i formiraju tzv. *nacionalni dijamant* koji utječe na uspješnost ulaska poslovnih subjekata na međunarodno tržište. Rezultati Porterovog istraživanja ukazuju da dolazi do grupiranja određenih industrija u pojedinim državama, kao i do dominacija pojedinih država u određenim industrijama.

Proizlazi da interakcija uvjeta potražnje, činitelja proizvodnje, srodnih i podržavajućih industrija, te strategija, struktura i rivalstvo među poslovnim subjektima karakteriziraju uvjete poslovanja u određenoj državi, koji više ili manje poticajno djeluju na poslovne subjekte da posluju na međunarodnom tržištu. Iz tih razloga, ovisno o državi iz koje dolazi i uvjetima koji su prisutni u drugoj državi, poslovni subjekt može konkurentsku prednost graditi na temelju:

- 1) vodstva u troškovima,
- 2) diferencijaciji i
- 3) kombinaciji vodstva u troškovima i diferencijaciji.

Konkurentska prednost poslovnog subjekta na osnovi vodstva u troškovima ostvaruje se ekonomijom obujma, vlasništvom nad tehnološkim rješenjima, prednosti u nabavi sirovina i repromaterijala, te drugim uvjetima koji postoje u određenoj državi.

Konkurentsku prednost na osnovi diferencijacije poslovni subjekt gradi stvarajući proizvode koji su jedinstveni po karakteristikama, a koje prihvataju kupci. S jedinstvenošću koja se nudi osigurava se ostvarivanje natprosječnih cijena.

Smatra se da je konkurentsku prednost poslovnog subjekta moguće ostvariti i kombinacijom poslovanja koje se temelji na ostvarivanju vodstva u troškovima i diferencijaciji. Razvojem tehnologije, posebno računalne, proizvodnja može biti fleksibilna i masovna. Prvo omogućuje brzu i učinkovitu modifikaciju proizvoda, a drugo učinke ekonomije obujma.<sup>273</sup>

### 8.2.3. *Strateške opcije i pozicija u odnosu na konkurente*

Poslovni subjekt za ulazak na međunarodno tržište ima više opcija. Uvažavajući tržišne mogućnosti, vlastitu financijsku i drugu sposobnost, te konkurentsko okruženje, ulazak na tržište može biti:

- 1) postupan, na jedno ili mali broj tržišta,
- 2) brz i na više različitih tržišta istodobno.

**1) Postupno na jedno ili mali broj tržišta.** Prva strateška opcija ulaska na međunarodno tržište prisutna je kod onih poslovnih subjekata koji nemaju

<sup>273</sup> Day, G. S.: *Market-Driven Strategy*, The Free Press, New York, 1990.

međunarodnog iskustva, koji su oprezni u angažiranju vlastitih snaga u osvajanju nepoznatog tržišta. Informacije s kojima raspolažu nisu potpune, a niti se ne namjerava angažirati veća financijska sredstva u istraživanje tržišta. Takva strategija ulaska vezana je za male i srednje poslovne subjekte koji ne raspolažu s dovoljnim financijskim sredstvima za agresivniji nastup na inozemnom tržištu. Ti poslovni subjekti nastupaju s proizvodnim programima koji imaju proizvode s karakteristikama kasnijih faza životnog ciklusa proizvoda, te ih na tržištu očekuju konkurenti koji zauzimaju određeni dio tržišta. Poslovni subjekt je vrlo osjetljiv u poduzimanju rizika jer veća pogreška može bitno ugroziti njegov razvoj. On koncentrira resurse za nastup na tržištima koja se nalaze geografski bliže i koja imaju slična obilježja kao domaće tržište. Njegov ulazak na međunarodno tržište karakteriziran je oprezom i poduzimanjem racionalnih koraka u osvajanju jednog ili malog broja tržišta.

**2) Brzo i istodobno na više različitih tržišta.** Druga strateška opcija ulaska na međunarodno tržište vezana je za brzi i istodobni nastup na više tržišta. Poslovni subjekt izabire takav put u slučajevima kada procijeni da na tržištima postoje nezadovoljene potrebe koje treba zadovoljiti, i to *prije* konkurenata. Brzi ulazak na tržište omogućuje njegovo brzo osvajanje i brzo učenje na vlastitom iskustvu. Također, ulazak i razvoj poslovnog subjekta na više tržišta osigurava ostvarivanje učinaka ekonomije obujma. Poslovni subjekt je u situaciji da može organizirati proizvodnju i objediniti marketinške napore za više tržišta. Navedeno je posebno aktualno ako poslovni subjekt nastupa na tržištu s novim ili inoviranim proizvodom, čime se ustvari limitira brza reakcija konkurenata i imitacija proizvoda. Prednost takve strateške opcije je i u činjenici da se nastupom na više inozemnih tržišta disperzira rizik vezan za ekonomsku i političku situaciju na tržištu. Naime, dok jedno tržište može registrirati brzi razvoj i stabilnost političkih odnosa, na drugom se mogu javiti kako politički problemi, tako i stanje recesije. Ako poslovni subjekt ulazi na više inozemnih tržišta, tada se rizik po toj osnovi smanjuje. Međutim, iako ovakva strateška opcija djeluje atraktivno, ona je u osnovi riskantna i vezana za niz ograničenja, prvenstveno onih financijske prirode.

Poslovni subjekt prigodom ulaska na međunarodno tržište, neovisno u prvom ili drugom strateškoj opcije, susrest će se s konkurencijom koja djeluje ili će djelovati na inozemnim tržištima. U tom kontekstu poslovnom subjektu na raspolaganju su tri strategije djelovanja:

- 1) strategija prvog na tržištu,
- 2) strategija sukoba s konkurentima i
- 3) strategija stvaranja tržišta.

**1) Strategija prvog na tržištu.** Ulazak na međunarodno tržište prije konkurencije zahtjevana je i izazovna strategija. Cilj je takve strategije ulaska na međunarodno tržište da se ostvare prednosti prvog na tržištu, od zauzimanja tržišne pozicije do izgradnje barijera za ulazak domaćih i inozemnih konkurenata na tržište. Strategija prvog na tržištu osigurava poslovnom subjektu izgradnju odnosa s kupcima, te razvoj kanala distribucije. Na taj se način osigurava ne samo redovitost, već i stabilnost poslovanja izgradnjom partnerskih odnosa s navedenim tržišnim subjektima i, istodobno, kroz vezivanje partnera u zajedničko poslovanje, osigurava se stvaranje prepreka za ulazak na tržište kako domaćih tako i inozemnih konkurenata. Strategija prvog na tržištu je, zbog navedenoga, financijska zahtjevana i poslovni subjekt mora računati da povrat uloženg neće biti u prvim godinama.

Međutim, ulaganje u osvajanje međunarodnog tržišta strategijom prvog na tržištu u dužem vremenu daje dobre rezultate, kao što je to slučaj s tvrtkom 3M<sup>274</sup>. Ta tvrtka sa stogodišnjom tradicijom, gradi uspjeh na međunarodnom tržištu na način da prva ulazi na tržište s jednim ili malim brojem proizvoda i tada se širi i preuzima dominaciju na tržištu. Tvrtka tu strategiju naziva FIDO (*First In Dominates Others*).<sup>275</sup>

**2) Strategija sukoba s konkurencijom.** Sukob s konkurencijom javlja se u onim situacijama kada se poslovni subjekt odluči za ulazak na međunarodno tržište na kojem već postoji i uspješno djeluje konkurencija. U osnovi, poslovni subjekt koji ulazi u sukob s konkurencijom, što čini s ciljem da osvoji tržišni udio. Strategija sukoba s konkurencijom podrazumijeva razvijanje strategije kojom se napada vodećeg na tržištu, poslovne subjekte koji imaju značajni udio na tržištu, ali nisu vodeći, ili se strategija može temeljiti na napadu na manje poslovne subjekte. Strategije sukoba koje su uspješne temelje se na učincima ekonomije obujma, snažnim markama proizvoda i razvijenom sustavu odnosa s kupcima.

Strategija sukoba s konkurencijom je visoko rizična i zahtijeva velika ulaganja. Tako se npr. tržišnog lidera može napasti kada se utvrdi da ne ispunjava kvalitetno zahtjeve kupaca ili ako se utvrdi da određeni segment tržišta nije dobro pokriven i opsluživan. Tvrtka *Miller*<sup>276</sup> je upravo na ovoj strategije uspjela s laganim pivom *Lite Beer*<sup>277</sup> osvojiti znatan udio na tržištu piva jer je utvrdila da su ostali proizvođači piva zapostavili kupce koji traže manje kalorično pivo.

<sup>274</sup> <http://www.3m.com/> (08. ožujka 2008.)

<sup>275</sup> McNeerney, W. J.: *A Century of Innovation - 3M story, 3M com.*, 2002., str. 172. prema multimedia.mmm.com/mws/mediawebsserver.dyn?6666660Zjcf61Vs6EVs666IMhCOrrrrQ (16. svibnja 2008.)

<sup>276</sup> <http://www.millerbeer.com/av.do> (08. ožujka 2008.)

<sup>277</sup> <http://www.millerlite.com/av.do> (08. ožujka 2008.)



Također, poslovni subjekt strategiju ulaska na tržište može temeljiti na sprečavanju jačanja dominacije vodećeg subjekta, kao što je bio slučaj s dva proizvođača automobilskih guma *Michelin*<sup>278</sup> i *Goodyear*.<sup>279</sup> Tvrtna *Michelin* ušla je na američko tržište automobilskih guma sa strategijom nižih cijena kako bi tvrtki *Goodyear* preuzela dio tržišta i, po toj osnovi, prihode. Međutim, uskoro su uslijedile reakcije iz tvrtke *Goodyear* koja je snizila cijene automobilskih guma na europskom tržištu i time utjecala na opće smanjivanje cijena automobilskih guma, što je u konačnici rezultiralo manjim prihodima za *Michelin*.

**3) Strategija stvaranja tržišta.** Strategijom stvaranja tržišta poslovni subjekt ulazi na međunarodno tržište na način da utvrdi dio tržišta – tržišnu nišu (*nicha*) bez ili s malo konkurenata, odnosno dio tržišta koji nije atraktivan za vodeće poslovne subjekte na međunarodnom tržištu. Poslovni subjekt koji prihvati takav ulazak na međunarodno tržište s vremenom postaje iskusniji i polako povećava svoje ambicije u zauzimanju većeg tržišnog udjela. Strategija stvaranja tržišta prihvatljivija je za ona tržišta na kojima učinci ekonomije obujma ne daju rezultate ili se poslovni subjekt koncentrira na zadovoljavanje određenih specifičnih potreba tržišta. Vrijednost takve strategije proizlazi i iz činjenice da inozemna tržišta postaju sve više fragmentirana, odnosno sve manja, i po toj osnovi manje zanimljiva za vodeće poslovne subjekte. Također, iskustvo i znanje koje se ostvari na jednoj takvoj tržišnoj niši jednostavno se može transferirati na druga slična tržišta.

Poslovanje na malom tržištu koje je neatraktivno za velike poslovne subjekte također može biti profitabilno, ali se poslovni subjekt mora specijalizirati. Ta specijalizacija, kako ističu Kotler i Keller, može biti raznolika i vezana je za npr. specijalizaciju na kupce ili specijalizaciju za određeni proizvod ili liniju proizvoda i slično.<sup>280</sup>

Tako se npr. tvrtka *RIO*<sup>281</sup> iz Rijeke specijalizirala za proizvodnju muških odijela i svoju proizvodnju prodaje preko vlastite maloprodaje na domaćem tržištu, ali znatan dio proizvodnje je ugovoren za poznate modne kuće, kao što su npr. *Pal Zileri*,<sup>282</sup> *Armani*,<sup>283</sup> *CK*,<sup>284</sup> *Versace*<sup>285</sup> i druge.

Pored navedenih strategija za ulazak na međunarodno tržište, poslovni subjekt može implementirati i strategije horizontalne i vertikalne integracije, strategije spajanja u saveze, strategije akvizicije te druge strategije.<sup>286</sup>

<sup>278</sup> <http://www.michelin.com/portail/> (08. ožujka 2008.)

<sup>279</sup> <http://www.goodyear.com/> (08. ožujka 2008.)

<sup>280</sup> Kotler, Ph., Keller, K. L.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2008., str. 362. - 365.

<sup>281</sup> <http://www.rio-rijeka.hr/> (08. ožujka 2008.)

<sup>282</sup> <http://www.palzileri.com/> (08. ožujka 2008.)

<sup>283</sup> <http://www.armani.com/index.html> (08. ožujka 2008.)

<sup>284</sup> <http://www.calvinklein.com/> (08. ožujka 2008.)

<sup>285</sup> <http://www.versace.com/flash.html> (08. ožujka 2008.)

<sup>286</sup> Renko, N.: Strategije marketinga, Ljevak, Zagreb, 2005., str. 325. – 347. i 371. - 384.



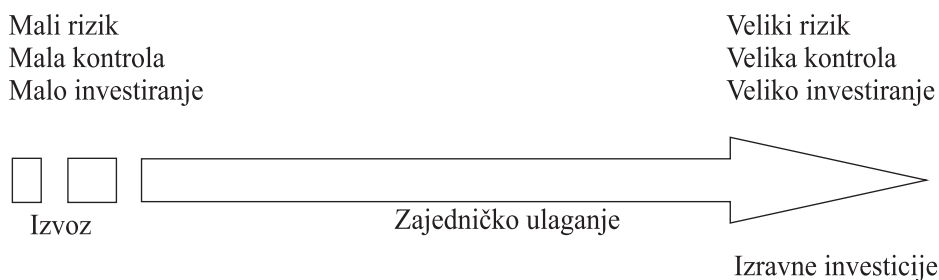
### 8.3. Alternative ulaska na međunarodno tržište

Ulazak na međunarodno tržište moguće je ostvariti na više načina. U osnovi se način ulaska na međunarodno tržište može objediniti u tri grupe:

- 1) izvoz,
- 2) zajednička ulaganja i
- 3) izravne investicije.

Svaki od navedenih načina ulaska na međunarodno tržište ima određene osobitosti, kao što je prikazano na slici 27. Tako je npr. izvoz kao način ulaska na međunarodno tržište karakteriziran razmjerno malim rizikom, malom kontrolom i manjim potrebnim investicijama, za razliku od izravnih inozemnih investicija kao načina ulaska i na međunarodno tržište, koje su karakterizirane velikim rizicima, velikom kontrolom i velikim investicijama. Na izbor načina ulaska na međunarodno tržište utječe više činitelja. Navedeno se raspravlja u nastavku.

Slika 27. Karakteristike alternativa ulaska na strano tržište

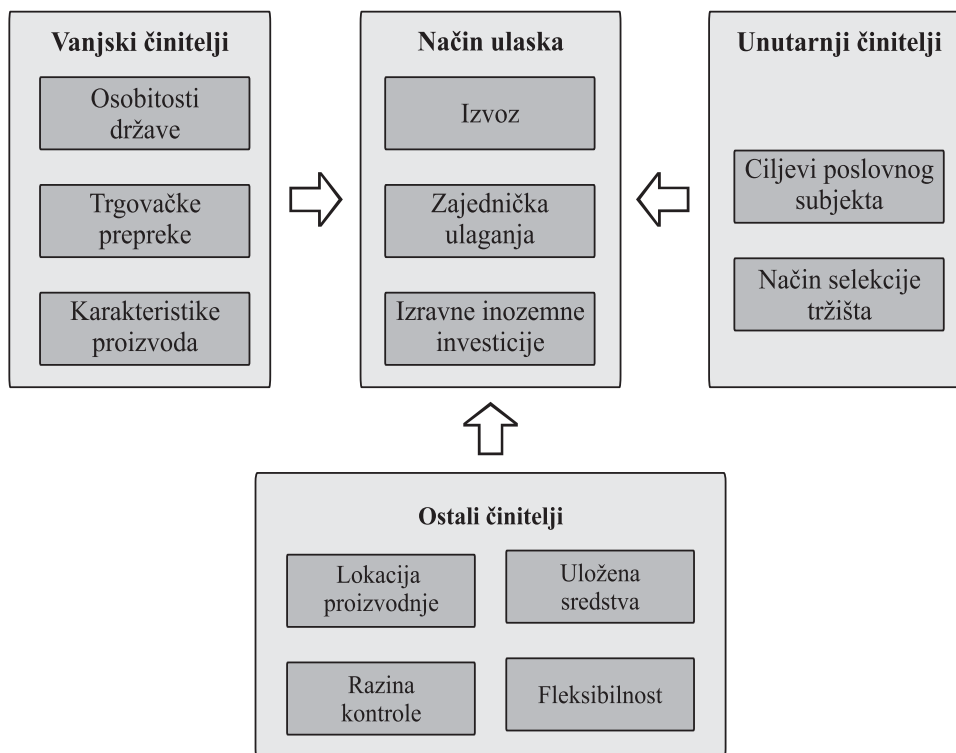


#### 8.3.1. Utjecaj činitelja na načina ulaska na međunarodno tržište

Činitelji koji utječu na način ulaska poslovnog subjekta na međunarodno tržište proizlaze iz njegove vanjske i unutarnje okoline. U vanjske činitelje svrstavaju se karakteristike države, trgovačke prepreke i karakteristike proizvoda. U unutarnje činitelje uključeni su ciljevi poslovnog subjekta i način selekcije tržišta. Na način ulaska na međunarodno tržište djeluju, kako ističu Douglas i Craig, i drugi činitelji kao što su lokacija proizvodnje, potrebna sredstva za organizaciju ulaska na tržište, razina kontrole i tražena fleksibilnost djelovanja na međunarodnom tržištu<sup>287</sup> (slika 28.).

<sup>287</sup> Douglas, S.P., Craig, S. C.: op. cit., str. 146 - 154.

Slika 28. Utjecaj činitelja na ulazak na međunarodno tržište



Izvor: prilagođeno prema Douglas, S. P., Craig, S. C.: Global Marketing Strategy, McGraw-Hill, New York, 1995., str. 147. i 153.

**1) Vanjski činitelji.** Na odabir načina ulaska na međunarodno tržište iz vanjskog okruženja utječe čitav niz činitelja. Tri skupine činitelja smatraju se ključnima, i to one vezane za osobitosti države u koju poslovni subjekt ulazi, trgovačke prepreke i druge vladine mjere koje je potrebno uvažiti kod ulaska na međunarodno tržište, te osobitosti proizvoda s kojim se ulazi na međunarodno tržište.

**Osobitosti države.** Osobitosti države u koju se ulazi određene su veličinom tržišta i rastom tržišta, političkim rizicima iz okruženja te tržišnom infrastrukturom. Poslovni subjekt će reagirati na jedan način ako se radi o velikom tržištu i/ili tržištu koje se razvija, u odnosu na manje tržište i/ili tržište koje bilježi stagnaciju. U prvom slučaju za ulazak na tržište preferirat će se npr. zajednička ulaganja ili osnivanje novog poslovnog subjekta, dok će u drugom slučaju primjereniji biti izvoz ili licencna proizvodnja. Poslovni subjekti žele poslovati u stabilnim političkim uvjetima koji im osiguravaju povrat uloženi sredstva. U slučaju da su politički rizici visoki, tada postoji rezerviranost za veća ulaganja

po bilo kojoj osnovi, te se najčešće vrlo oprezno počinje samo s izvoznim aktivnostima. S druge strane, dobro razvijena tržišna infrastruktura privlači ulazak na tržište mnoge poslovne subjekte, dok loše cestovne, željezničke, zrakoplovne, telekomunikacijske veze, nerazvijen distribucijski sustav i drugo ograničavaju ulazak na tržište. Tako npr. mnogi poslovi nisu realizirani u državama jugoistočne Europe upravo zbog nestabilnih političkih prilika ili neprimjerene tržišne infrastrukture.

**Trgovačke prepreke.** Trgovačke prepreke determiniraju način ulaska na međunarodno tržište jer ako su one razvijenije, tada je interes za ulaganje sredstava u razvoj složenijih načina ulaska na međunarodno tržište limitiran. Izravne trgovačke prepreke, kao što su tarife i kvote, utječu na odluke o organiziranju proizvodnje ili montaže, a neizravne trgovačke prepreke, kao što su propisi o proizvodima i trgovačkoj djelatnosti te carinske i druge formalnosti, usmjeravaju poslovne subjekte na suradnju s partnerima u državi u koju se ulazi.

**Karakteristike proizvoda.** Također i osobitosti proizvoda utječu na način ulaska na međunarodno tržište. Odnos veličine, voluminoznosti i težine proizvoda s njegovom vrijednošću određuje lokalitet proizvodnje. Tako će npr. proizvodnja parfema *Light Blue* tvrtke *D&G*<sup>288</sup> zbog navedenog biti organizirana na jednom lokalitetu i kroz izvoz plasirana na međunarodno tržište. S druge strane će npr. proizvodnja *cola* pića iz istih razloga biti kroz licencnu proizvodnju organizirana u mnogim državama, kao što to radi *Coca Cola* s tvrkama *Coca-Cola Enterprises*, *Coca-Cola Amatil*, *Coca Cola Hellenic Bottling Company* (CCHBC) i *Coca Cola FEMSA*.<sup>289</sup>

**2) Unutarnji činitelji.** Način ulaska na međunarodno tržište određen je i unutarnjim činiteljima među kojima se mogu navesti ciljevi poslovnog subjekta i strategije selekcije tržišta.

**Ciljevi ulaska.** Poslovni subjekt može imati neambiciozne ciljeve vezano za iskorak na međunarodno tržište ili oni mogu biti postavljeni vrlo ambiciozno. U prvom slučaju kao način ulaska na tržište koristi se izvoz i to najčešće preko specijaliziranih izvoznih poslovnih subjekata. Kada poslovni subjekt ima ambicioznije ciljeve, tada se kao način ulaska na međunarodno tržište koriste zajednička ulaganja ili osnivanje poslovnog subjekta u stranoj državi. Neposredno vezane s ciljevima su i strategije ulaska na tržište s obzirom na dinamiku ulaska i broj zemalja na čije se tržište ulazi.

**Način selekcije tržišta.** Na strategiju ulaska na međunarodno tržište utječe i načina selekcije tržišta. Poslovni subjekt će se odlučiti za nastup na jedno ili manji broj tržišta kada ne raspolaže s dovoljnom kvalitetom i kvantitetom resursa. U tom slučaju rješenja su vezana za izvoz, postupno stvaranje prodajne

<sup>288</sup> <http://www.dolcegabbana.com/> (09. ožujka 2008.)

<sup>289</sup> <http://www.coca-cola.com/> (09. ožujka 2008.)

snage i, u konačnici, organiziranje proizvodnje u stranoj državi. Na više tržišta se odlučuje u situaciji kada se raspolože potrebnim resursima i kada se na međunarodnom tržištu otvore nove mogućnosti. U tom slučaju najprihvatljiviji način ulaska na međunarodno tržište je kroz licencne i franšizne ugovore ili akviziciju lokalnog poslovnog subjekta koji ima znanje o tržištu i razvijenu proizvodnu i distribucijsku infrastrukturu.

**3) Ostali činitelji.** Na način ulaska na međunarodno tržište utječu i lokacija proizvodnje, potrebna sredstva, razina kontrole i fleksibilnost na međunarodnom tržištu.

**Lokacija proizvodnje.** U slučaju kada se koristi izvoz kao način ulaska na međunarodno tržište u pravilu je proizvodnja organizirana u domicilnoj državi poslovnog subjekta. U svim ostalim oblicima ulaska na međunarodno tržište proizvodnja je organizirana u stranoj državi. Opredjeljenje za jednu ili drugu varijantu vezano je za troškove poslovanja, a unutar njih najveći utjecaj imaju troškovi transporta.

**Uložena sredstva.** Sredstva za nastup na međunarodnom tržištu nikad nisu dostatna. U situacijama kada su sredstva nedostatna poslovni subjekt se koristi neizravnim izvozom ili licenciranjem proizvodnje, dok se u slučaju kada se raspolože odgovarajućim proračunom za ulazak na međunarodno tržište najčešće koriste zajednička ulaganja ili organiziranje proizvodnje u inozemstvu.

**Razina kontrole.** Interes za većom kontrolom poslovanja u stranoj državi u izravnoj je vezi s ulaganjima u to poslovanje, tj. veća ulaganje potiču veću kontrolu poslovanja kako bi se uložena sredstva vratila u primjerenom vremenu. Drugim riječima, ako su ulaganja manja, kao što je slučaj kod neizravnog izvoza, tada je i interes za kontrolom manje izražen, dok je npr. kod stvaranja novog poslovnog subjekta u stranoj državi želja za kontrolom jače izražena.

**Fleksibilnost poslovanja.** Također, način ulaska na međunarodno tržište determiniran je i fleksibilnošću poslovanja. Neki se poslovni odnosi ugovaraju, kao što je to slučaj kod npr. licenciranja ili franšizinga, i promjene se teško ostvaruju. Slična, ali mnogo drastičnija situacija je i u slučaju kada se izvrši akvizicija ili stvaranje novog poslovnog subjekta u stranoj državi. Promjene su moguće, ali troškovno osjetljive, odnosno fleksibilnost je limitirana.

Analizirani vanjski, unutarnji i ostali činitelji utječu na način ulaska na međunarodno tržište, a koji se može ostvariti izvozom, zajedničkim ulaganjima ili izravnim investicijama u inozemstvu. Navedeno se raspravlja u nastavku.

### 8.3.2. Izvoz

Izvoz je tradicionalni i najjednostavniji način ulaska na međunarodno tržište. Izvozom se ustvari na inozemnom tržištu prodaju proizvodi proizvedeni u domicilnoj državi poslovnog subjekta. Kada je izvoz u pitanju, tada nema inve-

stiranja u proizvodne i druge kapacitete u stranoj državi, odnosno sva ulaganja i troškovi vezani su za koordinaciju između poslovnog subjekta koji izvozi, uvoznika, prijevoznika i državnih institucija kao što je npr. carina. U izvozu su, prema rezultatima istraživanja o izvozu Švedskih poslovnih subjekata u Europske države, uspješni kako oni veći poslovni subjekti tako i oni manjih dimenzija.<sup>290</sup>

Motivi poslovnih subjekata koji izvoze su mnogostruki, a mogu se rezimirati na one vezane za povećanje prodaje i dobiti, rast i razvoj, ostvarivanje učinaka ekonomije obujma, povećanje iskorištenosti proizvodnih kapaciteta, produženje životnog vijeka proizvoda, poboljšanje kvalitete proizvoda i drugo. Razlikuju se dva načina izvoza – neizravni i izravni.

**Neizravni izvoz.** Neizravni izvoz ostvaruje se preko specijaliziranih trgovačkih poslovnih subjekata. Poslovni subjekt – proizvođač, se u pravilu u prvoj fazi odlučuje za neizravni izvoz kao način ulaska na međunarodno tržište. Navedeno iz razloga što za takav način ulaska na međunarodno tržište nisu potrebna velika ulaganja niti veliko znanje o inozemnom tržištu. Kod neizravnog izvoza poslovni subjekt se koristi uslugama specijaliziranih vanjskotrgovinskih subjekata koji obavljaju poslove vezane za izvoz. Time se prenose izvozne funkcije na specijalizirani vanjskotrgovinski subjekt. Tako je npr. tvrtka *Apple*<sup>291</sup> svoj prodor na kinesko tržište početkom devedesetih godina prošlog stoljeća započela preko posrednika čije je sjedište bilo u Hong Kongu, a potpisan je i ugovor s kineskom tvrtkom *Legend group*<sup>292</sup> koja je prodavala i servisirala njihova računala.

Sve upravo navedeno može se smatrati prednostima, ali takav način ulaska na međunarodno tržište ima čitav niz nedostataka i vezan je za određene rizike u poslovanju. Najznačajniji nedostatak vezan je za izostanak izravnog kontakta s inozemnim tržištem i poslovnim partnerima u inozemstvu. U kraćem vremenu taj se nedostatak ne osjeća, ali u dužem vremenu može imati izrazito negativne posljedice jer se na tim osnovama ne mogu pratiti promjene, niti se njima prilagođavati. Nedostatak se očituje i u tome što poslovni subjekt koji ulazi na ovaj način na međunarodno tržište i vanjskotrgovinski subjekt mogu imati neusklađene ciljeve, iz čega mogu proizlaziti konflikti interesa.

**Izravni izvoz.** U odnosu na neizravni pristup, izravni izvoz je složeniji način ulaska na međunarodno tržište. Izravni izvoz ostvaruje se prenošenjem funkcije izvoza na organizacijsku jedinicu poslovnog subjekta, koja može biti locirana u sjedištu poslovnog subjekta ili u inozemnoj državi. Ona provodi istraživanje inozemnog tržišta, uspostavlja kontakte s partnerima u inozemstvu, su-

<sup>290</sup> Rundh, B.: International marketing behaviour amongst exporting firms, *European Journal of Marketing*, vol. 47, br. 1/2, 2007., str. 181. – 198.

<sup>291</sup> <http://www.apple.com/> (09. ožujka 2008.)

<sup>292</sup> <http://www.legendgroup.com/> (09. ožujka 2008.)

djeluje u definiranju karakteristika marketinškog miksa s kojim se planira ući na međunarodno tržište, priprema i osigurava svu potrebnu dokumentaciju vezano za izvozne poslove.

Izravnim izvozom poslovni subjekt je neposredno vezan za partnere na inozemnom tržištu, što u konačnici rezultira stvaranjem informacijske osnove za donošenje odluka za unapređenje poslovanja i posebno za razvoj poslovanja na međunarodnom tržištu. Vrlo je značajno da se s navedenim načinom ulaska na inozemno tržište ostvaruje značajna razina kontrole toka proizvoda prema partnerima i, povratno, informacija s tržišta. Sve te aktivnosti vezane su za troškove i poslovni subjekt u tom kontekstu mora predvidjeti sredstva za organizaciju i provedbu izvoznih aktivnosti.

Izravni izvoz za neke poslovne subjekta je samo jedan korak prema složenijim načinima djelovanja na međunarodnom tržištu, dok je za druge trajno opredjeljenje. Naime, mnogi poslovni subjekti ostanu na razini izravnog izvoza i koriste njegove pogodnosti vezane za iskorištavanje postojeće proizvodne i druge infrastrukture te minimaliziranje rizika poslovanja i brzine ulaska na međunarodno tržište. Drugi poslovni subjekti prihvaćaju izazove složenijeg nastupa na međunarodnom tržištu, kao što je to zajedničko ulaganje.

### *8.3.3. Zajedničko poslovanje*

Izvoz je samo jedan od načina ulaska na međunarodno tržište. Na međunarodnom tržištu poslovni subjekt može djelovati ako i ne izvozi proizvode, već proizvodnju realocira na inozemno tržište. U tom slučaju stvaranje proizvoda se realizira na osnovi partnerstva, čime se približava potencijalnim kupcima, odnosno uspostavljaju se odnosi koji imaju neposredniju vezu. Zajedničko poslovanje na osnovi prijenosa proizvodnje u inozemstvo ostvaruje se:

- 1) bez ulaganja kapitala i
- 2) sa ulaganjem kapitala.

**1) Zajedničko poslovanje bez ulaganja kapitala.** Poslovni subjekt može ući na međunarodno tržište bez ulaganja kapitala na način da uspostavi poslovne odnose s partnerom u inozemnoj državi na osnovi licencne proizvodnje, franšizinga ili neki drugih oblika suradnje.

**Licencna proizvodnja.** Licencna proizvodnja je najrasprostranjeniji oblik neizravne međunarodne realokacije proizvodnje i nastaje prijenosom tehnologije, tj. znanja o stvaranju proizvoda i vrijednosti vezanih za proizvod. Licenciranjem se ustvari dopušta partneru u stranoj državi da se koristi vlasništvom koje posjeduje poslovni subjekt, a koje je neopipljivo. To je vlasništvo vezano npr. za marku proizvoda, patente i specifičnosti proizvodnog procesa. Primatelj licence

plaća nadoknadu za korištenje navedenog prava koje je ponekad povezano i s tehničkom asistencijom u njegovoj eksploataciji. Za realizaciju licencne proizvodnje u stranoj državi poslovnom subjektu potrebna su mala sredstva za investicije, što mu osigurava brzi povrat na uloženo (ROI). Također, na taj se način brzo i jednostavno ulazi na međunarodno tržište.

Tako npr. su *Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. (MHI)*<sup>293</sup> iz Japana i *Bharat Heavy Electricals Ltd. (BHEL)*<sup>294</sup> iz Indije potpisnice ugovora kojim *MHI* licencira tehnologiju za proizvodnu raznih pumpi koje se koriste u pogonima za proizvodnju toplinske energije. Proizvodnja prvih pumpi na osnovi ovog ugovora očekuje se krajem 2009. godine. Na taj način, tj. ugovorom o licencnoj proizvodnji, ostvareno je zajedničko poslovanje bez ulaganja kapitala na način da su obje strane ispunile svoje ciljeve – *BHEL* sposobnost da proizvodi pumpe potrebne za brži razvoj na tržištu toplinske energije, a *MHI* ulazak na inozemno tržište prodajom znanja o projektiranju i proizvodnji pumpi.<sup>295</sup>

Međutim, i pored ovih značajnih prednosti, niz je nedostataka. Oni su prvenstveno vezani za činjenicu da drugi subjekt proizvodi i plasira proizvodnju na tržište, što može dovesti do gubitka kontakta s tržištem.

**Franšizing.** Franšizing je metoda poslovanja gdje davatelj franšize uz određenu naknadu i postotak od prodaje daje primatelju franšize pravo korištenja franšize. Vrlo razvijeni i uspješni davatelji franšize vezani su za djelatnosti usluga. Dobar primjer su usluge brze prehrane *Mc Donald's*,<sup>296</sup> *Burger King*,<sup>297</sup> *Domino's Pizza*,<sup>298</sup> ili hotelska industrija kao npr. *Hilton*<sup>299</sup> hoteli, *Marriott*<sup>300</sup> hoteli, te iznajmljivanje automobila kao npr. *Hertz*,<sup>301</sup> *Avis*<sup>302</sup> itd.

Smatra se da poslovni subjekt može ući na međunarodno tržište pomoću franšiznog poslovanja u poslovima koje karakterizira jedinstvenost koncepta poslovanja, mogućnost širokog geografskog zahvata, jednostavnost i troškovno nezahtjevno obavljanje poslovanja, te u poslovima koji se jednostavno prenose i koji imaju evidenciju o uspješnosti poslovanja.

<sup>293</sup> <http://www.mhi.co.jp/> (09. ožujka 2008.)

<sup>294</sup> <http://www.bhel.com/> (09. ožujka 2008.)

<sup>295</sup> MHI to License Production Technology of Pumps for Thermal Power Plants to BHEL, India's Largest Heavy Electrical Machinery Manufacturer, Tokyo, Japan, May 31, 2007., JCN Newswire, -prema <http://home.japancorp.net/> (09. ožujka 2008.)

<sup>296</sup> <http://www.mcdonalds.com/> (09. ožujka 2008.)

<sup>297</sup> <http://www.burgerking.com/bkglobal/> (09. ožujka 2008.)

<sup>298</sup> <http://www.dominos.com/home/index.jsp> (09. ožujka 2008.)

<sup>299</sup> <http://hiltonworldwide1.hilton.com/> (09. ožujka 2008.)

<sup>300</sup> <http://www.marriottworld.com/> (09. ožujka 2008.)

<sup>301</sup> <https://www.hertz.com/rentacar/> (09. ožujka 2008.)

<sup>302</sup> <http://www.avis.com/> (09. ožujka 2008.)



Prednosti ulaska na međunarodno tržište pomoću franšizinga su mnogostruke. Prvenstveno se vezuju za mala ulaganja i brzi nastup na većem broju tržišta, a uz naplatu dodatnih usluga kao što je npr. trening osoblja. Nedostaci takvog ulaska na međunarodno tržište odnose se na ograničavanje poduzetničke slobode primatelja franšize te naknade koja se naplaćuje primatelju franšize. Nedostaci su i potencijalni konflikti koji mogu nastati ako se primatelj franšize ne pridržava ugovornih obveza i negativno utječe na reputaciju marke franšize.

**2) Zajedničko poslovanje s ulaganjem kapitala.** Zajedničko poslovanje s ulaganjem kapitala poznato je pod nazivom *joint venture (JV)*. Zajedničko ulaganje je raširen način ulaska na međunarodno tržište prema kojem dva ili više poslovna subjekta dogovorno poduzimaju zajedničke poslovne aktivnosti, pridonose vrijednosti novog subjekta, ali i zajednički dijele dobit, troškove i kontrolu poslovanja. Zajednička ulaganja mogu biti vezana samo za jedan projekt, npr. izgradnje nogometnih stadiona ili rukometnih dvorana, ili pak kontinuirani proces kao što je to slučaj sa suradnjom *Sonyja* i *Ericssona*.<sup>303</sup>

*Sony Ericsson* je zajedničko ulaganje japanskog proizvođača koji se specijalizirao u području elektroničkih uređaja za krajnjeg kupaca i švedskog poslovnog subjekta koji je vodeći na telekomunikacijskom tržištu. Oni su 2001. godine ugovorili zajedničko ulaganje u proizvodnji mobilnih telefona i od tada bilježe stalni uspjeh i rast. U 2006. godini postali su najbrži rastući proizvođač mobilnih telefona i prestigli *Motorolu*<sup>304</sup> i *Nokiu*.<sup>305</sup>

Zajednička ulaganja prihvatljiv su način ulaska na međunarodno tržište, naročito u uvjetima kada su konkurentski ciljevi partnera različiti, a strateški ciljevi se podudaraju, kada je tržišna snaga i veličina partnera mala u odnosu na vodeće u određenoj industriji, te kada su partneri spremni učiti jedan od drugoga i pored prisutnog ograničenog pristupa vlastitim vještinama.

Razlozi za izbor takvog načina ulaska na međunarodno tržište temelje se na strateškim i konkurentskim ciljevima i unutarnjim motivima ulaska na međunarodno tržište. Strateški ciljevi odnose se na transfer tehnologije, diversifikaciju poslovanja i sinergijske učinke, dok se konkurentski ciljevi vezuju za utjecaj na razvoj industrije u kojoj se djeluje, brzinu ulaska na tržište, unapređenje fleksibilnosti poslovanja, jačanje konkurentnosti i ulazak na tržište prije konkurencije. Unutarnji motivi za stvaranje zajedničkog ulaganja kao načina ulaska na međunarodno tržište rezultat su želje za jačanjem oba (ili više) partnera, međusobne raspodjela troškova i rizika, šire dostupnosti izvora financi-

<sup>303</sup> <http://www.sonyericsson.com/cws/> (09. ožujka 2008.)

<sup>304</sup> <http://www.motorola.com/> (09. ožujka 2008.)

<sup>305</sup> <http://www.nokia.com/> (09. ožujka 2008.)

ranja, učinaka ekonomije obujma, pristupa novim tehnologijama i inoviranja menadžerske prakse.

U praksi dolazi do konflikata, tako da ove prednosti zajedničkih ulaganja imaju relativnu vrijednost. Moguće točke različitih interesa partnera uključenih u zajednička ulaganja posljedica su želje za maksimizacijom prednosti zajedništva, ali uz jačanje vlastite konkurentske pozicije. Naime, zajedničko ulaganje podrazumijeva razvoj zajedničkih resursa, ali svaki partner želi razviti i zaštititi svoje resurse i zajedničko ulaganje je kontrolirano preko pregovaranja i koordinacije procesa, iako svaki partner teži prema hijerarhijskoj kontroli.

#### 8.3.4. Izravne investicije

Izravne investicije čiji je točan naziv *izravne inozemne investicije (DFI – Foreign Direct Investment)* najrizičniji je način ulaska na međunarodno tržište. Poslovni subjekt odlučuje se na takav način ulaska na međunarodno tržište kako bi izbjegao nedostatke zajedničkih ulaganja i drugih oblika nastupa i djelovanja na inozemnim tržištima. Poslovnim subjektima u realizaciji izravnih investicija stoje na raspolaganju vladine i mnoge nevladine organizacije te mnogi izvori informacija. Jedan od takvih izvora je i *web*-portal koji nudi informacije i potrebne analize o izravnim investicijama u stranoj državi, sve bez naknade i to za 175 zemalja.<sup>306</sup>

U tu svrhu poslovni subjekt formira novu organizacijsku jedinicu u inozemstvu, koja je u njegovom potpunom vlasništvu. Nova organizacijska jedinica ustanovljava se ili za proizvodnju ili za plasman proizvoda. Na taj se način anuliraju trgovačke prepreke za djelovanje u stranoj državi i omogućuje stvaranje prepreka za ulazak novih konkurenata na tržište.

Poslovni subjekt na taj način osigurava potpunu kontrolu nad proizvodnim, logističkim i marketinškim aktivnostima u stranoj državi i izbjegava moguće konflikte, posebno one vezane za ugovorenu proizvodnju, licenciranje, franšizing ili zajednička ulaganja. Dobit koja se ostvari na inozemnom tržištu može se reinvestirati u proizvodne kapacitete, uložiti u daljnje razvijanje proizvoda, proširivanje i osvajanje novih tržišta, razvoj marke proizvoda, promocijske aktivnosti i drugo. Realizacija izravnih investicija ostvaruje se:

- 1) kupnjom ili spajanjem postojećeg poslovnog subjekta u stranoj državi ili
- 2) uspostavljanjem potpuno novog načina poslovanja u inozemstvu (*greenfield operation*).

<sup>306</sup> <http://www.fdi.net/> (09. ožujka 2008.)

**Kupnja ili spajanje postojećeg poslovnog subjekta u inozemstvu.**

Najčešći oblik izravnog investiranja kao načina ulaska na međunarodno tržište je kupnja ili spajanje s poslovnim subjektom koji već djeluje na inozemnom tržištu. Time se ostvaruje nekoliko prednosti od kojih je najznačajnija brzi ulazak na tržište.

Spajanje s poslovnim subjektom koji već djeluje na inozemnom tržištu ostvaruje se kada se imovina i poslovne operacije tog subjekta ujedinjuju s ciljem stvaranja nove organizacijske jedinice u inozemstvu. Taj oblik inozemnog investiranja nije jače prisutan, za razliku od kupnje poslovnog subjekta u inozemstvu. Kupnjom inozemnog poslovnog subjekta koji već djeluje na inozemnom tržištu prenosi se kontrola nad imovinom i poslovnim operacijama s lokalnog subjekta na inozemni poslovni subjekt. Na taj način lokalni subjekt postaje njegova organizacijska jedinica, što je vrlo raširen način ulaska na međunarodno tržište i prema nekim procjenama čini čak 90% izravnih investicija.

Tako je npr. početkom 2008. godine indijska tvrtka *TATA Chemical*<sup>307</sup> kupila američkog proizvođača sode u prahu tvrtku *General Chemical Industrials Products*<sup>308</sup> za jednu milijardu američkih dolara. Na indijskom tržištu, kao uostalom i na drugim tržištima, dolazi do preuzimanja manjih od većih poslovnih subjekata. Tako je npr. u 2007. godini najveći indijski privatni avioprijevoznik *Jet Airways*<sup>309</sup> kupio manjeg konkurenta tvrtku *Air Sahara*<sup>310</sup> za 366 milijuna američkih dolara kako bi povećao svoj udio na brzorastućem tržištu domaćih letova.<sup>311</sup>

Za uspješno izvršenu kupnju potrebno je fokusirati napore u pronalaženju vrijednosti koje se ostvaruju kupnjom. Prema istraživanjima vodeće konzultantske tvrtke za akviziciju *Bain & Company*,<sup>312</sup> dvije trećine ispitanika smatra da se pri kupnji na rutiniranoj osnovi precijenila vrijednost kupnje, a u isto vrijeme 80% njih smatra da *jasno fokusiranje na vrijednosti koje se ostvare kupnjom bitno pridonosi kvalitetnijoj kupnji*.<sup>313</sup>

**Uspostavljanje novog poslovanja u inozemstvu (*greenfield operation*).**

Iako su *greenfield* investicije interes pojedinih država u cilju stvaranja novih

<sup>307</sup> <http://www.tatachemicals.com/> (09. ožujka 2008.)

<sup>308</sup> <http://www.secinfo.com/> (09. ožujka 2008.)

<sup>309</sup> <http://www.jetairways.com/> (10. ožujka 2008.)

<sup>310</sup> <http://www.airsahara.net/> (10. ožujka 2008.)

<sup>311</sup> *Company acquisitions need to integrate crucial decisions*, *The Economic Times*, 22.02.2008., prema <http://economictimes.indiatimes.com/> (10. ožujka 2008.)

<sup>312</sup> <http://www.bain.com/bainweb/home.asp> (12. ožujka 2008.)

<sup>313</sup> <http://www.bain.com/> (09. ožujka 2008.)

proizvodnih ili uslužnih kapaciteta, transfera tehnologije i *know howa*, te otvaranja novih radnih mjesta i uspostavljanja novog poslovanja u inozemstvu, one su i od posebnog interesa za poslovne subjekte koji na taj način ulaze na međunarodno tržište.

Uspostavljanje novog poslovanja u inozemstvu – *greenfield* investicije, vezano je za velika ulaganja u razmjerno nepoznatu sredinu, što implicira visoku rizičnost. Također, upravljanje *greenfield* investicijom je složeno, što se smatra nedostatkom takvog načina ulaska na međunarodno tržište. Međutim, i pored velikih ograničenja, *greenfield* investicije postaju sve rašireniji način ulaska na međunarodno tržište i oblik razvoja globalno povezanih sustava proizvodnje. Tako je npr. u automobilskoj industriji proizvodnja motora organizirana u jednoj državi, proizvodnja limenih dijelova za karoseriju u drugoj državi, proizvodnja instrumenata u automobilu u trećoj državi itd., dok se slaganje automobila može odvijati u n-toj državi.

*Greenfield* investicije prisutne su u svim gospodarskim aktivnostima, od proizvodnje automobila, digitalnih kamera i sustava video nadzora, do proizvodnje računala i drugih proizvoda. Tako je npr. tvrtka *Hyundai Motor Company*<sup>314</sup> završila pregovore s češkom vladom i u Nošovicama će izgraditi tvorničke pogone za proizvodnju automobila *Hyundai*. Investicija koja ima vrijednost od preko milijardu eura stavit će se funkciju krajem 2008. godine. Na samom početku će zaposliti 3.000 radnika, a očekuje se da će daljnjih 13.000 osoba naći zaposlenje u aktivnostima neposredno vezanim za kooperaciju i servisne usluge. Primjer je i talijanski proizvođač rasvjetnih tijela za automobile *Magneti-Marelli*<sup>315</sup> koji će graditi svoje pogone u Pavovu, u središnjem dijelu Češke; južnokorejski proizvođač dijelova automobila, tvrtka *Sungwoo Hitech*,<sup>316</sup> otvoriti će pogone u Ostravi na sjeveru Moravske; dok će engleska tvrtka koja proizvodi termostate za automobile *Stant Manufacturing*<sup>317</sup> i njemačka tvrtka *Erich Jaeger*<sup>318</sup> za proizvodnju elektroničkih dijelova za automobile svoje pogone locirati u mjestima u sjevernoj Moravskoj.

Investicije koje će provesti *Hyundai* u Republici Češkoj utjecat će na ekonomski razvoj Moravsko-šleske regije, kao i na ukupni razvoj Češke države. Očekuje se da će navedena investicija na osnovi uspostavljanja novog poslovanja u inozemstvu (*greenfield operation*) smanjiti nezaposlenost na 2,5% i povećati državne prihode.

<sup>314</sup> <http://worldwide.hyundai-motor.com/> (10. ožujka 2008.)

<sup>315</sup> <http://www.magnetimarelli.com/> (10. ožujka 2008.)

<sup>316</sup> <http://www.swhitech.co.kr/> (10. ožujka 2008.)

<sup>317</sup> <http://www.stant.com/> (10. ožujka 2008.)

<sup>318</sup> <http://www.erich-jaeger.de/> (10. ožujka 2008.)

Neovisno o tome radi li se o izvozu, zajedničkim ulaganjima ili izravnim investicijama kao načinu ulaska na međunarodno tržište, poslovni subjekt nalazi se u situaciji da procjeni prednost jednog i nedostatke drugog pristupa. Naime, svaki od navedenih načina ulaska na međunarodno tržište potrebno je pomno analizirati i procijeniti kratkoročnu i dugoročnu isplativost ulaganja, posebno u kontekstu uvjeta u okruženju i snaga s kojima se raspolaže. U tablici 20 prikazani su uvjeti koji potiču odabir pojedinog načina ulaska na tržište, te njegove prednosti i nedostaci.

Poslovni subjekt na temelju redefinirane misije i ciljeva poslovanja usmjerava poslovanje prema međunarodnom tržištu. Za ulazak na međunarodno tržište na raspolaganju ima više pristupa: izvoz, zajednička ulaganja i izravne investicije. Nakon što je ostvarena i uhodana ta razina djelovanja, javljaju se nove ambicije koje se vezuju za širenje poslovanja na međunarodnom tržištu. U tu svrhu analiziraju se unutarnje snage i slabosti, te obrađuju prepreke i mogućnosti koje dolaze iz okruženja. Na tim osnovama definiraju se novi ciljevi i utvrđuju strategije za širenje poslovanja na međunarodnom tržištu. Navedena problematika predmet je analize u sljedećem poglavlju.

## 9. Strategija širenja poslovanja na međunarodnom tržištu

Poslovni subjekti nakon ulaska na međunarodno tržište i protekom određenog vremena – neovisno o tome je li to ostvareno na osnovi izvoza, zajedničkih ulaganja ili izravnih investicija – stječu nova znanja o kupcima, konkurentima, distributerima i drugim sudionicima na međunarodnom tržištu. Na tim osnovama izgrađuju se novi odnosi na međunarodnom tržištu, koji su prvenstveno usmjereni na širenje poslovanja na tim tržištima i u tu svrhu definira se strategija širenja poslovanja. Navedeno se raspravlja u nastavku, uvažavajući stavove Vežjaka,<sup>319</sup> Johanssona,<sup>320</sup> Douglasa i Craiga,<sup>321</sup> Muhlbachera, Leihsa i Dahringera,<sup>322</sup> Samlija i Hilla,<sup>323</sup> Jeanneta i Hennessyja<sup>324</sup> te drugih autora, i to obradom strateške osnove za širenje poslovanja, problematike redefiniranja i repozicioniranja na ciljnom tržištu utvrđivanjem nužnih modifikacija elemenata marketinškog miksa i definiranjem nužnih promjena u organizacijskoj i kulturnoj strukturi za potrebe širenja poslovanja na međunarodnom tržištu (slika 29.).

<sup>319</sup> Vežjak, D.: Međunarodni marketing, Savremena administracija, Beograd, 1989., str. 225.-367.

<sup>320</sup> Johansson, J. K.: op. cit., str. 223. – 321.

<sup>321</sup> Douglas i Craig, op. cit., str. 173.-267.

<sup>322</sup> Muhlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L.: op. cit., str. 223.

<sup>323</sup> Samli, C. A., Hill, J. S.: op. cit., str. 223. - 238.

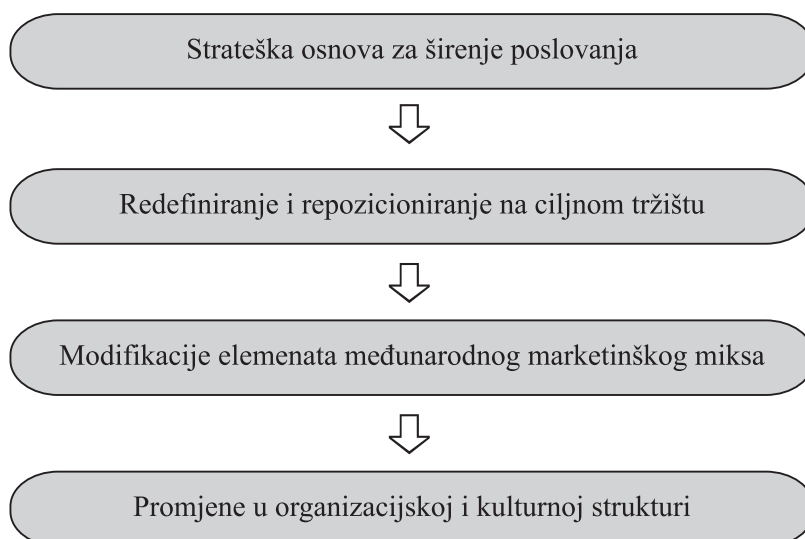
<sup>324</sup> Jeannet, J.P., Hennessey, H. D.: op. cit., str. 268. - 304.

Tablica 20. Način ulaska na međunarodno tržište

Način ulaska	Poticajni uvjeti	Prednosti	Nedostaci
Izvoz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodajni potencijal u stranoj državi</li> <li>• Potrebna mala adaptacija proizvoda</li> <li>• Liberalni uvozni uvjeti</li> <li>• Visoki politički rizici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimalni rizik</li> <li>• Minimalne investicije</li> <li>• Brzina ulaska</li> <li>• Učinci ekonomije obujma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trgovačke barijere i tarife povećavaju troškove</li> <li>• Transportni troškovi</li> <li>• Poslovni subjekt se tretira kao "stranac"</li> </ul>
Zajednička ulaganja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvozne prepreke</li> <li>• Kulturološke razlike</li> <li>• Visoki prodajni potencijal</li> <li>• Vladina ograničenja na inozemno vlasništvo</li> <li>• Lokalni subjekt osigurava radnu snagu, distribuciju, resurse, reputaciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objedinjuje resurse dva poslovna subjekta</li> <li>• Potencijal za učenje</li> <li>• Poslovni subjekt se tretira kao "domaći"</li> <li>• Potrebna manja ulaganja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otežano upravljanje</li> <li>• Veći rizik u odnosu na izvoz</li> <li>• Partner može postati konkurent</li> <li>• Slabljenje kontrole</li> <li>• Gubljenje vlastitog znanja</li> </ul>
Izravne investicije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvozne barijere</li> <li>• Male kulturološke razlike</li> <li>• Visoki prodajni potencijal</li> <li>• Nizak politički rizik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobro poznavanje lokalnog tržišta</li> <li>• Bolja primjena specijaliziranih vještina</li> <li>• Minimiziranje gubitka vlastitog znanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viši rizik u odnosu na druge načine ulaska</li> <li>• Potrebna veća ulaganja</li> <li>• Mogu se očekivati teškoće u upravljanju lokalnim resursima</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema: [www.quickmba.com/strategy/global/marketentry/](http://www.quickmba.com/strategy/global/marketentry/) (10. ožujka 2008.)

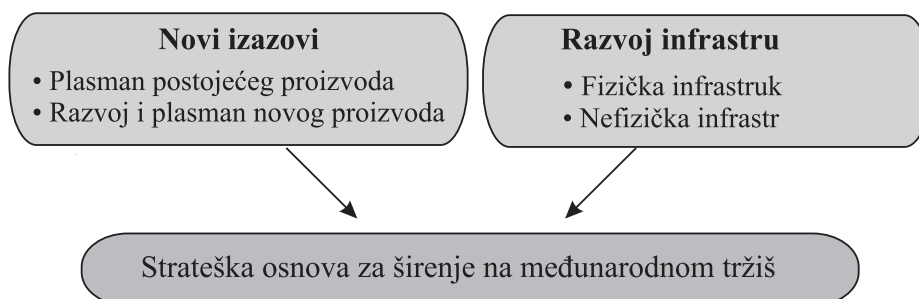
Slika 29. Strategija širenja poslovanja na međunarodnom tržištu



### 9.1. Strateška osnova za širenje poslovanja

Stratešku osnovu za širenje poslovanja na međunarodnom tržištu čine nove mogućnosti koje su registrirane na inozemnom tržištu i resursi koji se usmjeravaju za iskorištavanje tih mogućnosti. Poslovni subjekt djelujući na inozemnom tržištu utvrđuje nezadovoljene potrebe kupaca koje se mogu ispuniti uvažavanjem nekoliko odrednica širenja poslovanja na međunarodnom tržištu. Dakle, stratešku osnovu za širenje na međunarodnom tržištu čine novi izazovi, odnosno plasman postojećeg ili novog proizvoda i razvoj infrastrukture, odnosno fizička i nefizička infrastruktura (slika 30.).

Slika 30. Strateška osnova za širenje na međunarodnom tržištu





### 9.1.1. Novi izazovi

Poslovni subjekt koji je ušao na inozemno tržište i na njemu djeluje određeno vrijeme, tijekom poslovanja susreće se s novim izazovima. Ti su izazovi rezultat uočenih promjena u ponašanju i reagiranju kupaca, kao i posljedica do sada neregistriranih segmenata tržišta. Promjene u ponašanju i reagiranju kupaca potrebno je provjeriti, te istražiti potrebe uz točno definiranje koristi koje kupci očekuju od isporučenih proizvoda. Na toj osnovi poslovni subjekti utvrđuju nove mogućnosti koje mogu iskoristiti za širenje poslovanja na međunarodnom tržištu. Širenje poslovanja ostvaruje se plasmanom novog proizvoda na inozemno tržište.

Dvije su opcije prisutne u plasmanu novog proizvoda na inozemno tržište. Prva se ostvaruje plasmanom proizvoda s kojima se već posluje na drugim tržištima, a sada se s istim želi zadovoljiti i novo – inozemno tržište. Tako je npr. japanska kozmetička tvrtka *Kanebo*,<sup>325</sup> koja uspješno posluje u SAD-u, u 2007. godini proizvod za njegu kože željela plasirati na europskom tržištu i tržištu srednjeg istoka.<sup>326</sup>

Druga opcija odnosi se na situaciju kada se registrirane potrebe na inozemnom tržištu ispunjavaju stvaranjem potpuno novog proizvoda. Tako je npr. tvrtka *Spice*,<sup>327</sup> koja proizvodi mobilne telefone, utvrdila da je golema potražnja za jeftinim mobilnim telefonima koji koštaju manje od 20\$. Proizvod koji su nazvali *The Peoples Phone* prezentirali su na sajmu u Barceloni početkom 2008. godine i već sada imaju narudžbe iz Indonezije, Meksika i nekih afričkih država.<sup>328</sup>

U širenju poslovanja na inozemnom tržištu poslovni subjekt se koristi različitim tehnologijom. Ovisno o složenosti tehnologije, ista implicira odgovarajuću razinu znanja i potrebne sposobnosti u njenom korištenju. U nekim državama, osobito onim manje razvijenima, koristit će se tehnologija starije generacije koja je radno intenzivna i jednostavnija, dok će se u razvijenijim državama koristiti suvremenija oprema. Prvo iz razloga što je u manje razvijenim državama radna snaga razmjerno jeftina i drugo iz razloga što takve države oskudijevaju obrazovanim djelatnicima za rad na novijoj opremi. Tako npr. nakon već više od decenije ekspanzije inozemnih poslovnih subjekata na kineskom tržištu, prema izvješćima boraca za radnička prava, kineski radnici u pokrajini Guangzhou – koji neizravno ili izravno rade za američko, europsko i drugo tržište – rade u lošim radnim uvjetima, na staroj tehnologiji i imaju mala primanja. Tako je npr.

<sup>325</sup> <http://www.kanebo.com/> (12. ožujka 2008.)

<sup>326</sup> <http://www.cosmeticsdesign-europe.com/> (12. ožujka 2008.)

<sup>327</sup> <http://www.spicelimited.com/> (12. ožujka 2008.)

<sup>328</sup> Shannon, V. A cellphone with no flips, no folds - just a very low price, *International Herald Tribune*, 12. ožujka 2008.

samo *Wall Mart*, veliki lanac trgovina na malo, naručio proizvoda u vrijednosti od preko devet milijardi dolara, od igračaka i alata do telefona i televizije, pri čemu kupci tih proizvoda malo znaju o uvjetima pod kojima su ti proizvodi proizvedeni.<sup>329</sup>

Širenje poslovanja na međunarodnom tržištu, neovisno o opciji koja se koristi, izaziva pozornost konkurenata koji već djeluju na inozemnom tržištu, bilo da se radi o domaćim ili inozemnim konkurentima. S tim u vezi nužno je pratiti njihovu reakciju i prilagođavati poslovanje novonastalim uvjetima. Tako npr. konkurenti mogu pokušati napasti novi ili inovirani proizvod koristeći jednostavnije putove, preko politike cijena, ili složenije, novim pozicioniranjem vlastitih proizvoda.

Uvažavajući navedeno, mnogi poslovni subjekti pristupaju proaktivnom djelovanju, odnosno predviđaju na osnovi proučavanja strategije konkurencije, te u stvaranju novog ili inoviranju postojećeg proizvoda teže diferencirati ponudu i učiniti je jedinstvenom ili teškom za kopiranje.

Širenje poslovanja na međunarodnom tržištu i realizacija koja proizlazi iz novih izazova nisu ostvarivi bez potpore i suradnje s partnerima na inozemnom tržištu. U tom kontekstu na inozemnom tržištu od posebnog je značaja uloga distributera i posrednika, djelovanje vladinih tijela, ali nadasve razvoj vlastite infrastrukture.

#### *9.1.2. Razvoj infrastrukture poslovnog subjekta za širenje poslovanja*

U fazi širenja poslovanja na međunarodnom tržištu poslovni subjekt na osnovi stečenih saznanja iz dosadašnjeg poslovanja ostvarenih u prethodnoj fazi – fazi ulaska na međunarodno tržište, pozornost usmjerava na tržišni potencijal. U dosadašnjem djelovanju pozornost je bila usmjerena na izvoz ili druge oblike ulaska na inozemno tržište, dok se sada ona koncentrira na strategije koje imaju za cilj stvaranje proizvoda koji je prilagođen potrebama širenja poslovanja na inozemnom tržištu. Nije potrebno djelovati samo na promjene u proizvodu, već i na prilagođavanje uvjetima djelovanja na inozemnom tržištu i svih ostalih elemenata marketinškog miksa. Tako je npr. prigodom ulaska na inozemno tržište malo sredstava utrošeno za promjenu promocijskih aktivnosti i one su u pravilu bile jednake kao i na domaćem tržištu. U ovoj fazi – fazi širenja, poslovni subjekt poduzima čitav niz aktivnosti kako bi komunikacija s tržištem bila što primjerenija uvjetima na inozemnom tržištu, od jezične prilagodbe, modifikacije poruka do promjene medija. Slično se odnosi i na ostale elemente marketinškog miksa, odnosno dolazi do prilagodbe kanala distribucije s ciljem da se obuhvati što veći dio tržišta, dok se promjenama cijena želi prilagoditi uvjetima na tržištu,

<sup>329</sup> Barboza, D.: In Chinese Factories, Lost Fingers and Low Pay, New York Times, 5. siječanj, 2008.

odnosno u definiranju cijena veće se značenje pridaje cijenama konkurenata i platežnoj sposobnosti kupaca.

Za ostvarenje ciljeva koji su u funkciji širenja poslovanja na međunarodnom tržištu, poslovni subjekt se reorganizira i dolazi do reorganizacije poslovanja na način da veću autonomiju dobiva menadžment u stranoj državi. Naime, u fazi ulaska na međunarodno tržište ključne odluke i njihovo operativno provođenje bilo je u domeni središnje uprave, dok se sada, u fazi širenja poslovanja na međunarodno tržište, odgovornost za donošenje odluka prenosi na menadžment koji djeluje u pojedinim državama.

Za uspješnu realizaciju strategije širenja na međunarodnom tržištu poslovnog subjekta, odnosno menadžmentu koji djeluje na inozemnom tržištu, potrebna je odgovarajuća infrastruktura. Ona se vezuje kako za neophodne proizvodne, skladišne i druge objekte, tako i za razvoj odnosa s kupcima, dobavljačima, distributerima, posrednicima i drugim subjektima na tržištu, to je tzv. nefizička infrastruktura.

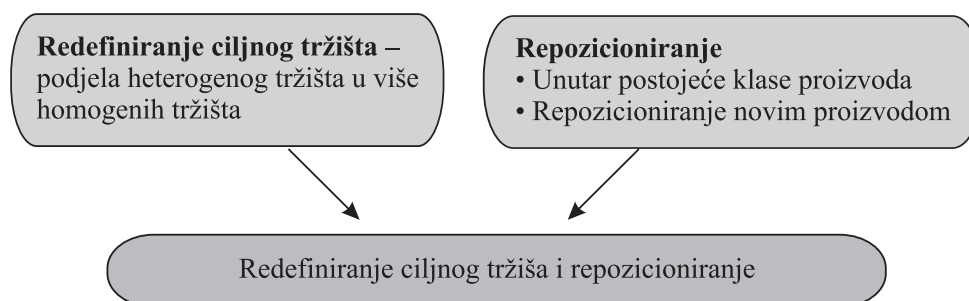
Potreba za izgradnjom ili dopunom tzv. fizičke infrastrukture rezultat je uspješnog nastupa na inozemnom tržištu koji se nakon faze ulaska očituje u povećanom broju kupaca, uspješnom zadovoljavanju njihovih potreba i rastu prodaje. Procjenjuje se da se veći učinak postiže ako se proizvodnja organizira u stranoj državi, a s tim u svezi izgrade ili iznajme proizvodni, skladišni i drugi kapaciteti i oprema. Posebno je to važno ako se zbog potreba tržišta pristupi razvoju novog ili inovaciji postojećeg proizvoda i po toj osnovi proširivanju linije proizvoda.

Realizacija tzv. fizičke infrastrukture implicira stvaranje i razvijanje odnosa kako unutar poslovnog subjekta, tako i sa sudionicima izvan poslovnog subjekta, odnosno nužna je izgradnja i tzv. nefizičke infrastrukture. Unutar poslovnog subjekta razvijaju se odnosi vezano za prodajnu aktivnost, aktivnosti nabave, istraživanje tržišta, komunikaciju s tržištem i drugim aktivnostima. U većini slučajeva ti se odnosi formaliziraju organizacijskim ustrojem prodajne i nabavne službe ili se odnosi reguliraju ugovorima s dobavljačima ili distributerima. Tzv. nefizičku infrastrukturu predstavljaju znanje i sposobnost s kojima raspolaže poslovni subjekt koji djeluje na inozemnom tržištu, a što mu je potrebno za uspješnu realizaciju strategije širenja poslovanja na međunarodnom tržištu. Nefizička infrastruktura odnosi se prvenstveno na znanje o tržištu, spoznaje o ponašanju i reakciji kupaca, sposobnosti stvaranja proizvoda, tehnološko znanje, poznavanje snaga iz makro okruženja, znanje o prikupljanju informacija potrebnih za poslovne odluke, odnosno na znanje i sposobnosti kreiranje ponude kojom poslovni subjekt širi svoje poslovanje na međunarodnom tržištu.

## 9.2. Redefiniranje ciljnog tržišta i repozicioniranje

Poslovni subjekt nakon što je definirao stratešku osnovu kojom raspolaže za širenje poslovanja na međunarodnom tržištu, odnosno nakon što je utvrdio s kojom infrastrukturom raspolaže i s kojim proizvodom će razvijati poslovanje, pristupa redefiniranju ciljnog tržišta, odnosno izboru segmenata tržišta na kojima želi planirati daljnje poslovanje, i razvoju koncepcije repozicioniranja za odabrani proizvod kako je prikazano na slici 31.

Slika 31. Redefiniranje ciljnog tržišta i repozicioniranje



### 9.2.1. Redefiniranje ciljnog tržišta u funkciji širenja poslovanja

Ulaskom na međunarodno tržište poslovni subjekt se opredijelio za državu u kojoj će djelovati i za segmente tržišta koje će opsluživati svojim proizvodima. Djelujući na inozemnom tržištu utvrđene su nove mogućnosti, ali i ograničenja u razvoju i širenju poslovanja. Navedeno utječe na potrebu za redefiniranjem ciljnog tržišta, odnosno za preispitivanjem postojećih i utvrđivanjem novih segmenata tržišta.

Redefiniranje ciljnog tržišta na međunarodnom tržištu, kao uostalom i utvrđivanje ciljnog tržišta na domaćem tržištu, ostvaruje se procesom segmentacije. Potrebno je heterogeno tržište na kojem kupci imaju različite osobitosti, ponašanja, potrebe i želje, podijeliti na jedno ili više homogenih tržišta koja imaju jednake ili slične osobitosti, ponašanja, potrebe i želje. Potrebno je, ustvari, izvršiti selekciju kupaca u skupine koje imaju slične potrebe, osobine i ponašanje, i koje će na jednaki ili sličan način reagirati na marketinške aktivnosti poslovnih subjekata. Cilj je utvrditi takav dio međunarodnog tržišta – ciljno tržište – na kojem će poslovanje biti učinkovito i djelotvorno.

Redefinirano ciljno tržište ne smije biti niti preširoko niti preusko. Ako se ciljno tržište definira preširoko, gube se učinci koji se segmentacijom žele ostvariti i tada je ciljno tržište nedovoljno različito od drugih skupina kupaca. Ako se ciljno tržište definira preusko, također se gube učinci segmentacije jer nisu obuhvaćeni svi potencijalni kupci.

Redefinirano ciljno tržište mora imati prodajni potencijal takve razine da osigurava uspješno poslovanje i razvoj poslovnog subjekta. U tome je ključna reakcija kupaca, odnosno pitanje prihvaća li se ponuda poslovnog subjekta i nastavlja li se kupovati, koristiti i naručivati proizvode. Kupci imaju iste ili slične potrebe i vrlo su slični u reakcijama i ponašanju kod kupnje jednih proizvoda, a vrlo različiti kod kupnje drugih proizvoda.

S tim u vezi, u određivanju novog ciljnog tržišta na međunarodnom tržištu, tj. redefiniranja ciljnog tržišta, polazi se od uvažavanja situacije da preferencije, karakteristike, ponašanje i reakcije kupaca imaju određenu razinu sličnosti. Razina sličnosti u potrebama i preferencijama kupaca je bitan činitelj za segmentaciju međunarodnog tržišta. Poslovni subjekt na temelju razine sličnosti i preferencija odabire segmente ili unutar pojedine države ili unutar pojedine skupine država. Drugim riječima, moguća je situacija da prihvatljiva razina sličnosti u potrebama i preferencijama kupaca omogućuje stvaranje tržišnih segmenata unutar granica pojedine države ili se oni tvore kao rezultat sličnosti u potrebama i preferencijama u tržišnim segmentima više država. U prvom i drugom slučaju poslovni subjekt ulaže napore da prilagodi ponudu i poslovanje odabranim tržišnim segmentima koji, objedinjeni, čine redefinirano ciljno tržište.

Redefinirano ciljno tržište rezultat je procesa segmentacije tijekom kojeg se vodi računa o razini razvijenosti pojedinih tržišta. Neka tržišta, posebno ona u razvijenim zapadnim državama, su zahtjevnija, i to neovisno o tome radi li se o tržištima krajnje potrošnje ili poslovne potrošnje. Navedeno implicira potrebu za većom i detaljnijom segmentacijom i na toj osnovi redefiniranje ciljnog tržišta. Suprotno tome su tržišta u manje razvijenim državama koja su nerazvijena, a mogućnosti segmentacije ograničene.

Potreba za redefinicijom ciljnog tržišta proizlazi i iz spoznaje da se informacije o kvalitetnoj i novoj ponudi brzo šire unutar države u koju je poslovni subjekt ušao i u kojoj već djeluje, ali i preko granica te države ili skupine država. Na taj način stvaraju se novi segmenti na novim tržištima koje je potrebno uključiti u ciljno tržište i na toj osnovi širiti poslovanje na međunarodnom tržištu.

Više je mogućnosti na temelju kojih dolazi do širenja informacija od instrumenata kojima upravlja poslovni subjekt: od onih kao što su *web*-stranice, računalni sustav naručivanja, elektronička pošta i druga komunikacijska sredstva do društvenih kontakata ostvarenih u realizaciji nekog posla, kod npr. službenih putovanja, susreta na sajmovima ili na konferencijama i u radionicama. Također, širenje informacija koje pridonose stvaranju novih segmenata dolazi i od kupaca koji bilo zbog zabave, odmora ili zbog poslovnih razloga putuju iz jednog dijela države u drugi ili iz jedne državu u drugu državu (države) i prenose pozitivne informacije o proizvodu.

### 9.2.2. Repozicioniranje za potrebe širenja poslovanja

Nakon što je poslovni subjekt utvrdio na kojem redefiniranom ciljnom tržištu želi djelovati, treba se odrediti prema poziciji koju želi zauzeti na tom tržištu. S obzirom da je zbog razloga navedenih u prethodnoj točki bilo potrebno redefinirati ciljno tržište, u ovoj je fazi potrebno i izvršiti repozicioniranje. Repozicioniranje je način na koji kupci na redefiniranom ciljnom tržištu prihvaćaju ponudu prema njezinim ključnim karakteristikama i svrstavaju je u svoju svijest u odnosu na ponudu konkurenata. Proces repozicioniranja zahtijeva poznavanje kriterija prema kojima kupci na redefiniranom ciljnom tržištu vrednuju alternativna rješenja i kako smještaju određenu ponudu.

Tako je npr. tvrtka *Nestle* 1982. godine nastupila na indijskom tržištu s prehrambenim instant proizvodom *Maggi 2Minute Noodles* i time otvorila novu kategoriju prehrambenih proizvoda na indijskom tržištu pakiranih prehrambenih proizvoda. S obzirom da su bili prvi na tržištu, zadržali su vodstvo do 2000. godine. Tijekom vremena na tržište su lansirali i druge prehrambene proizvode kao što su juhe, kečap, te razni dodaci koji se koriste za kuhanje, ali ne s istim uspjehom kao *Maggi*. U 2005. godini odlučili su pod markom *Maggi* lansirati nove, “zdravije” proizvode, kako bi privukli sve prisutnije kupce koji su osjetljivi na prirodnost prehrambenih proizvoda, odnosno pristupili su repozicioniranju instant prehrambenih proizvoda u prehrambene proizvode temeljene na prirodnosti.<sup>330</sup>

Pozicioniranje se, pa tako i repozicioniranje, veže za proizvod ili marku proizvoda, iako kupci poziciju o proizvodu stvaraju na osnovi ukupne “slike” o ponudi koju dožive, uključujući ne samo proizvod već i kanale distribucije, cijene i promocijske aktivnosti. Smatra se da je repozicioniranje više od kreiranja imidža koji razlikuje jedan proizvod od drugoga, iako se u široj javnosti ta dva procesa poistovjećuju. Repozicioniranje je proces koji uvažava činjenicu kako je proizvod prihvaćen i doživljen kod kupaca u odnosu na proizvode konkurenata koji imaju jednaku funkciju. U odnosu na konkurenciju proizvodi poslovnog subjekta na međunarodnom tržištu mogu se repozicionirati slično kao konkurencija, različito od konkurencije i izvan dometa konkurencije.

Primjereno repozicioniranje temelji se na spoznajama o položaju proizvoda poslovnog subjekta u svijesti kupaca. On se analizira kroz obradu percepcijske mape kao tehnike kojom se dolazi do odgovora na pitanje gdje se u svijesti kupaca nalazi proizvod poslovnog subjekta, proizvod izravnih konkurenata, te idealna pozicija koju može zauzeti proizvod. Percepcijska mapa ima dvije dimenzije kojima se definiraju karakteristike proizvoda. Na mapi se lociraju proizvodi prema odabranim obilježjima, što daje sliku položaja pro-

<sup>330</sup> <http://www.icmrindia.org/> (12. ožujka 2008.)



izvoda u svijesti kupaca. U tu svrhu provodi se istraživanje i od kupaca traže informacije o obilježjima koja oni smatraju bitnima za određeni proizvod, o ocjeni postojećih proizvoda na tržištu vezano za odabrana obilježja i definiranje idealne pozicije proizvoda. Npr. u tvrtki *Titan*<sup>331</sup> koja proizvodi sustave za kontrolu kvalitete električne, hidraulične i mehaničke opreme utvrdili su da je potrebno pronaći nove načine stvaranja dodane vrijednosti za kupce. U tu svrhu ustanovili su međufunkcionalni tim sa zadaćom da utvrdi koje su strateške kompetencije neophodne za stvaranje dodane vrijednosti kupcima te koje ih odvajaju od konkurencije. Nakon što se tim složio s određenim popisom kompetencija iste su date na ocjenjivanje i rangiranje ključnim kupcima. Rezultat je bio jasna strategija budućeg razvoja.<sup>332</sup>

Poslovni subjekti repositioniranje na međunarodnom tržištu temelje na kompetencijama s kojima raspolažu i izgradnji bliskih odnosa s poslovnim subjektima na inozemnom tržištu. Shabel sugerira pet ključnih činitelja na kojima se temelji strateško repositioniranje i koji su vezani za spoznaje da su za uspjeh potrebne promjene, razumijevanje što poslovni subjekt čini dobro, utvrđivanje neotkrivenih potreba tržišta, iskorištavanje snaga s kojima se raspolaže i s kojima je poslovni subjekt bolji od konkurencije, izgradnja kulture uvažavajući *marketing intelligence* i fokusiranje poslovanja na kupce.<sup>333</sup>

Odluke o repositioniranju imaju utjecaja na razinu uključenosti proizvodne, istraživačke, distributivne i druge infrastrukture na međunarodnom tržištu. Uvijek dolazi do vaganja učinaka repositioniranja bez i sa modifikacijom proizvoda. Utjecaj na odluke o repositioniranju proizvoda na inozemnom tržištu dolazi i od njihovih ostalih obilježja kao što su ime, marka, ugled i druga obilježja. S jedne strane, modifikacija proizvoda za potrebe inozemnog tržišta može dovesti do smanjenja učinaka ekonomije obujma, a s druge do situacije da raspolaganje učincima ekonomije obujma može utjecati na tendenciju modifikacije.

Na osnovi analize obilježja redefiniranog ciljnog tržišta i učinaka repositioniranja poslovni subjekt se nalazi pred izazovom definiranja strategije repositioniranja. Dvije su temeljne mogućnosti:

- 1) repositioniranje unutar postojeće klase proizvoda i
- 2) repositioniranje kako bi se uvele promjene.

**Repositioniranje unutar postojeće klase proizvoda.** Repositioniranje unutar postojeće klase proizvoda je ustvari pozicioniranje starom ponudom.

<sup>331</sup> <http://www.titansystems.com/> (12. ožujka 2008.)

<sup>332</sup> <http://www.bus.wisc.edu/> (12. ožujka 2008.)

<sup>333</sup> Schabel, H.: *Strategic Repositioning for Success*, WA@News, kolovoz, 2004., prema <http://www.bus.wisc.edu/wbanews/> (14. ožujka 2008.)



Klasa proizvoda, tj. skupina proizvoda koji su homogeni ili su u osnovi supstitut jedan drugome, može se promatrati uže ili šire, ovisno o tome koliko su zamjenljivi. Tako npr. u izgradnji kuće opeke različitog profila i izgleda su uža klasa proizvoda, dok bi u istom slučaju šira klasa proizvoda bila vezana za npr. drvenu građu (kuća od drva), metalna konstrukcija (kuća izgrađena na metalnoj konstrukciji), materijali od plinobetona (kuća izgrađena od plinobetonских elemenata) i drugo.

Poslovni subjekt se nalazi pred odlukom želi li se angažirati na redefiniranom ciljnom tržištu koje čini specifični segment ili ciljnom tržištu koje čini šira tržišna baza. U prvom pristupu potrebno je precizno definirati obilježja segmenta kako bi se moglo razviti pozicioniranje koje je fokusirano samo za taj segment. Npr. na tržištu skija moguće je fokusirati se na segment rekreativaca koji traže skije koje su elastične i koje se lako kontroliraju, dok segment skijaša koji preferiraju svjež i dubok snijeg ili skijaša koji se natječu imaju druge preferencije.<sup>334</sup> U drugom pristupu poslovni subjekt šire sagledava segment te gradi uspjeh na široko postavljenom pozicioniranju. Tako bi se, npr. u slučaju skija, proizvođač skija mogao opredijeliti za nastup na međunarodnom tržištu sa skijama koje su za sve vrste snijega i za sve kategorije skijaša, tj. za natjecatelje, mlade dinamične osobe ili seniore rekreativce. U tom slučaju gradilo bi se pozicioniranje na skije za svaku prigodu.

Dakle, kada se poslovni subjekt usmjeri na užu segment, tada za uspješno djelovanje na tom segmentu koristi fokusirano pozicioniranje. Fokusirano pozicioniranje osobito je prihvatljivo kada poslovni subjekt raspolaže s prepoznatljivim obilježjima proizvoda, prepoznatljivim imidžom ili markom proizvoda i kad je navedeno prepoznato na međunarodnom tržištu. Tako je npr. tvrtka *Body Shop*, koja ima imidž poslovnog subjekta koji vodi brigu o okolišu, pronašla diljem svijeta ekološki osviještene korisnice kozmetičkih proizvoda. Kozmetički proizvodi tvrtke *Body Shop* proizvedeni su na biljnoj osnovi, a imidž je ta tvrtka izgradila pored ostaloga porukama kao npr.: *Mi smo protiv testiranja na životinjama!*, *Aktivirajte samopoštovanje!*, *Branite ljudska prava, štitite našu zemlju!* i slično. Danas, tvrtka *Body Shop* ima preko 2.000 dućana u više od 50 država.<sup>335</sup>

Pozicioniranje proizvoda na međunarodnom tržištu može biti identično kao i na domaćem tržištu ili je potrebno uvažiti drugačije karakteristike kupaca u stranoj državi i prilagoditi pozicioniranje novim uvjetima. Tako npr. tvrtka *Lacoste*, koje svoje proizvodne pogone ima u više država, ima istovjetne karakteristike proizvoda prepoznate kod kupaca kao odjevni predmeti za sport i odmor koji su

<sup>334</sup> <http://www.salomonski.com/> (12. ožujka 2008.)

<sup>335</sup> <http://www.thebodyshop.com/bodyshop/> (12. ožujka 2008.)

visoke kvalitete. Ta tvrtka se pozicionirala identično kao i na francuskom tržištu gdje je i započela svoj razvoj davne 1933. godine.<sup>336</sup>

Poslovni subjekt u određenim situacijama mora uvažavati specifičnosti i osobitosti kupaca na međunarodnom tržištu, a koje se razlikuju od onih na domaćem tržištu, te s tim u vezi prilagoditi pozicioniranje.

Na ciljnom tržištu koje je po svom zahvatu šire, potrebno je pozicioniranje postaviti na široj osnovi. Na međunarodnom tržištu velike su mogućnosti za širenje poslovanja upravo na osnovama šireg obuhvata potreba i želja kupaca. Međunarodno tržište na tim osnovama osigurava razvoj posebno onim poslovnim subjektima koji uspjeh grade na masovnoj proizvodnji, odnosno učincima ekonomije obujma. Kupci se ne razlikuju bitno u svojim zahtjevima te je moguće uspješno poslovati na navedenim osnovama, tj. masovnoj proizvodnji. Čitav je niz proizvoda kojima se mogu zadovoljiti potrebe u mnogim državama, kao što je npr. slučaj s ambalažiranom pitkom vodom talijanske tvrtke *San Pelegrino*<sup>337</sup> ili francuske tvrtke *Evian*,<sup>338</sup> koje koriste jednaki pristup pozicioniranju. Potrebe za ambalažiranom pitkom vodom se bitno ne razlikuju, a one su u razvijenijim državama vrlo jako izražene, kako zbog nekvalitete tekuće vode za piće, tako i višeg standarda koji omogućuje kupnju pitke ambalažirane vode.

U drugim situacija pozicioniranje na širokoj osnovi zahtijevat će modifikaciju. Modifikacija će biti nužna jer se ukusi, preferencije, potrebe, želje za određenim proizvodom razlikuju među kupcima u različitim državama te je potrebno stvarati novu ponudu.

**Pozicioniranje novom ponudom.** U situacijama kada se širenje na međunarodnom tržištu ne može ostvariti s postojećom ponudom zbog jake konkurencije, problematike vezano za distribuciju, zbog drugačijih preferencija kupaca te drugih razloga, pristupa se razvoju nove ponude. Kao i u prethodnim elaboriranim slučajevima, pozicioniranje novom ponudom ostvaruje se fokusiranjem na određeni segment ili se tome pristupa sa šire osnove.

Pozicioniranje s novom ponudom na temelju fokusiranja poslovanja na određeni segment čini se u slučajevima kada poslovni subjekt detektira segment tržišta koji će pozitivno reagirati na novu ponudu. Tako npr. kada se radi o nacionalno prepoznatljivom proizvodu, tada se mogu koristiti sunarodnjaci koji žive u drugim državama ili je potrebno identificirati skupinu kupaca koji rado prihvaćaju promjene i vole eksperimentirati. Prvi pristup koristili su proizvođači *Panettone* slatkog kruha koji se masovno konzumira tijekom uskršnjih blagdana. *Panettone* kao talijanski nacionalni proizvod proizvođači kao što su

<sup>336</sup> <http://www.lacoste.com/intro.html> (12. ožujka 2008.)

<sup>337</sup> <http://www.sanpelegrino.com/> (14. ožujka 2008.)

<sup>338</sup> <http://www.evian.com/ca/> (14. ožujka 2008.)

*Motta*,<sup>339</sup> *Bauli*,<sup>340</sup> *Alemagna*<sup>341</sup> su plasirali preko sunarodnjaka koji su se odselili u Argentinu, Brazil, Venezuelu, Peru i druge države.

Kada se pozicioniranju nove ponude pristupa sa šire osnove, tada se teži prepoznati nove trendove i na njima graditi širenje poslovanja u stranoj državi. Zadnjih godina vrlo je raširena pojava pijenja kave pripremljene od ekstrakta kave koja se miješa s toplom vodom. Naime, organizacija života onemogućuje klasični doručak i klasičnu pripremu kave, te je brzi tempo nametnuo novi način zadovoljavanja starih potreba uz mali gubitak vremena za njezinu pripremu. Procjenjuje se da danas već oko 15% tržišta pripada tako pripremljenoj kavi.<sup>342</sup> Tako je npr. tvrtka *Nestle*, uvažavajući navedeni trend na osnovi novog tehnološkog postupka iz 1994. godine, došla do rješenja kojima je zadržana aroma i miris, kako kažu *svakog zrna kave*. Danas se na tržištu nudi kava u prahu ili u zrnu u različitim veličinama ambalaže i različitim ukusa. Tako npr. tvrtka *Nestle* nudi *Gold, Clasicc, Espresso, Premium, Decaff i Capuccinno*.<sup>343</sup>

Dakle, jednom utvrđeno repozicioniranje, neovisno o tome hoće li se temeljiti na pozicioniranju sa starom ili s novom ponudom te na užoj ili široj osnovi, polazište je za definiranje strategije modifikacije elemenata marketinškog miksa.

### **9.3. Strategije modifikacije elemenata marketinškog miksa**

Poslovni subjekti širenje poslovanja na međunarodnom tržištu grade sa strategijama kojima se modificira ponuda, odnosno modificiraju elementi marketinškog miksa. Međutim, u širenju poslovanja na međunarodnom tržištu teži se stvaranju takve ponude koja je standardizirana za sva ili većinu tržišta koja se opslužuju. Čitav je niz prednosti standardizacije ponude: od učinaka ekonomije obujma, smanjenih troškova razvoja novih proizvoda, transfera znanja o poslovanju u stranoj državi, učinaka po osnovi savladavanja prepreka u drugoj državi, do jedinstvenosti kvalitete proizvoda, jednostavnije koordinacije i kontrole. Standardizacija ponude nailazi i na niz prepreka koje svoje izvorište imaju u mjerama ekonomske politike države u kojoj se djeluje, ograničenjima po osnovi tarifa, kvota i etnocentrizma, u aktivnostima konkurencije te razlikama u obilježjima krajnjih kupaca.

Uvažavajući prednosti i nedostatke standardizacije, potpuna standardizacija nije moguća, već je nužno izvršiti određenu modifikaciju ponude, odnosno

<sup>339</sup> <http://www.motta.com/> (14. ožujka 2008.)

<sup>340</sup> <http://www.bauli.it/> (14. ožujka 2008.)

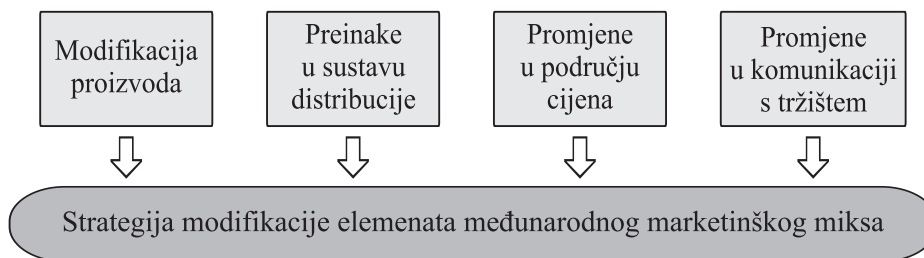
<sup>341</sup> <http://www.nestle.it/brand/alemagna/Alemagna.htm> (14. ožujka 2008.)

<sup>342</sup> <http://www.madehow.com/Volume-3/Instant-Coffee.html> (14. ožujka 2008.)

<sup>343</sup> <http://www.nescafe.com/> (14. ožujka 2008.)

prilagodbu uvjetima na tržištu. U tu svrhu definiraju se strategije modifikacije proizvoda, preinaka u sustavu distribucije i promjena u području cijena i komunikacije s tržištem (slika 32.).

Slika 32. Strateška osnova za širenje na međunarodnom tržištu



### 9.3.1. Modifikacija proizvoda

Modifikacija proizvoda vezana je za značajne troškove. Što je potreba za modifikacijom veća, veći su i troškovi koji neizravno utječu na rezultate poslovanja. Međutim, motiv za modifikaciju je značajan jer se modifikacijom proizvoda prema potrebama kupaca osigurava stvaranje dobrih poslovnih rezultata. Modifikacijom se osigurava dublje penetriranje na tržište, diferenciranje od konkurenata, postizanje bolje pozicioniranosti proizvoda i pružanje većeg zadovoljstva kupcima.

Modifikacija proizvoda ostvaruje se na više načina. Najčešće se modifikacija vezuje za prilagođavanje:

- standardima,
- mjernom sustavu,
- ambalažiranju i
- ostala prilagođavanja.

**1) Prilagođavanje standardima.** Prilagođavanje standardima i propisima koji vladaju na tržištu strane države smatra se preduvjetom za nastavak uspješnog poslovanja u stranoj državi. Najrašireniji su ISO standardi, koji su prihvaćeni u 157 država svijeta.<sup>344</sup> Za neke proizvode ti su standardi i propisi od većeg značaja, kao npr. u farmaceutskoj ili prehrambenoj industriji, iako su sve aktivnosti na neki način determinirane standardima i propisima. Npr. u hotelskoj industriji vlada kategorizacija smještajnih kapaciteta kao standard koji svrstava

<sup>344</sup> <http://www.iso.org/> (14. ožujka 2008.)

smještajne kapacitete po zvjezdicama. Razlikuju se hoteli s pet zvjezdica, koji pružaju vrhunske usluge, i oni s dvije zvjezdice, koji pružaju skromne usluge smještaja i prehrane. U poslovnim subjektima koji se bave proizvodnjom hrane značajni su standardi HACCP. HACCP je sustav sigurnosti u proizvodnji i prometu hrane koji omogućava kontinuirano nadgledanje cjelokupnog lanca hrane, pri čemu se sam sustav zasniva na prevenciji neželjenih rizika. HACCP se temelji na sedam načela: identifikaciji i analizi opasnosti, utvrđivanju kritičnih kontrolnih točki, utvrđivanju kritičnih granica, uspostavi procesa monitoringa, uspostavi korektivnih mjera, verifikaciji HACCP sustava, uspostavi i čuvanju HACCP dokumentacije.<sup>345</sup>

**2) Prilagođavanje mjernim sustavima.** Za uspješno djelovanje na međunarodnom tržištu kao imperativ se nameće prilagođavanje mjernim sustavima država u kojima se širi poslovanje. Većina država koristi metrički mjerni sustav (metar, kilogram, litra...), dok značajan broj njih primjenjuje tzv. imperijalni sustav (*yard, pound, gallon...*). Metrički mjerni sustav je unificiran i u primjeni od 1960. godine prihvaćanjem međunarodnog jediničnog sustava *International System of Units (SI)*.<sup>346</sup> Imperijalni sustav primjenjuje se u SAD-u, Velikoj Britaniji, Australiji, Novom Zelandu, Kanadi, Irskoj, kao i drugim državama koje su izravno ili neizravno bile pod utjecajem Velike Britanije, SAD-a, Kanade. To su država kao npr. Belize, Burma, Grenada, Gvajana, Siera Leone i Ujedinjeni Arapski Emirati. Republika Irska je kao članica Europske Unije promijenila imperijalni sustav u metrički iako se još uvijek u svakodnevnom životu koriste "stare" mjere, npr. pivo se u *pubovima* naručuje u pintama. Velika Britanija kao članica Europske Unije u svom konzervativnom pristupu promjeni mjernog sustava ima kao krajnji rok promjena do 31. prosinca 2009. godine.

**3) Prilagođavanje ambalaže.** Vezano za modifikaciju proizvoda nužno je voditi računa o veličini, ambalaži i sadržaju poruka koje se tiskaju na ambalaži. Tako je npr. u zapadnim državama, osobito u SAD-u i Europi, prostor za stanovanje i rad mnogo veći u usporedbi s istim prostorima u istočnim državama poput Južne Koreje, Tajlanda, Japana i drugih istočnih država. Navedeno upućuje na zaključak da se proizvođači iz istočnih država moraju prilagoditi uvjetima rada i stanovanja na zapadu i obrnuto. Tako je npr. proizvođač dječjih pelena *P&G*<sup>347</sup> za japansko tržište izradio posebne dječje pelene koje su tanje od onih koji se plasiraju na ostala tržišta. Navedeno iz razloga što prosječna japanska obitelj ima bitno manje prostora nego npr. američka obitelj i češće mijenja pelene svom djetetu.<sup>348</sup>

<sup>345</sup> <http://www.hasap.info/ohasapu.htm> (14. ožujka 2008.)

<sup>346</sup> <http://physics.nist.gov/cuu/Units/> (14. ožujka 2008.)

<sup>347</sup> [http://www.pg.com/en\\_US/index.jhtml](http://www.pg.com/en_US/index.jhtml) (18. ožujka 2008.)

<sup>348</sup> Don't sell Thick Diapers in Tokyo, New York Times, 3. listopada 1993.

U procesu širenja na međunarodnom tržištu poslovni subjekt prilikom modifikacije proizvoda pozornost posvećuje jeziku i pravilnom prijevodu poruka koje se tiskaju na ambalaži, te kombinaciji boja koje se koriste. Npr. upute za korištenje proizvoda potrebno je korektno prevesti, tako da ne može doći do nerazumijevanja uputa za korištenje. Tvrtka *Microsoft* je svoj paket *Windowsa* prilagodila za korištenje na 228 jezika, uključujući razne lokalne varijante npr. engleskog jezika i korištenje lokalnog karaktera za kineski, japanski, korejski, turski, ćirilicu i grčki.<sup>349</sup>

Boja ambalaže, ali i boja proizvoda, ima utjecaja na percepciju i njegovo prihvaćanje. U odabiru boja potrebno je voditi računa jer boje u različitim državama imaju različitu simboliku. Prema istraživanju Campbella, osobe iz južnijih krajeva pozitivnije reagiraju na tople boje, dok sjevernjaci pozitivnije reagiraju na hladnije boje.<sup>350</sup>

**4) Ostala prilagođavanja.** Poslovni subjekt izložen je izazovima stalnog prilagođavanja kako bi svoju ponudu učinio što atraktivnijom i različitijom od izravnih konkurenata. U tim nastojanjima i ona prilagođavanja koja naizgled nisu značajna mogu pridonijeti ostvarivanju većeg uspjeha. Tako je npr. za neke proizvode potrebno voditi računa o klimatskim uvjetima koji nisu identični u arapskim i skandinavskim državama, o ukusima kada se radi o začinima, jer Meksikanci preferiraju papreniju hranu od Talijana itd.

### 9.3.2. Preinake u sustavu distribucije

Širenje poslovanja na međunarodnom tržištu opterećeno je potrebom da se sustav distribucije preinači i prilagodi razvojnim mogućnostima poslovnog subjekta. Naime, distribucijski sustav nije jednoobrazno razvijen te je u jednim državama razvijeniji i ima jedne osobitosti, a u drugima je manje razvijen, s drugim osobitostima. Na distribucijski sustav na međunarodnom tržištu, odnosno u određenoj državi, utječu mnogi činitelji od kojih su oni najznačajniji vezani za utjecaje koji dolaze iz:

- 1) mikro okruženja i
- 2) makro okruženja.

Utjecaji iz mikro okruženja vezani su za strukturu distribucijskog sustava, ponašanje kupaca i aktivnosti konkurenata, dok iz makro okruženja utjecaji dolaze iz političkih i pravnih struktura, te novih tehnoloških rješenja.

<sup>349</sup> Multilanguage support in Windows, prema <http://www.microsoft.com/typography/multilang/> (18. ožujka 2008.)

<sup>350</sup> Campbell, J.: The Psychology of Color in Marketing, prema <http://www.nightcats.com/samples/colour.html> (18. ožujka 2008.)



**1) Utjecaji iz mikro okruženja.** Za određivanje strategija kojima će poslovni subjekt uspješno širiti poslovanje na međunarodnom tržištu nužno je uvažiti utjecaje koji dolaze iz mikro okruženja. Ti se utjecaji razlikuju po karakteristikama i intenzitetu utjecaja od države do države, ali se u osnovi vezuju za one koji se odnose na različitost u distribucijskoj strukturi te ponašanju i reagiranju sudionika na tržištu, posebno kupaca.

Strukturu distribucijskog sustava u mnogim, osobito u manje razvijenim državama, karakterizira razvijenost maloprodaje i nerazvijenost veleprodaje. Maloprodajni trgovački subjekti su u tim državama u pravilu mali samostalni subjekti, kao što je to slučaj u Indiji ili Kambodži. Samostalni mali trgovački subjekti karakteristični su i za neke razvijene države kao što su Japan i Italija. U razvijenim ekonomijama kao što su SAD, Francuska, Njemačka, ali i drugim državama, pretežito djeluju nacionalni i međunarodni maloprodajni lanci, kao što su *Spar*<sup>351</sup> i *Mercantone*.<sup>352</sup> Utjecaj malih malotrgovačkih subjekata nije značajan, za razliku od maloprodajnih lanaca koji imaju veliku pregovaračku snagu.

Modifikacija strategije distribucije pod utjecajem je ponašanja i reagiranja kupaca. Kupci zbog niza okolnosti različito utječu na distribucijski sustav u različitim državama. Različitost utjecaja posljedica je demografskih osobitosti kao što su broj stanovnika, gustoća naseljenosti, mobilnost i drugo, ali i psiholoških osobitosti kao što su percepcija, osobnost i drugo. Tako će npr. u jednom smjeru ići modifikacija distribucijskog sustava kada je riječ o visokoj gustoći naseljenosti, a u drugom kada se radi o manjoj gustoći naseljenosti. Na jedan način će biti potrebno modificirati distribucijski sustav ako je mobilnost stanovništva izražena, a na drugi ako te mobilnosti nema.

Aktivnosti konkurenata determiniraju način na koji je potrebno modificirati distribucijski sustav poslovnog subjekta koji širi svoje poslovanje na međunarodnom tržištu. U nekim situacijama bit će potrebno koristiti jednake kanale distribucije kao i konkurencija, dok će u drugom slučaju biti potrebno graditi nove kanale distribucije. Odabir se temelji na troškovnom i/ili funkcionalnom pristupu. Tako je npr., prema rezultatima istraživanja za inozemne tvrtke koje djeluju na korejskom tržištu, utvrđeno da se u izboru kanala distribucije koristio kombinirani pristup, odnosno da nije utvrđena dominacija niti prvog niti drugog pristupa.<sup>353</sup>

Dakle, strategija širenja na međunarodnom tržištu se modificira na način da se uvažavaju utjecaji postojeće strukture distribucije, reagiranje kupaca i aktivnosti konkurenata.

<sup>351</sup> <http://www.spar.co.uk/> (18. ožujka 2008.)

<sup>352</sup> <http://www.mercatone.com/> (18. ožujka 2008.)

<sup>353</sup> Kim, J.: Distribution Channel Selection of Foreign-Owned Firms in the Korean Market: Combining the Transactions Cost Approach and the Functional Approach, *Journal of Marketing Channels: Distribution Systems, Strategy, and Management*, vol. 8. br. 3/4, 2001.



**2) Utjecaji iz makro okruženja.** Čitav je niz utjecaja na distribucijski sustav i potrebu njegove modifikacije koji dolaze iz makro okruženja. Oni od posebnog značaja vezani su za vladine odluke koje izravno ili neizravno uvjetuju modifikaciju distribucijskog sustava. Tako je npr. u mnogim državama trgovanje duhanom i duhanskim proizvodima pod kontrolom države. Npr. Parlament Europske unije utvrdio je direktive za svoje članice glede proizvodnje, prezentacije i prodaje duhana i duhanskih proizvoda.<sup>354</sup> Određena ograničenja vezana su za trgovanje alkoholnim pićima: od toga da se zabranjuje prodaja mladima do propisivanja da je potrebno imati posebnu dozvolu za prodaju alkoholnih pića i napitaka, kao što je to slučaj u SAD-u. Takvo reguliranje, prema rezultatima istraživanja, ima učinaka jer se broj mladih koji konzumiraju alkohol smanjuje.<sup>355</sup>

Vlada kroz svoju politiku djelovanja određuje radno vrijeme, tako da se nekim državama zabranjuje rad nedjeljom. Tako je npr. u Norveškoj radno vrijeme za većinu poslovnih aktivnosti od ponedjeljka do petka od 9,00 do 17,00 sati, trgovine rade i subotom od 9,00 do 13,00. Nedjeljom se ne radi.<sup>356</sup> U Italiji se nedjeljom također ne radi. Ne rade trgovine, ali se u nekim uslužnim djelatnostima, kao što je to u telekomunikacijama koje moraju funkcionirati 0-24 sata i sedam dana u tjednu, zaposlenicima nude posebni uvjeti za rad noću i nedjeljom. Tako je za svojih 10.000 radnika učinila tvrtka *Vodafone*<sup>357</sup> usklađujući njihov privatni i poslovni dio života, uz posebno uvažavanje specifičnosti mladih majki.<sup>358</sup>

Nova tehnološka rješenja također determiniraju distribucijski sustav. U nekim državama, posebno onima manje razvijenima, distribucijski sustav je nerazvijen i nema naznaka brzih promjena. U takvim okolnostima pregovaračka snaga poslovnih subjekata koji šire poslovanje na tim tržištima je veća, a modifikacija distribucijskog sustava jednostavnija. U razvijenim državama događa se upravo suprotno. U njima se redovito uvode nova tehnološka rješenja koja omogućavaju brzi rast i pospješuju razvoj. Većina distribucijskih lanaca koji djeluju u razvijenim državama raspolaže s novom tehnologijom, kao što su elektronički čitači, računalno vođenje skladišta i računalno upravljanje narudžbama, što osigurava jednostavnije poslovanje, ali je pregovaračka snaga poslovnog subjekta koji se širi na inozemnom tržištu nepovoljnija.

### 9.3.3. Promjene u području cijena

Promjene u području cijena su neminovne s obzirom na potrebu prilagođavanja koje je u funkciji širenja poslovanja na međunarodnom tržištu. Na inoze-

<sup>354</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/> (18. ožujka 2008.)

<sup>355</sup> <http://press.homeoffice.gov.uk/press-releases/underage-sales-down> (18. ožujka 2008.)

<sup>356</sup> <http://www.frommers.com/> (18. ožujka 2008.)

<sup>357</sup> <http://www.vodafone.com/> (18. ožujka 2008.)

<sup>358</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/01/inbrief/it0501102n.htm> (18. ožujka 2008.)

mnim tržištima uvjeti poslovanja su različiti te je kroz cjenovne strategije nužno odabrati primjerene cijene koje su u funkciji širenje poslovanja. Na promjene cijena zbog različitih uvjeta poslovanja utjecaj dolazi od:

- 1) reakcija kupaca
- 2) cijena konkurentskih proizvoda i
- 3) vladinih mjera.

**1) Reakcije kupaca.** Kupci su osjetljivi na cijene, s tim da je ta osjetljivost jače izražena u jednim državama, a manje u drugima; jače u određenim gospodarskim aktivnostima, a manje u drugim; jače za određene proizvode, a manje za druge proizvode. Navedeno je posljedica uvjeta življenja i poslovanja i iz toga izvedene platežne sposobnosti. U manje razvijenim državama, kao što su Bugarska ili Pakistan, osjetljivost za cijene će biti jače izražena u odnosu na razvijenije države, kao npr. u Njemačkoj ili Švicarskoj, iako će i u manje razvijenim državama postojati segment tržišta spreman prihvatiti ponudu po određenim cijenama. Tako npr. u Bugarskoj koja ima 7,7 milijuna stanovnika koji su ostvarili BND/stanovniku (GNI/capita) 3.990 američkih dolara u 2006. godini, ima manji postotak stanovništva u koji spada i grupa stanovništva s prihodima koje imaju u razvijenim zemljama.<sup>359</sup>

Reakcije kupaca posljedica su i psiholoških činitelja, gdje imidž marke proizvoda ima značajan utjecaj na proces kupnje. Tako će se npr. mladi prije opredijeliti za *jeans* odjeću tvrtke *Levi Strauss*<sup>360</sup> nego od nekog neafirmiranog proizvođača. Navedeno iz razloga što nošenje odjeće tvrtke *Levi's* ima dodatnu vrijednost vezano za marku proizvoda koja se izgrađivala godinama na temelju kvalitete proizvoda. Dakle, reakcije kupaca uvjetuju donošenje odluka kojima se prilagođavaju cijene u funkciji modifikacije marketinškog miksa.

**2) Cijena konkurentskih proizvoda.** Cijena konkurentskih proizvoda ima značajnog utjecaja na potrebu za promjenom cijena. Iz tih razloga nužna je analiza cijena konkurenata i način njihovog određivanja, i to kako izravnih tako i neizravnih konkurenata.

Poslovni subjekt u širenju poslovanja na međunarodno tržište vodi računa da kupci koji djeluju na tom tržištu cijenu uspoređuju s cijenom proizvoda konkurenata i s cijenom proizvoda koji izvršavaju jednaku funkciju ili ispunjavaju njihove potrebe i želje. Tako je npr. tvrtka *JGL*<sup>361</sup> u nastupu na ruskom i ostalih 14 inozemnih tržišta cijene farmaceutskih proizvoda, posebno marke *Acqua*

<sup>359</sup> <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/> (18. ožujka 2008.)

<sup>360</sup> <http://www.levistrauss.com/> (18. ožujka 2008.)

<sup>361</sup> <http://www.jgl.hr/> (18. ožujka 2008.)

*Maris*, uspoređivala s cijenama istih ili sličnih proizvoda proizvođača na tim tržištima.<sup>362</sup>

U procesu prilagođavanja cijena poslovni subjekt procjenjuje reakcije konkurenata i ovisno o reakciji konkurenata nastupa s višim, istim ili nižim cijenama. U određivanju strategije cijena za širenje na inozemnom tržištu nužno je voditi računa da li se proizvod diferencira ili ne diferencira za to tržište. S diferenciranim proizvodom mogu se postaviti više cijene, što kod nastupa na tržištu s nediferenciranim proizvodima nije slučaj.

**3) Politika vlade.** Daljnja važna ograničenja u prilagođavanju cijena u funkciji širenje poslovanja na inozemnim tržištima su ograničenja koja propisuju vlade pojedinih država. Ta se ograničenja vezuju za zakonske i podzakonske akte. Oni imaju utjecaja na sve sudionike na tržištu i najčešće su vezani za reguliranje određenih odnosa na tržištu i odnosa između sudionika na tržištu. U nekim situacijama zakonski i podzakonski akti predstavljaju ograničenja, dok se u drugim situacijama time stvaraju nove razvojne mogućnosti.

Ograničenja dolaze iz različitih izvora, kao npr. iz međunarodnih trgovačkih sporazuma koje je pojedina vlada potpisala s drugim državama ili grupacijama. Tim se dokumentima reguliraju načelni odnosi, a slijede razni protokoli i ugovori koji utječu na određivanje cijena pojedinih proizvoda. Vlada svojom politikom djelovanja na području cijena izravno kontrolira i vezuje rast cijena s kretanjima na svjetskom tržištu, kao što je npr. slučaj s naftom i naftnim derivatima. Politikom vlade kroz sustav poreza na dodanu vrijednost neke proizvode opterećuje se više, a neke manje i tako izravno utječe na njihovu cijenu. Neke cijene su od posebnog interesa i pod posebnim mjerama kontrole državnih institucija, npr. cijene prehrambenih proizvoda. U Europskoj uniji vode se rasprave o izjednačavanju poreza na dodanu vrijednost (VAT) kako za određene proizvode, tako i za izjednačavanje poreznih opterećenja među državama članicama.<sup>363</sup>

#### 9.3.4. *Komunikacija s tržištem*

Komunikacija s tržištem je dvosmjerni proces. U jednom smjeru idu informacije o ponudi, a u drugom reakcije kupaca na ponudu. U tom procesu ključan je poslovni subjekt koji kreira poruku koja mora biti jasna, odnosno nedvosmislena onom komu je namijenjena. Smatra se da je primjereno informiranje kupaca o proizvodima s kojima se širi poslovanje na inozemnom tržištu imperativ. Više je kombinacija promocijskih aktivnosti kojima je navedeno moguće ostvariti. U

<sup>362</sup> EU calls for simplified sales tax rules, International Herald Tribune, 05 srpnja 2007. prema <http://www.iht.com/>  
Matijević, N.: Jadran - od Rusije do Amerike prema <http://business.hr/> od 23. srpnja, 2007. (18. ožujka 2008.)

<sup>363</sup> <http://www.taxadmin.org/FTA/rate/sales.html>

pravilu, promocijski miks obuhvaća kombinaciju oglašavanja, osobne prodaje, unapređenja prodaje, odnosa s javnošću i publiciteta. U konačnici, proces komuniciranja na međunarodnom tržištu završava reakcijom tržišta. Ta reakcija može biti vezana za iskazivanje interesa za proizvod, jačanje želje za kupnju ili za samu kupnju proizvoda.

U realizaciji te zadaće javlja se niz prepreka, odnosno više činitelja utječe na uspješnost komunikacije na inozemnom tržištu. Prilikom prilagođavanja strategije komunikacije s takvim tržištem, koje je u funkciji širenja poslovanja, potrebno je uvažiti utjecaje koji dolaze od:

- 1) prihvaćanja i reagiranja na poruke,
- 2) dostupnosti i učinkovitost medija i
- 3) vladinih mjera.

**1) Prihvaćanje i reagiranje na poruke.** Poslovni subjekt se nalazi pred odlukom koristi li u komunikaciji s tržištem jednaku poruku ili će se ona prilagoditi okolnostima na inozemnim tržištima. Prvi pristup je racionalniji, ali su upitne reakcije kupaca s obzirom na različitost običaja, kulture, razine razvijenosti i ostalih činitelja koji čine jedne kupce različitim od drugih.

U cilju ostvarenja većeg razumijevanja promocijskih poruka one se pišu jezikom koji je jednostavan i jasan, a prijevod na druge jezike mora biti smislen. To pravilo je osobito važno za tiskane medije, gdje se pogreška lakše uočava i izaziva lošu reakciju publike kojoj je namijenjena. U definiranju poruke vodi se računa o kulturnim i drugim razlikama jer jednom učinjene pogreške ostavljaju negativne posljedice. Briga za bolje prihvaćanje promocijskih aktivnosti pridonosi primjerenom reagiranju kupaca, što je i osnovni cilj prilagodbe u funkciji širenja poslovanja u stranoj državi.

Prilikom promjena promocijskih aktivnosti vodi se računa o sadržaju poruka: da se njima ne povrijede etičke norme, vjerske ili druge vrijednosti u društvu. Na nekim tržištima, kao npr. Velikoj Britaniji, preferira se humor u oglašavačkim porukama, u drugim državama, npr. u Italiji, žena je često u središtu pažnje, dok je to neprimjereno u arapskim državama.

**2) Dostupnost i učinkovitost medija.** U stranim državama u kojima poslovni subjekt proširuje poslovanje dostupnost medija i njihova učinkovitost nije jedinstvena. U razvijenim državama poput Norveške i Švicarske svako kućanstvo raspolaže s televizijskim prijamnikom, dok u manje razvijenim državama, kao npr. Tunisu ili Meksiku, TV prijamnik posjeduje 92% kućanstava. S obzirom da i osobno računalo postaje važan medij, za uočiti je još veća odstupanja između ra-

zvijenih i manje razvijenih država. Tako npr. u Norveškoj broj korisnika interneta na 1000 stanovnika iznosi 735, u Švicarskoj 498, a u Tunisu 95 stanovnika.<sup>364</sup>

Slična je situacija i s tiskanim medijima koji su brojniji u razvijenijim državama negoli u manje razvijenim državama. Mnogi su mediji iz komercijalnih razloga proširili poslovanje na više država, pa i na čitav svijet. Tako se npr. *Financial Times*, *Business Week*, *Fortune*, *Newsweek* mogu čitati u Singapuru, New Yorku, Stockholmu i Capetownu. Često se ti tiskani poslovni dnevници i tjednici izdaju sa specijalnim dodacima za regiju ili državu u kojoj se kupuju, kao što je to slučaj za *Financial Times* u Kini<sup>365</sup>

Učinkovitost medija, neovisno radi li se o tiskanim ili elektroničkim medijima, determinira strategiju komuniciranja s tržištem te je prigodom prilagođavanja promocijskih aktivnosti potrebno voditi računa o čitanosti, gledanosti, slušanosti i zapaženosti promocijskih aktivnosti.

**3) Vladine mjere.** Vlada provodeći program razvoja u određenoj stranoj državi donosi mjere kojima, pored ostaloga, regulira i odnose u području komuniciranja s tržištem. U nekim su državama, posebno u državama Europe, jasno postavljeni kriteriji promocijskih aktivnosti u smislu što se ne smije promovirati i što se ne podrazumijeva etičkim u promocijskim aktivnostima. Tako je npr. zabranjeno promoviranje alkohola i duhana, jer se drže štetnim za zdravlje ljudi, ograničeno je korištenje djece u promocijskim aktivnostima. Europska unija prilagodila je nekoliko direktiva u cilju harmonizacije različitih nacionalnih pravnih sustava, pa i u području promoviranja alkohola. Međutim, neke države zadržale su veća ograničenja, kao što je to slučaj s Italijom koja omogućuje oglašavanje alkohola na televiziji iza 20,00 sati, Portugal iza 22,00 sata, Španjolska iza 21,30 sati, dok je recimo u Grčkoj limitiran broj oglašavačkih poruka po marki pića, po danu na TV-u i radiju.<sup>366</sup> Također, u muslimanskim državama, kao npr. Maleziji, zbog utjecaja vjere žene se ne uključuju u promocijske aktivnosti.

Poslovni subjekt se susreće s činjenicom da je u nekim državama unapređenje prodaje jako razvijeno i kupci to očekuju, dok je, s druge strane, u drugim državama takav oblik promoviranja zanemariv. Npr. u SAD-u je vrlo raširena pojava korištenja kupona, dok je u Njemačkoj i Austriji to potpuno nepoznata promocijska aktivnost. Nadalje, u nekim državama se limitiraju sredstva namijenjena za nagradne igre, dok se u većini njih ograničava visina darova zbog problema s korupcijom u čije rješavanje se uključuju nacionalna i međunarodna tijela kroz programe Ujedinjenih nacija.<sup>367</sup>

<sup>364</sup> <http://web.worldbank.org/> (20. ožujka 2008.)

<sup>365</sup> <http://www.ft.com/world/asiapacific/china> (20. ožujka 2008.)

<sup>366</sup> Foreign regulation and self-regulation of alcohol advertising prema <http://www.ftc.gov/reports/alcohol/> (20. ožujka 2008.)

<sup>367</sup> <http://www.undp.org.ge/Projects/govanticor.html> (20. ožujka 2008.)

#### **9.4. Organizacijska struktura i organizacijska kultura**

Rezultati modifikacije elemenata marketinškog miksa u funkciji širenja poslovanja na međunarodnom tržištu neće biti učinkoviti ako poslovni subjekt ne izvrši određene promjene i u organizacijskoj strukturi i kulturi. Naime, uspjeh na međunarodnom tržištu nije ovisan samo o dobro planiranim marketinškim aktivnostima, već je za te aktivnosti potrebno stvoriti uvjete za njihovu realizaciju, odnosno potrebno je organizirati realizaciju marketinških aktivnosti i stvoriti primjerenu organizacijsku kulturu.

Organizacijska struktura obilježena je odnosima kojima se ostvaruju neposredniji kontakti i zajednički dijeli budućnost s partnerima u državi i inozemstvu. Organizacijska kultura obilježena je zbrojem vrijednosti i vjerovanja u poslovnom subjektu, a kojim se kupce stavlja u žarište zanimanja.

##### *9.4.1. Organizacijska struktura*

Organiziranje marketinških aktivnosti je, ustvari, delegiranje i grupiranje zadaća pojedinih organizacijskih jedinica te alociranje resursa da bi se te zadaće mogle obaviti. Neovisno o atraktivnosti i ambicioznosti planiranih marketinških aktivnosti, implementacija strategije zahtijeva organiziranje i koordinaciju ljudskih i materijalnih resursa poslovnog subjekta. Za realizaciju planiranih marketinških aktivnosti na inozemnom tržištu potrebno je koordinirati:

1. upravljanje tokom proizvoda,
2. upravljanje tokom informacija i
3. upravljanje financijskim tokom.

**1) Upravljanje tokom proizvoda.** Upravljanje tokom proizvoda odnosi se na upravljanje ulazom sirovina i repromaterijala, te izlazom gotovih proizvoda do kupaca.

Poslovni subjekt koji se širi na inozemnom tržištu ima određena iskustva i saznanja o ulaznim veličinama i u tom dijelu upravljanja nema većih nepoznanica. Ono što je izvjesno je da će se obujam nabavljenih sirovina i repromaterijala povećati zbog opsluživanja inozemnog tržišta. Navedeno je ostvarivo s postojećim ili pronalaženjem novih dobavljača. Proizvodnju ili stvaranje proizvoda moguće je organizirati i u stranoj državi, što ovisi o procjeni isplativosti i svrsishodnosti takvog pristupa.

U procesu širenja na inozemnom tržištu poslovni subjekt se susreće s potrebom upravljanja plasmanom proizvoda na tržište. U tu svrhu nužne su promjene u organizaciji i ekipiranju s potrebnim djelatnicima. Poduzimaju se organizacijske mjere vezane za stvaranje i razvoj unutarnjih odnosa, kao i odnosa s vanj-



skim sudionicima, od izbora distributera, organizacije skladištenja, distribucije i drugih logističkih poslova.

Upravljanje tokom proizvoda može osigurati ostvarivanje održive konkurentske prednosti i na toj osnovi dugoročni uspjeh na inozemnom tržištu.

**2) Upravljanje tokom informacija.** Organiziranje poslovnih aktivnosti u stranoj državi u funkciji širenja poslovanja nije moguće ako nije osiguran protok informacija unutar poslovnog subjekta i protok informacija između poslovnog subjekta i okruženja. Prvi podrazumijeva tok informacija između poslovnih funkcija kao što su proizvodnja, logistika i marketing, te glavna uprava s organizacijskim jedinicama u inozemstvu. Drugi podrazumijeva razmjenu informacija poslovnog subjekta sa subjektima iz okruženja, osobito kupcima, dobavljačima i distributerima, ali i konkurentima.

S obzirom na cilj koji je postavljen, a odnosi se na širenje poslovanja na inozemnom tržištu, prioritetna zadaća će biti vezana za prikupljanje i obradu informacija upravo s tog tržišta. U nastavku se angažman seli na uspostavljanje i jačanje odnosa sa sudionicima na tržištu, pri čemu računalna tehnologija umnogome olakšava tu zadaću. Mnogi poslovni subjekti već imaju izgrađen sustav naručivanja preko interneta. Tako npr. *extranet*, koji nastaje sredinom 90-ih godina, osigurava poslovnim subjektima smanjivanje, ubrzavanje i unapređivanje procesa nabave. Uvođenjem portala poslovni subjekti s mnogo partnera čine poslovanje primjerenijim.

**3) Upravljanje financijskim tokom.** Neposredno vezan za tok proizvoda i informacija je i financijski tok. Upravljanje financijskim tokom podrazumijeva sustavni pristup naplati isporučenih proizvoda, ali i plaćanje naručenih proizvoda. Iako je taj tok uspostavljen na domaćem tržištu, širenje poslovanja na inozemnom tržištu bitno usložnjava taj proces, kako zbog obračunskih jedinica koje najčešće nisu jednake, tako i zbog kursnih razlika koje se mogu pojaviti protekom vremena utrošenog za pregovaranje i ugovaranje. U međunarodnim plaćanjima više je sudionika: od izvozno-uvoznih tvrtki do banaka i osiguravajućih društava.

Upravljanje financijskim tokom postaje još složenije ako se vlade pojedinih država, u cilju zaštite nacionalnih interesa, uključe u taj proces s nizom ograničenja: od limitiranja prekograničnih plaćanja do insistiranja na kompenzacijskoj naplati. Složenost i tok plaćanja s kojim se poslovni subjekt koji se želi širiti na inozemnom tržištu susreće, vezuje se za plaćanje proizvoda između organizacijske jedinice koja djeluje u stranoj državi – tzv. filijale, i središnje organizacijske jedinice poslovnog subjekta. Cijena za isporučene proizvode organizacijskim jedinicama u stranoj državi može biti između dvije ekstremne situacije. Prva je da se cijena definira na tržišnoj osnovi, a druga da se cijena definira prema proizvodnim troškovima. Tako npr. poslovni subjekt pronalazi interes da otvori



proizvodnu jedinicu u Irskoj kao državi s jednim od najnižih poreza na svijetu, koji po logici kalkulacije ulazi u cijenu proizvoda. Iz Irske proizvodne jedinice isporučuju se proizvodi, po nalogu središnje uprave, na druge destinacije gdje su porezi, a time i troškovi proizvodnje, veći.<sup>368</sup>

#### 9.4.2. Organizacijska kultura

Uspješna organizacija planiranih marketinških aktivnosti temelji se na primjerenj koordinaciji. Koordinacijom među organizacijskim jedinicama u državi i inozemstvu i među poslovnim funkcijama ostvaruje se jedinstvo cilja, tj. svi su djelatnici i odjeli sinkronizirani u ostvarenju planiranih marketinških ciljeva. U tu svrhu potrebno je izgraditi odgovarajuću organizacijsku kulturu na kojoj se temelji koordinacija marketinških aktivnosti. Uspješna organizacijska kultura temelji se na uvažavanju neposrednih djelatnika kao ključnih osoba i na izgradnji partnerskih odnosa s ostalim subjektima na inozemnom tržištu.

Izvorište uspješnog djelovanja na međunarodnom tržištu vezuje se za menadžerske i poduzetničke sposobnosti ključnih osoba u poslovnim subjektima. Donedavno je u ključne osobe uključivano samo osoblje iz top menadžmenta, dok se u novije vrijeme smatra da su to i djelatnici koji neposredno djeluju na inozemnom tržištu.

Izgradnja partnerskih odnosa temelji se na poznavanju, praćenju i zajedničkom rastu s partnerom, bilo da se radi o dobavljačima, distributerima ili kupcima. S tim u vezi tvore se baze podataka i uspostavlja sustav za analizu i praćenje partnera. Snaga partnerskih odnosa je u njihovoj fleksibilnosti i mogućnosti brzog odgovora na promjene u okruženju. Nadalje, bliski odnosi sa sudionicima na inozemnom tržištu pridonose jednostavnom i brzom dolasku do potrebnih informacija. Proces donošenja odluka je s tim u vezi bitno skraćen i pojednostavljen, čime se postiže veća brzina reagiranja koja je toliko potrebna u suvremenim uvjetima gospodarenja.

Navedene relacije, a niti isporuka vrijednosti kupcu ne bi se mogle uspostaviti bez novog kulturnog sučelja. Kulturno sučelje karakterizirano je brigom za kupca na način da se interes prema njima stavlja iznad interesa vlasnika, dioničara, menadžmenta i zaposlenih. Smatra se da se uspješnim zadovoljenjem kupčevih očekivanja neizravno zadovoljavaju i interesi vlasnika, dioničara, menadžmenta i zaposlenih. Tako je npr. tvrtka *Harley Davidson*,<sup>369</sup> proizvođač motorkotača, od kada je startala s programom za vlasnike tzv. *Owner Group Programm*, okupila preko 500.000 vlasnika njezinih motorkotača koji se druže i šire pozitivnu atmosferu vezanu za taj motorkotač. Mišljenje je, kako je upravo

<sup>368</sup> <http://www.fixmytax.com/> (20. ožujka 2008.)

<sup>369</sup> <http://www.harley-davidson.com/wcm/> (20. ožujka 2008.)

taj program *Harley Davidsonu* omogućio da postane jedan od najvećih poslovnih uspjeha, kako u SAD-u tako i izvan granica SAD-a.

Za realizaciju nove kulture najvažnije je stvarati osjećaj potrebe za stalnim učenjem i obnavljanjem znanja o kupcima, ali i o ostalim sudionicima na tržištu. Upravo je znanje o sudionicima na tržištu i distribucija tog znanja unutar poslovnog subjekta sposobnost koja izdvaja uspješne poslovne subjekte od ostalih.

## 10. Strategija globalizacije

Određeni poslovni subjekti odlučuju se za daljnje širenje poslovanja iz pojedinih država ili skupine država na čitav svijet. U pravilu su to veliki poslovni subjekti, koji čitav svijet promatraju kao ciljno tržište, poznatiji pod nazivom *multinacionalne kompanije*. Osim velikih poslovnih subjekata s karakteristikama multinacionalnih kompanija, javljaju se i manji poslovni subjekti koji se nazivaju "*mini*" *multinacionalne kompanije*, a koje svojom ponudom uspješno zadovoljavaju određene tržišne niše po čitavom svijetu. Sjedište i predstavništva tih kompanija nalaze se u nekim većim gradovima, a samo u Ženevi sjedište ima oko 150 multinacionalnih kompanija.<sup>370</sup> U svom djelovanju one globaliziraju poslovanje, odnosno globalizacija im je temeljna poslovna orijentacija. Globalizacija se vezuje za poslovnu orijentaciju u čijoj je osnovi stav da svijet postaje sve homogeniji i da razlike među nacionalnim tržištima nestaju. Poslovni subjekti se prilagođavaju novim uvjetima poslovanja i pristupaju globaliziranju strategija nastupa na međunarodnom tržištu. Rasprava o strategijama globalizacije temelji se na prethodnoj obradi evolucije globalizacije, preciziranju odrednica globalizacije i definiranju globalnih marketinških strategija.

### 10.1. Evolucija globalizacije

Evolucija globalizacije je opće prisutan proces u razvijenim i manje razvijenim zemljama. Više je činitelja koji usmjeravaju taj proces, jedni sputavaju dok drugi potiču razvoj na toj osnovi, ali u biti globalizacija poslovanja izravno utječe na marketinške aktivnosti koje se poduzimaju. Navedeno se raspravlja u nastavku razmatranjem problematike globalizacije tržišta, činitelja globalizacije i činitelja standardizacije međunarodnog marketinga.

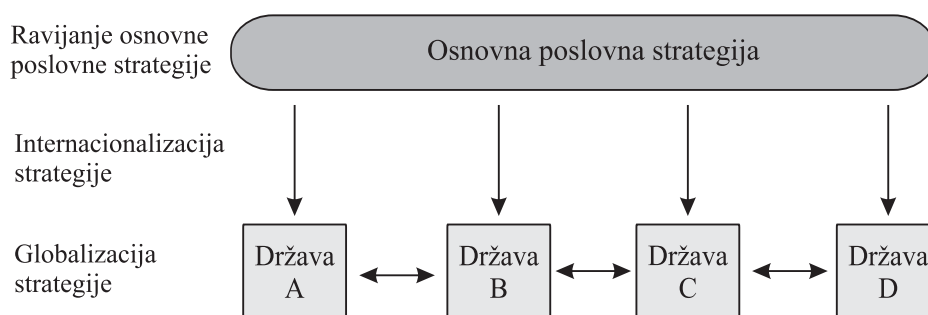
#### 10.1.1. Globalizacija tržišta

Mnogi su poslovni subjekti prihvatili izazov poslovanja na svjetskom tržištu jer je spoznato da se dugoročno ne može uspješno poslovati s orijentacijom na domaće tržište, osobito ako je to tržište malo. Poslovanje na međunarodnom

<sup>370</sup> <http://www.geneva.ch/multinationals.htm> (23. ožujka 2008.)

tržištu započinje ulaskom na inozemno tržište, nastavlja se širenjem poslovanja na međunarodnom tržištu i kulminira globalizacijom poslovanja. Globalizacija, kako ističu u Međunarodnom monetarnom fondu (IMF),<sup>371</sup> *...utječe na život mnogih, neovisno o tome gdje se nalaze.*<sup>372</sup> Globalizacija nije čin već proces koji ima svoje početke i strategiju razvoja. Yip je navedeno promatrao kao evoluciju koja polazište ima u razvoju poslovne strategije preko internacionalizacije strategije i finalno – globalizacije strategije (slika 33.).<sup>373</sup>

Slika 33. Evolucija globalne strategije



Izvor: Yip, G. S.: Global Strategy in the World of Nations, Sloan Management Review, proljeće 1989., str. 30.

Samo oni poslovni subjekti koji dostignu primjerenu osnovu za strategije globalizacije sposobni su uvažiti činjenicu da je za dugoročni uspjeh nužno prisustvo na međunarodnom tržištu.

Koncepcija globalizacije u nekim elementima je kontradiktorna, kao što je to slučaj s imperativom standardizacije nekog od elemenata marketinškog miksa, a s druge strane očekuje se prilagođavanje ponude lokalnim uvjetima poslovanja po svim elementima marketinškog miksa. Navedeno upućuje na zaključak da je potrebno spoznati i znati iskoristiti ravnotežu između koncepcije standardizacije i prilagođavanja ponude lokalnim uvjetima.

Na međunarodnom tržištu danas djeluje vrlo malo potpuno globalno usmjerenih poslovnih subjekata, tj. onih koji su 100% globalni. Najčešće je to kombinacija djelovanja na domaćem i međunarodnom tržištu, i s radnom snagom koja je pretežito domaća. Tako npr., prema jednom istraživanju Konferencije za

<sup>371</sup> <http://www.imf.org/external/index.htm> (23. ožujka 2008.)

<sup>372</sup> IMF, Globalization prema <http://www.imf.org/external/np/exr/key/global.htm> (23. ožujka 2008.)

<sup>373</sup> Yip, G. S.: Global Strategy in the World of Nations, Sloan Management Review, proljeće 1989., str. 30.

trgovinu i razvoj Ujedinjenih naroda (UNCTAD),<sup>374</sup> 15 najvećih međunarodnih poslovnih subjekata raspolaže s od 29,0% do 89,0% imovine u inozemstvu u odnosu na ukupnu imovinu, ostvaruju na inozemnim tržištima prodaju od 24,0% do 98,2% ukupne prodaje i zapošljavaju od 23% do 97% inozemnih radnika u odnosu na ukupnu zaposlenost.<sup>375</sup> Zbirni prosjek navedenih pokazatelja čini indeks međunarodne prisutnosti koji je prikazan na slici 34.

Slika 34 Indeks međunarodne prisutnosti

	8070	85	900	950
1. Nestle, Švicarska				
2. Thomson, Kanada				
3. Holdrbank Financiere, Švicarska				
4. Seagram, Kanada				
5. Solvay Belgija				
6. ABB, Švedska/Švicarska				
7. Elektrolux, Švicarska				
8. Unilever, V.B./Nizozemska				
9. Philips, Nizozemska				
10. Roche, Švicarska				
11. SCA, Švedska				
12. Northern Telecom, Kanada				
13. Glaxo, Velika Britanija				
14. Cable and Wireless, V. Britanija				
15. Volvo, Švedska				

Izvor: Doole, I., Lowe, R.: International Marketing Strategy, Thomson Learning, London, 2001., str. 215.

Iz prikaza proizlazi da tvrtka *Nestle* ima najveći indeks međunarodne prisutnosti, koji iznosi preko 94, što znači da niti ta tvrtka nije “potpuno globalna” (indeks = 100). Navedeni indeks je rezultanta prosječno angažirane imovine u inozemstvu u odnosu na ukupnu imovinu kojom tvrtka raspolaže, prosječne ukupne prodaje u inozemstvu u odnosu na ukupnu prodaju te prosječnog zapošljavanja inozemnih radnika u odnosu na ukupni broj radnika poslovnog subjekta. *Nestle* je globalni tržišni lider u proizvodnji mlijeka, čokolade, kave, ambalažirane pitke vode, sladoleda, hrane za kućne ljubimce i drugoga. U 2007. godini ostvario je 107,55 milijardi CHF, s preko 265.000 zaposlenih djelatnika diljem svijeta.<sup>376</sup>

<sup>374</sup> <http://www.unctad.org/>

<sup>375</sup> UNCTAD, *The Economist*, 27. rujna 1997.

<sup>376</sup> <http://www.nestle.com/> (23. ožujka 2008.)

Tvrtka *Volvo* indeksom međunarodne prisutnosti od 84 zauzima 15. mjesto među najvećim međunarodnim poslovnim subjektima. Grupa *Volvo*, u kamionskom programu je u 2007. godini ostvarila 175.000 milijuna švedskih kruna (SEK), s oko 240.000 djelatnika.<sup>377</sup>

Za primijetiti je da između 15 najvećih nema niti jednog poslovnog subjekta iz SAD-a, što je posljedica velikog domaćeg tržišta (SAD) na kojem poslovni subjekti iz SAD-a angažiraju značajnu imovinu, ostvaruju značajan dio prodaje, te nemaju potrebe da zapošljavanjem stranih radnika.

Do promjene u načinu ponašanja i reagiranja poslovnih subjekata došlo je nakon 80-ih godina prošlog stoljeća, što je Levit elaborirao u svom radu o globalizaciji tržišta.<sup>378</sup> U radu objavljenom 1983. godine u *Harvard Business Review* Levit ističe da je tehnologija ta snaga koja mijenja odnose i čini svijet drugačijim. Prema tom autoru, ključnu ulogu u poticanju promjena ima razvoj komunikacija, transporta i putovanja, čime se stvara nova realnost – pojava globalnog tržišta sa standardiziranim proizvodima široke potrošnje. Na takvom tržištu, prema navedenom autoru, ne uspijevaju više poslovni subjekti koji posluju u više država i koji uvažavaju različitosti na tim tržištima, već globalno usmjereni poslovni subjekt koji djeluju na čitavom svjetskom tržištu kao jedinstvenom tržištu i prodaju isti proizvod na isti način. Levit navedeno potkrepljuje uspjehom lanca brze prehrane *McDonalds*,<sup>379</sup> proizvođača bezalkoholnog pića *Coca Cola*<sup>380</sup> i *Pepsi Cola*,<sup>381</sup> te *Revlon*<sup>382</sup> kozmetike, *Sony*<sup>383</sup> televizijskih prijamnika i *Levi's jeans*<sup>384</sup> odjeće. Autor zaključuje da nestaje razlika u nacionalnim ukusima, odnosno da dolazi do pojave standardizacije proizvoda i s tim u vezi novog načina poslovanja – poslovanja koje se globalizira.

Međutim, prema stavovima drugih autora, kao npr. Douglasa i Winda, Bartletta i Ghoshala te Hilla, proizlazi da je Levit predimenzionirao problem, osim u nekim slučajevima bazičnih industrija kao što su npr. metaloprerađivačka industrija ili industrija kemijskih proizvoda.<sup>385</sup> Prema navedenim autorima,

<sup>377</sup> <http://www.volvo.com/> (23. ožujka 2008.)

<sup>378</sup> Levit, T.: The Globalization of Markets, *Harvard Business review*, svibanj-lipanj, 1983., str. 92.-102.

<sup>379</sup> <http://www.mcdonalds.com/> (23. ožujka 2008.)

<sup>380</sup> <http://www.coca-cola.com/> (23. ožujka 2008.)

<sup>381</sup> <http://www.pepsi.com/> (23. ožujka 2008.)

<sup>382</sup> <http://www.revlon.com/> (23. ožujka 2008.)

<sup>383</sup> <http://www.sony-europe.com/> (23. ožujka 2008.)

<sup>384</sup> <http://www.levistrauss.com/> (23. ožujka 2008.)

<sup>385</sup> Douglas, S.P., Wind Y.: The Myth of Globalization, *Columbia Journal of World Business*, zima, 1987., str. 19.-29.

Bartlett, C.A., Ghoshal, S.: *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.

Hill, Ch. W. L.: *International Business: Competing in the Global Marketplaces*, McGraw-Hill, Boston, 2003., str. 574., prema Slow Food, *The Economist*, 3 veljača, 1990., str. 64.

globalizacija je više iznimka nego pravilo, posebno za većinu proizvoda široke potrošnje, pa čak i kod istaknutog proizvođača brze hrane *McDonald's* koji prilagođava svoju ponudu ovisno o ukusima kupaca u pojedinim državama. Tako je npr. na australsko tržište u prosincu 2004. godine uvedena zdravija verzija brze hrane od goveđeg mesa (*Lean Beef Burger*).<sup>386</sup>

Proizlazi da razmišljanja Levita, prema kojima tehnologija, transport i komunikacije pridonose ujednačavanju potreba i želja kupaca na globalnoj razini i stvaranju globalne kulture, imaju osnovu, ali je također nužno uvažiti činjenicu da još uvijek postoje značajne razlike među nacionalnim tržištima. Upravo te razlike prepreka su bržoj homogenizaciji potreba na svjetskoj razini, među kojima su npr. trgovačke barijere ili tehnički standardi. S tim u vezi potrebno je istražiti činitelje koji potiču, odnosno sputavaju globalizaciju poslovanja, što je i predmet razmatranja u nastavku.

Na globalizaciju poslovanja utječu mnogi činitelji. Oni se mogu grupirati u one koji dolaze iz marketinškog okruženja poslovnog subjekta i na one koji utječu na marketinšku standardizaciju. Navedeno se raspravlja u sljedećim točkama.

#### 10.1.2. Činitelji globalizacije iz međunarodnog okruženja

Jednu skupinu činitelja koja utječe na globalizaciju poslovanja čine oni koji dolaze iz marketinškog okruženja – vanjskog i unutarnjeg okruženja poslovnog subjekta. Iz tih okruženja razlikuju se tri skupine činitelja:

- 1) karakteristike i ponašanje kupaca,
- 2) troškovi poslovanja na međunarodnom tržištu i
- 3) utjecaj snaga iz marketinškog okruženja.<sup>387</sup>

**1) Karakteristike i ponašanje kupaca.** Karakteristike i ponašanje kupaca determiniraju globalizaciju poslovanja. Rezultati istraživanja ukazuju, a poslovna praksa uočava, da postoji velika sličnost krajnjih kupaca u visoko razvijenim državama, tzv. državama Trijade. Države Trijade okupljaju oko 600 milijuna stanovnika koji imaju slične potrošačke navike i sličan životni standard. Dakle, proizvodi koji im se nude su vrlo slični ili čak identični, a s obzirom na sličnu ra-

<sup>386</sup> <http://www.mcdonalds.com/> (23. ožujka 2008.)

<sup>387</sup> Rasprava se temelji na postavkama više autora koji argumentiraju utjecaje tržišnih činitelja, troškovnih činitelja, činitelja okruženja i konkurentnih činitelja. O tome:  
Yip, G. S.: *Global Strategy in the World of Nations*, Sloan Management Review, proljeće 1989., str. 29. - 41.  
Yip, G. S., Loewe, P.M., Yoshino, Y.M.: *How to Take Your Company to Global Market*, Columbia Journal of World Business, zima, 1988., str. 28. - 40.



zinu obrazovanosti, prihoda i infrastrukturne razvijenosti moguće je imati sličan pristup u komunikaciji s tržištem. I kanali distribucije u tim državama su vrlo razvijeni i omogućavaju kontinuirano opsluživanje sve većeg broja kupaca, što utječe i potiče daljnju globalizaciju poslovanja.

**2) Troškovi poslovanja.** Troškovi poslovanja imaju značajnu ulogu u razvoju globalizacije poslovanja jer se upravo poslovanjem na međunarodnom tržištu osigurava zadovoljavanje potražnje koja omogućava postizanje učinaka ekonomije razmjera, pri čemu se mora voditi računa i o učinkovitosti. Globalizacijom poslovanja, kada se vodi briga o troškovnom aspektu, nestaje bojazan od neracionalnog poslovanja, odnosno tim se poslovanjem jača učinkovitost i objedinjuju naponi za djelovanje na međunarodnom tržištu. Troškovni činitelji su od posebnog značaja, a vezuju se za troškove radne snage, sirovina, opreme i repromaterijala, troškove logistike te poreznih i drugih financijskih obveza poslovnog subjekta. Tako se npr. većina sportske obuće tzv. tenisice, čija proizvodnja ne zahtijeva visoko obrazovne djelatnike, proizvodi u državama s jeftinom radnom snagom – u pravilu u državama jugoistočne Azije kao što su Tajland, Malezija, Vijetnam i Filipini. Tvrtka *Nike* djeluje na preko 700 lokaliteta u 45 država, a većina proizvodnih kapaciteta je locirana u Indoneziji, Kini, Tajvanu, Tajlandu, Pakistanu, Filipinima, Maleziji i Republici Koreji. Zbog učestalih kritika da se eksploatira jeftina radna snaga u *Nikeu* su odlučili da će početkom 2009. godine svim zaposlenicima biti zajamčena minimalna plaća i puno zdravstveno osiguranje.<sup>388</sup>

**3) Utjecaj snaga iz marketinškog okruženja.** Činitelji okruženja vezuju se i za mjere ekonomske politike, pravnu regulativu i tehnološku razinu razvijenosti pojedinih država. Ako se tim mjerama smanjuju prepreke za odvijanje međunarodnog poslovanja, tada one imaju dugoročno pozitivan utjecaj na razvoj globalizacije. Npr. države koje unapređuju prometnu infrastrukturu izgradnjom autoputova, željezničkih pruga ili jačanjem dostupnosti telekomunikacija, izravno utječu na jačanje vlastite involviranosti u proces globalizacije. Važan je i njihov neizravan utjecaj kroz stvaranje uvjeta za globalizaciju poslovanja na koje se mogu priključiti i druge države, posebno one u neposrednom susjedstvu. S ciljem da se harmoniziraju odnosi, između interesno povezanih država donose se razni standardi i pravila ponašanja. Tako je npr. jedan vrlo široko prihvaćen standard ISO 9000.<sup>389</sup> Taj standard jedan je od najuspješnijih nizova normi za upravljanje kvalitetom i osiguravanje kvalitete, a prihvaćen je u više od 90 država i primijenjen u tisuće proizvodnih i uslužnih poslovnih subjekata javnog i privatnog sektora.<sup>390</sup>

<sup>388</sup> <http://www.nike.com/index.jhtml> (23. ožujka 2008.)

<sup>389</sup> <http://www.iso.org/iso/home.htm> (23. ožujka 2008.)

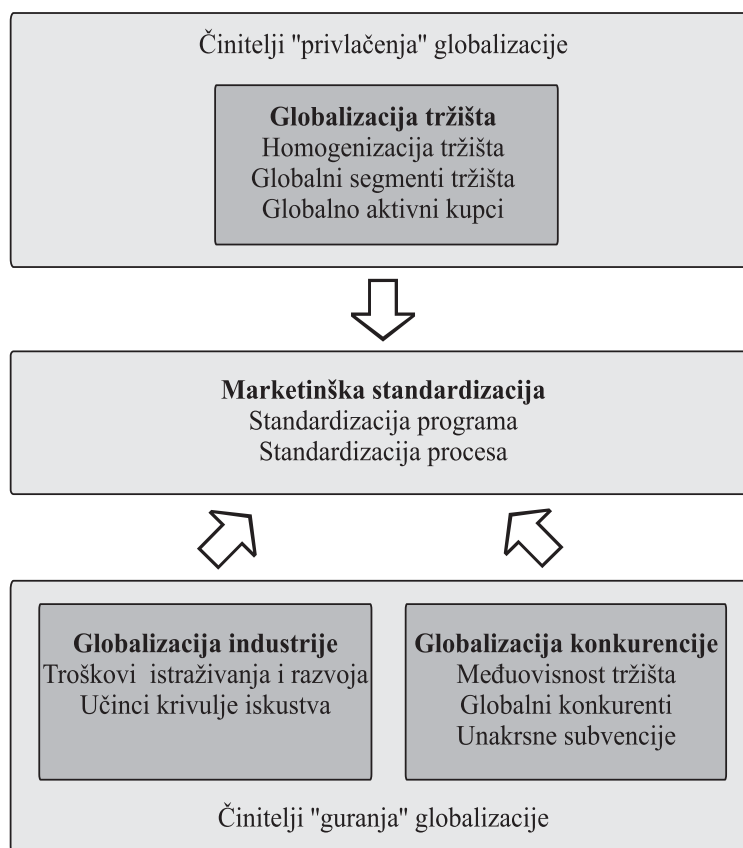
<sup>390</sup> [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_pv3071b.htm](http://kvaliteta.inet.hr/t_pv3071b.htm) (25. ožujka 2008.)



### 10.1.3. Činitelji standardizacije međunarodnog marketinga

Na globalnu stratešku orijentaciju utječu i drugi činitelji, pored gore navedenih tržišnih činitelja, troškovnih činitelja i činitelja okruženja. U drugu skupinu činitelja uključeni su oni kojima se jača standardizacija međunarodnih marketinških aktivnosti. U drugu skupinu, uvažavajući stavove Meffeta i Boltza<sup>391</sup> i Chunga<sup>392</sup> uključeni su činitelji “privlačenja” (*pull*) globalizacije i činitelji “guranja” (*push*) globalizacije (slika35.).

Slika 35 Činitelji “privlačenja” i “guranja” globalizacije



Izvor: Doole, I., Lowe, R.: International Marketing Strategy, Thomson Learning, London, 2001., str. 215., prema Meffet, H., Boltz, J., u Hallibuton, C., Huneberg (ur.), European Marketing Reading and Cases, Addison Wesley, 1993.

<sup>391</sup> Meffet, H., Boltz, J., u Hallibuton, C., Huneberg (ur.), European Marketing Reading and Cases, Addison Wesley, 1993., str. 233. - 246.

<sup>392</sup> Chung, H. F. L.: International marketing standardization strategies analysis: A cross-national investigation, Asia pacific Journal of Marketing and Logistics, vol. 19, br. 2, 2007., str. 145. - 167.

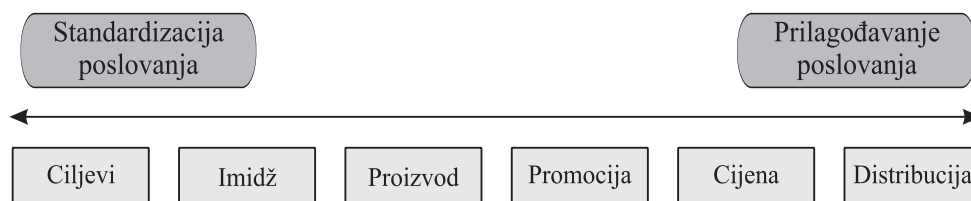
Međunarodna marketinška standardizacija obuhvaća standardizaciju međunarodnih marketinških programa i standardizaciju marketinških procesa. Standardizacija međunarodnih marketinških programa ostvaruje se standardizacijom pojedinih elemenata marketinškog miksa, kao npr. standardizacijom proizvodnog portfelja ili standardizacijom strategije promocije. Standardizacija međunarodnih marketinških procesa obuhvaća standardizaciju u realizaciji marketinških aktivnosti kao npr. integriranjem međunarodnog marketinškog informatičkog sustava ili npr. integriranjem procesa marketinškog planiranja na globalnoj razini.

Na međunarodnu marketinšku standardizaciju utjecaji dolaze od dvije skupine činitelja. Prva skupina činitelja – činitelja “guranja” (*push*), objedinjuje činitelje vezane za globalizaciju industrije, koja se očituje jačanjem izdataka za istraživanje i razvoj te učincima krivulje iskustva. U tu skupinu činitelja uključeni su i činitelji koji utječu na međuovisnost tržišta, globalni konkurenti i učinci unakrsnih subvencija.

Druga skupina činitelja – činitelji “privlačenja” (*pull*), obuhvaćaju one činitelje koji su vezani za globalizaciju tržišta, utvrđivanje globalnih segmenata tržišta i postojanost globalno aktivnih kupaca.

U takvoj orijentaciji poslovni subjekti ne prave razliku između domaćeg tržišta i inozemnih tržišta i nastoje zadovoljiti iste potrebe na tržištima mnogih država. Tendira se standardizaciji poslovanja kojom se ostvaruju mnogi učinci, kao npr. učinci ekonomije obujma, brže akumuliranje znanja po osnovi krivulje iskustva, smanjeni troškovi modifikacije proizvoda i drugi. Međutim, kako je već istaknuto, poslovni subjekt mora voditi računa i o prilagođavanju lokalnim tržišnim uvjetima, odnosno postoji stalna potreba za balansiranjem između jačanja standardizacije i diferencijacije ponude. U tom procesu potrebno je na međunarodnom tržištu težiti standardizaciji određenih elemenata marketinškog miksa i marketinških odluka, a s druge strane, nužno je uvažiti specifičnosti lokalnih tržišta.<sup>393</sup> Potrebno je dakle, tendirati standardizaciji i uvažavati prilagođavanje. Navedeno se ostvaruje, kao što je prikazano na slici 36., standardizacijom jednih aktivnosti i prilagođavanjem drugim aktivnostima.

Slika 36. Standardizacija poslovanja – prilagođavanje poslovanja



<sup>393</sup> Ryans, J. K. Jr., Griffith, D. A., White, D. S.: Standardization/adaptation of marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge, *International Marketing Review*, vol. 20, br. 6, 2003., str. 588. – 603.

Tako se npr. u definiranju globalnih marketinških ciljeva i izgradnji imidža tendira standardizaciji, dok se kod donošenja odluka o promociji i osobitostima proizvoda uvažava balansirani pristup, tj. kombinacija standardizacije i prilagođavanja, a u slučajevima kada se donose odluke o cijenama ili odabire kanal distribucije teži se prilagođavanju uvjetima na lokalnim tržištima.

### ***10.2. Odrednice globalne orijentacije***

Za ostvarivanje uspjeha poslovni subjekti određuju se prema načinu na koji će ostvariti ciljeve poslovanja na međunarodnom tržištu. Danas, nije više pitanje treba li globalizirati poslovanje jer je to postalo razumljivo samo po sebi, već na koji način će se na međunarodnom tržištu ostvariti najveći učinak. U tu svrhu analiziraju se ključne odrednice globalizacije: ciljevi i isporuka vrijednosti,

#### *10.2.1. Ciljevi i isporuka vrijednosti*

Poslovanje na međunarodnom tržištu omogućuje poslovnom subjektu da usmjerava svoje resurse s jednog na drugo tržište kako bi što bolje zadovoljio kupca, da se što uspješnije postavi prema konkurenciji ili da djeluje na stvaranje konkurentne prednosti. Uspjehom na jednom tržištu stvara se dobra osnova na nastup na drugim tržištima, čime poslovni subjekt postaje sve slobodniji i sigurniji u osvajanju novih tržišta, a sve u cilju globaliziranja poslovanja. Stečeno iskustvo utječe na smanjivanje rezerviranosti prema poduzimanju rizika, odnosno poslovni subjekt se prilagođava i familijarizira s novim uvjetima poslovanja, čime se stvara kritična osnova za uspjeh i definiranje globalne marketinške strategije.

Opredijeliti se prema globalnoj marketinškoj strategije znači:

- 1) definirati ciljeve koji se tom strategijom žele ostvariti i
- 2) utvrditi vrijednosti koje će se isporučivati kupcima.

**1) Ciljevi globalne marketinške strategije.** Ciljevi za globalnu marketinšku strategiju, iako različiti, naslanjaju se na ciljeve koje su bili vezani za ulazak na inozemna tržišta i ekspanziju poslovanja na inozemnom tržištu. Sada se ti ciljevi proširuju i postaju složeniji. Prigodom odlučivanja o ciljevima koji se žele ostvariti globalnim marketinškim strategijama poslovni subjekt odlučuje o međunarodnim tržištima koja želi opsluživati i razini uključenosti koju želi ostvariti na odabranim tržištima. Tako npr. jedan poslovni subjekt može kao cilj globalne marketinške strategije imati nastup na većem broju tržišta, ali uz manju razinu uključenosti, tj. s manjim brojem proizvoda ili s manjim brojem kanala distribucije. U drugom slučaju poslovni subjekt može koncentrirati nastup na manjem broju tržišta, ali s višom razinom uključenosti, tj. većim brojem proizvoda i korištenjem više kanala distribucije. I u jednom i u drugom slučaju ciljevi su ti koji usmjeravaju na poduzimanje marketinških aktivnosti i definiranje globalne marketinške strategije.

Tako npr. tvrtka *Sharp*,<sup>394</sup> jedan od vodećih poslovnih subjekata u proizvodnji elektroničke tehnologije, za cilj ima razvoj takvih tehnoloških rješenja kojima se ostvaruje potpuna briga o ekologiji na način da njihovi proizvodi nemaju utjecaja na globalno zagrijavanje. Takvo određenje prema budućem razvoju *Sharp* će ostvariti marketinškim strategijama i jačanjem marke proizvoda.

Tomio Isogai, jedna od ključnih osoba u *Sharpu*, informirao je javnost na sajmu elektroničke tehnologije GITEX 2006 da se budućnost *Sharpa* temelji na spoznaji o: *...nedostatku resursa na zemlji i saznanju da kupci postaju sve svjesniji o budućim promjenama...*, te su u tom kontekstu poduzeli mjere za stvaranje takvih tehnoloških rješenja kojima se podiže standard življenja i vodi briga o ekologiji. S tim u vezi postavljen je i cilj *Sharpa* da do 2010. godine postane *Zero Impact* marka, tj. marka *Bez utjecaja* na globalno zagrijavanje.<sup>395</sup>

**2) Isporučka vrijednosti za globalnog kupca.** Istražiti vrijednosti koje će se isporučivati kupcima na međunarodnom tržištu novi je izazov poslovnom subjektu. Vrijednost nije, kao što je poznato, samo proizvod koji se isporučuje kupcima, već i sve ono što prati taj proizvod i čini ga osebujnim i različitim od konkurencije. U stvaranju vrijednosti, pored fizičkih i drugih karakteristika proizvoda, vodi se računa o prilagođavanju proizvoda odabranim tržištima, inovativnosti, modernosti i nadasve predprodajnim i poslijeprodajnim aktivnostima. Tako će npr. za neki proizvod u nekim državama od važnosti biti lakoća korištenja, dok će u drugima to biti razina koja je postignuta u inoviranju proizvoda, a u trećima laka dostupnost, itd. Utvrditi vrijednosti koje krajnji kupci smatraju bitnima pretpostavka je uspješne globalne marketinške strategije.

Konzultantska i istraživačka tvrtka *Social Technologies* utvrdila je 12 ključnih vrijednosti za kupce tehnološki utemeljenih proizvoda, ali su one od značenja i za druge proizvode na međunarodnom tržištu. Prva vrijednost koju poslovni subjekti trebaju uvažiti za ostvarivanje uspjeha na međunarodnom tržištu odnosi se na omogućavanje kupcima da budu kreativni, odnosno da sudjeluju u stvaranju proizvoda koji trebaju. Druga je vezana za personalizaciju proizvoda jer se podrazumijeva da kupci preferiraju proizvode koji ističu njihovu osobnost. Treća vrijednost koju kupci cijene odnosi na jednostavnost proizvoda u njegovoj upotrebi. Četvrta se odnosi na potporu koju kupci očekuju u korištenju proizvoda. Peta je određena prilagođenošću proizvoda potrebama koje kupci imaju. Slijedi vrijednost vezana za prikladnost proizvoda, povezanost proizvoda kojom se kupcima daju proizvodi na mjestu koje oni traže, učinkovitost, osiguranje informacija o potrebama kupaca, vrijednost zaštite kojom se pruža sigurnost pojedincima, obiteljima, vrijednost zdravlja kojom se osigurava kupcima povećanje razine zdravlja i vrijednost koja se vezuje za proizvod koji se uklapa u kriterije zaštita okoliša.<sup>396</sup>

<sup>394</sup> <http://sharp-world.com/> (26. ožujka 2008.)

<sup>395</sup> Ameinfo, Zero Impact for global warming- Sharp's goal, <http://www.ameinfo.com/102966.html>

<sup>396</sup> <http://www.socialtechnologies.com> (26. ožujka 2008.)

### 10.2.2. Portfolio analiza za globalno tržište

Portfolio analiza za globalno tržište obuhvaća analizu inozemnih tržišta prema kriterijima atraktivnosti tržišta i konkurentske snage poslovnog subjekta. Primjena portfolio matrice za globalno tržište nije jednostavna, kao što je to slučaj za ocjenu tržišne atraktivnosti i konkurentske snage na domaćem tržištu, jer je globalno tržište spoj više tržišta koja su pod utjecajem različitih uvjeta poslovanja. Međutim, utvrđivanje portfolio matrice za globalno tržište je neizbježno jer osigurava temelj za ostvarivanje očekivane ravnoteže između tržišta u rastu i zrelih tržišta, kao i između koncentracije i diversifikacije poslovanja.

Naime, poslovni subjekt ne može svoje globalno usmjerenje vezati samo za tržišta u rastu, kao što su npr. tržišta jugoistočne Azije, Kine ili Indije, a u novije vrijeme i tržišta istočne Europe, već poslovanje usmjeriti i na zrela tržišta kao što su tržišta Europe, Japana, Kanade i SAD-a. Tržišta u rastu, iako zanimljiva za razvoj poslovnog subjekta, iziskuju znatna ulaganja potrebna za stvaranje prepoznatljivosti ponude te nužna za razvoj kanala distribucije i komunikacije s tržištem. S druge strane, zrela tržišta iako bilježe niže stope rasta ostaju vrlo zanimljiva za daljnji razvoj poslovnog subjekta zbog njemu poznatih uvjeta poslovanja i već uspostavljenih dobrih odnosa s poslovnim partnerima.

Nadalje, poslovni subjekt traži ravnotežu između koncentracije poslovanja u skupini država s sličnim makroekonomskim i drugim karakteristikama i diversifikacije poslovanja u više skupina država ili država s različitim osobitostima. Tako npr. poslovni subjekt može težiti kombiniranju djelovanja s koncentracijom poslovanja u državama Europske unije i diversifikacijom poslovanja u državama istočne Europe sa sličnim makroekonomskim i drugim karakteristikama.

Uvažavajući navedene spoznaje, a polazeći od svrhe i ciljeva poslovanja, poslovni subjekt realocira svoje resurse u ona područja poslovne aktivnosti koja osiguravaju ostvarivanje svrhe i ciljeva poslovanja, te brži i veći povrat uloženog kapitala.

Douglas i Craig ukazuju da se u razvoju globalnog portfelja nužno mora voditi računa o dva aspekta. Prvi, koji je vezan za razinu analize, tj. odnosi li se portfelj na poslovni subjekt u cjelini, samo za neku njegovu stratešku poslovnu jedinicu ili na liniju proizvoda. Drugi, vezan za jedinicu analize, tj. radi li se o analizi pojedine države u kojoj se nastupa, proizvodu ili tržišnom segmentu.<sup>397</sup>

Tako npr. kada se portfolio analiza izrađuje za poslovni subjekt u cjelini, tada je za neki hipotetski proizvod jedinica analize: regija (slika 37.), pojedina

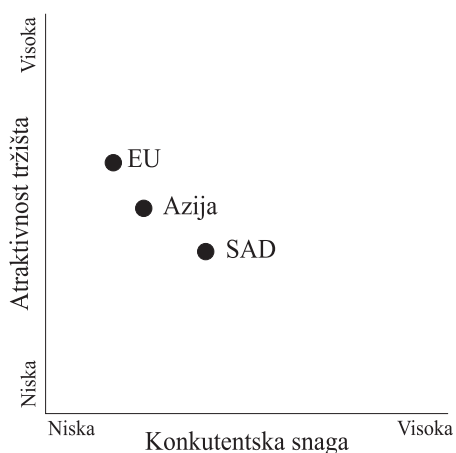
<sup>397</sup> Douglas, S. P., Craig, C. S.: op. cit., str. 293.

država (slika 38.), proizvod za svjetsko tržište (slika 39.) ili proizvod za pojedini tržišni segment (slika 40.).

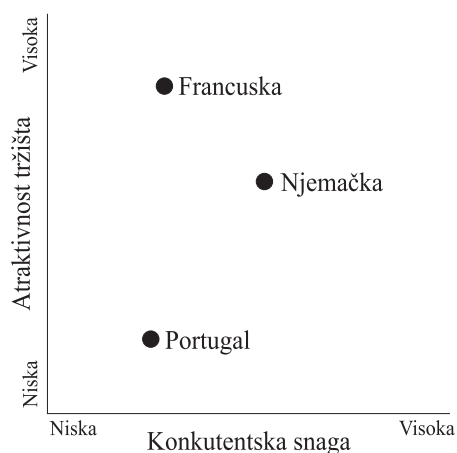
Slika 37. Portfolio analiza za poslovnog subjekta prema regiji

Slika 38. Portfolio analiza za poslovnog subjekta za države unutar regije (EU)

Slika 37.



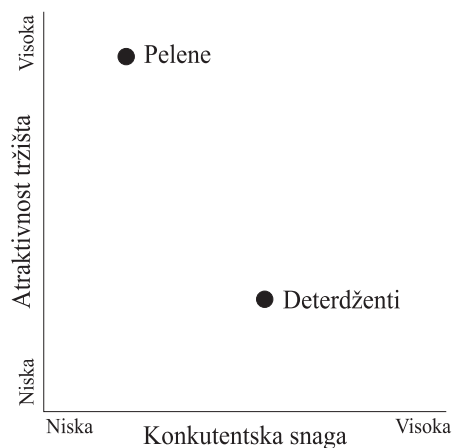
Slika 38.



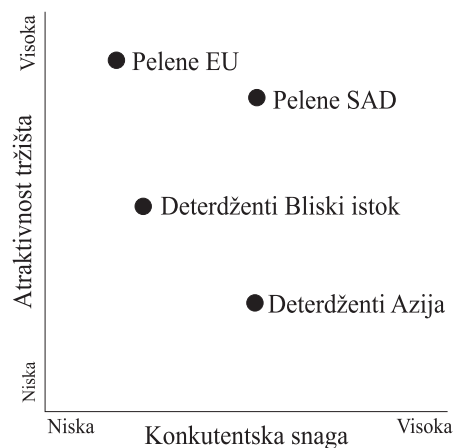
Slika 39. Portfolio analiza poslovnog subjekta za proizvod

Slika 40. Portfolio analiza poslovnog subjekta za proizvod po regiji

Slika 39.



Slika 40.



### 10.2.3. Položaj na matrici tržišne atraktivnosti/konkurentske snaga i kriteriji za procjenu

Procjena položaja na matrici tržišne atraktivnosti/konkurentske snage (*Directional Policy Matrics*),<sup>398</sup> te procjena načina ostvarivanja i zadržavanja konkurentske prednosti na globalnom tržištu posebno je izazovna zadaća.<sup>399</sup> Ovisno o zauzetom položaju, donose se odluke treba li nastaviti s postojećim poslovanjem ili od poslovanja treba odustati. U prvom slučaju poduzimaju se radnje usmjerene na razvoj i investiranje, a u potonjem na aktivnosti vezane za dezinvestiranje i izlazak s tih tržišta. Matrica tržišne atraktivnosti/konkurentske snaga prikazana je na slici 41.

Slika 41. Matrica tržišne atraktivnosti/konkurentska snaga

Atraktivnost tržišta	Visoka			
	Srednja			
	Niska			
		Visoka	Srednja	Niska
		Konkurentska snaga		

Matrica tržišne atraktivnosti/konkurentske snage dijeli se u tri zone: razvoju, uravnoteženu i zonu zaostajanja.

Razvojna zona (tamna podloga) karakterizirana je položajem koji je određen jakim konkurentskom snagom (srednja i visoka konkurentska snaga) i značajnom atraktivnošću tržišta (srednja i visoka atraktivnost tržišta). Lociranost poslovnog subjekta, njegove strateške poslovne jedinice ili proizvoda u ovoj zoni ukazuje na dobre razvojne mogućnosti, ali i potrebu za novim investiranjem.

Suprotno tomu je zona zaostajanja (bijela podloga). Ta zona određena je skromnom atraktivnošću tržišta (niska i srednja atraktivnost tržišta) i slabom konkurentskom snagom (srednja ili niska konkurentska snaga). Lociranost (poslovnog subjekta, njegove strateške poslovne jedinice ili linije proizvoda) u ovoj zoni povezana je sa zaostajanjem u razvoju, neinvestiranjem u poslovanje te potrebom da se prestane s poslovanjem.

Srednji položaj zauzima uravnotežena zona (siva podloga). U slučaju djelovanja na neatraktivnom tržištu, ali gdje se raspoložuje s visokom konkurentskom

<sup>398</sup> <http://www.themarketingprocessco.com/software/marketing/mpp.htm> (20. ožujka 2008.)

<sup>399</sup> Guiltinan, J. P., Paul, W G.: *Marketing Management*, McGraw-Hill, New York, 1994., str. 41.



snagom, teži se zadržati i iskoristiti takav položaj. Kada se djeluje na tržištu koje je obilježeno srednjom atraktivnošću i srednjom konkurentskom snagom rizici poslovanja su niski, a investicije se koncentriraju na segmente gdje se ostvaruje dobit. Ako je tržišna atraktivnost visoka, a konkurentska snaga niska, teži se traženju načina da se prevladaju slabosti. U osnovi, čini se sve da se poslovanje usmjeri prema razvojnoj zoni, odnosno čini se sve da se s poslovanjem ne upadne u zonu zaostajanja.

Za vrednovanje svake pojedine dimenzije predlažu se različiti kriteriji. Za tržišnu atraktivnost to mogu biti kriteriji kao što su npr. BDP po stanovniku, broj stanovnika, veličina tržišta, rast tržišta, troškovi istraživanja i razvoja, dostupnost dobavljača i drugi. Prikaz nekih od najčešće korištenih kriterija za utvrđivanje tržišne atraktivnosti iznosi se u tablici 21.

Tablica 21. Kriteriji utvrđivanja tržišne atraktivnosti

<b>Makro ekonomski indikatori</b>	<b>Linija proizvoda</b>	<b>Uključenost u vrijednosni lanac</b>
BDP po stanovniku	• Veličina tržišta	Patentna zaštita
Rast BDP-a	• Rast tržišta	Troškovi istraživanja i razvoja
Broj stanovnika	• Vlasništvo proizvoda	Značaj usluga
Politička stabilnost	• Koncentracija kupaca	Intenzitet investiranja
Ekonomska stabilnost	• Značaj konkurencije	Ključni činitelji uspjeha gospodarstva
Tarife ili kvote	• Granična dobit	Dostupnost ili učinkovitost dobavljača
Prave regulativa		

Izvor: Douglas, S. P., Craig, S. C.: Global Marketing Strategy, McGraw-Hill, New York, 1995., str. 299.

Utvrđivanje konkurentske snage također se temelji na više kriterija, od kojih su najčešće korišteni oni vezani za utvrđivanje tržišne snage, prisutnosti na tržištu, inovativnost, upravljačke vještine, lojalnost i imidž. Kriteriji za utvrđivanje konkurentske snage prikazani su u tablici 22.

Tablica 22. Kriteriji za utvrđivanje konkurentske snage

Tržišna snaga	Upravljačke vještine
• Volumen prodaje	• Proizvodni troškovi i učinkovitost
• Tržišni udio	• Menadžmentska ekspertiza
• Rast tržišnog udjela	• Marketinške sposobnosti
• Rang u gospodarskoj djelatnosti	• Razina TQM
• Dobit	• Snaga distribucijske mreže
• Kapitalna imovina	
Tržišna prisutnost	Lojalnost i imidž
• Geografska pokrivenost tržišta	• Lojalnost kupaca
• Prisutnost na ključnim tržištima	• Lojalnost distributera
• Stupanj vertikalne integriranosti	• Zadovoljstvo kupaca
	• Korporativni imidž
	• Snaga marke proizvoda
Inovativnost	
• Ulaganja u istraživanje i razvoj	
• Broj patenata	
• Uvođenje novih proizvoda	

Izvor: Douglas, S. P., Craig, S. C.: Global Marketing Strategy, McGraw-Hill, New York, 1995., str. 229.

Porfolio analiza na razini poslovnog subjekta daje osnovne smjernice koje su ključne za alokaciju resursa i utvrđivanje mogućih područja daljnjeg i detaljnijeg razmatranja. Detaljnije razmatranje vezuje se za portfolio analizu na razini strateške poslovne jedinice ili proizvoda. Načelo razmatranja za stratešku poslovnu jedinicu i proizvod je slično, odnosno vrednuje se tržišna atraktivnost i konkurentska snaga za stratešku poslovnu jedinicu (*SBU – Strategic Business Unit*) ili proizvod, pri čemu se kao jedinica analize opet javlja grupa država, skupina država, linija proizvoda i tržišni segment.

Na temelju utvrđenog položaja i uvažavajući ciljeve koje se u doglednoj budućnosti planira ostvariti na globalnom tržištu, poslovni subjekt se određuje prema načinu na koji će realizirati postavljene ciljeve, tj. odabire globalne marketinške strategije.

### 10.3. Globalne marketinške strategije

U nedavnoj prošlosti poslovni subjekti su osvajali međunarodno tržište strategijama s kojima su razvijali poslovanje na inozemnim tržištima ili na regi-

onalnim tržištima. Ta su strana ili regionalna tržišta promatrana svaka zasebno, a poslovanje se prilagođavalo pojedinačno svakom tržištu. Iako danas mnogi poslovni subjekti djeluju na jednakim načelima, sve je veći broj onih koji imaju globalni pogled na međunarodno tržište i primjenu globalnih marketinških strategija u realizaciji poslovanja na globalnom tržištu.

### 10.3.1. Nastanak globalnih marketinških strategija

Globalno sagledavanje međunarodnog tržišta ne znači imperativno da je marketinški nastup standardiziran, odnosno da su marketinški programi jednoobrazni. Također ne znači da je poslovni subjekt koji globalno sagledava tržište prisutan na svim međunarodnim tržištima. Globalno sagledavanje tržišta je, ustvari, novi način promišljanja prema kojem poslovni subjekt sagledava svoje snage i slabosti na što većem broju tržišta, ali djeluje samo na onima na kojima ostvaruje konkurentsku prednost. Pri tome poslovni subjekt može žrtvovati uspjeh na jednom tržištu kako bi ostvario uspjeh na drugim tržištima i bio bolji od ključnih konkurenata.

Globalizacija poslovanja vezuje se za više područja djelovanja, a odgovor poslovnog subjekta rezultira različitim globalnim marketinškim strategijama. Globalne marketinške strategije karakterizirane su uobičajenim setom marketinških načela za međunarodno tržište. Međutim, globalne marketinške strategije ne mogu se poistovjetiti sa standardizacijom, iako se najčešće radi o sličnosti ponude ili sličnosti marketinških procesa u stvaranju i plasiranju te ponude. Poslovni subjekti s globalnom marketinškom strategijom međunarodno tržište promatraju kao cjelinu, a ne kao zbroj pojedinačnih tržišta. Globalnim marketinškim strategijama se ustvari integriraju i koordiniraju strategije iz pojedinih država u jedinstveni poslovni nastup na svjetskom tržištu.

Međutim, kao što je već istaknuto, malo je poslovnih subjekata koji su potpuno globalno orijentirani jer većina njih globalizaciju realizira parcijalno, odnosno po osnovi plasmata jedinstvenog proizvoda za globalno tržište, korištenjem jedinstvenosti kanala distribucije, primjenom specifične politike cijena ili po osnovi osobitosti programa komunikacije s tržištem, odnosno njihovom kombinacijom. Pri tome je moguće da se jedan ili više elemenata marketinškog miksa prilagođava lokalnim uvjetima poslovanja.

U cilju prilagođavanja uvjetima poslovanja na globalnom tržištu poslovni subjekti se koriste različitim globalnim marketinškim strategijama. Čitav niz činitelja može poslužiti za selekciju i izbor određene globalne marketinške strategije. Jeannet i Hennessey<sup>400</sup> smatraju da su primjereni kriteriji za izbor strategije vezani za tvz. “globalnu logiku kupaca” (*Customer-Based Global Logic*) i “globalnu logiku gospodarstva” (*Industry – Based Global Logic*).

<sup>400</sup> Jeannet, J. P., Hennessey, D.H.: op. cit., str. 285.-286.

Kriterijem “globalna logika kupaca” objedinjene su jednake ili slične potrebe kupaca na inozemnim tržištima koje se mogu zadovoljiti na istovjetan način. Dakle, taj kriterij ima utjecaja na stvaranje istog proizvoda, identične marke proizvoda i jedinstven način komuniciranja s tržištem. Takve su situacije poznate kao globalizacija proizvoda, globalizacija marke i globalizacija komuniciranja.

S druge strane, kriterij “globalna logika gospodarstva” proizlazi iz spoznaje da se uspjeh poslovnog subjekta vezuje za raspoloživost ključnim činiteljima uspjeha (*KSF's – Key Success Factors*).<sup>401</sup> Kada je određena gospodarska djelatnost obilježena jednakim ili sličnim ključnim činiteljima uspjeha na različitim inozemnim tržištima tada se smatra da postoji “globalna logika gospodarstva”, a navedeni činitelji utječu na jednoobraznost u procesima vezanima za proizvodnju, logistiku, istraživanje i razvoj te distribuciju.

Uvažavajući navedene kriterije poslovni subjekti imaju na raspolaganju više opcija za određivanje primjerene globalne marketinške strategije.

### 10.3.2. Vrste globalnih marketinških strategija

U ranim fazama razvoja globalne marketinške strategije shvaćane su jednoobraznima. Globalne marketinške strategije asociirale su na poslovanje koje se ostvaruje jedinstvenom marketinškom strategijom za cjelokupno svjetsko tržište. Međutim, razvojem poslovanja na međunarodnom tržištu mnoge druge globalne marketinške strategije postale su aktualne.

Tako je npr. na temelju kombinacije prije istaknutih kriterija moguće razlikovati više vrsta globalnih marketinških strategija. Slika 42.

Slika 42 Globalne marketinške strategije

Globalna logika kupca	Vrlo povoljno	Globalna marketinška miks strategija	Integrirana globalna poslovna strategija
	Nepovoljno	Marketinška strategija za više inozemnih tržišta	Globalna integrativna i operativna strategija
		Nepovoljno	Vrlo povoljno
Globalna logika gospodarstva			

Izvor: Jeannet, I. P., Hennessey, H. D.: *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1998., str. 287.

<sup>401</sup> Arthur, T. A., Jr., Strickland, A. J, Gamble, J. E.: *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage – Concepts and Cases*, Boston, McGraw-Hill Irwin, 2005. prema <http://gbr.pepperdine.edu/> (30. ožujka 2008.)  
Ohmae, K.: *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York, 1992., poglavlje 3.

Kada su uvjeti za poslovanje na međunarodnom tržištu, kako prema kriteriju “globalna logika kupaca”, tako i prema kriteriju “globalna logika gospodarstva”, nepovoljni, tada poslovni subjekt tendira primjeni marketinške strategije kojom je usmjeren na više inozemnih tržišta pojedinačno. U takvim se poslovnim subjektima ključne odluke o razvoju novog proizvoda ili inoviranju postojećeg najčešće donose u središnjici poslovnog subjekta, dok se ostale marketinške aktivnosti i odgovornosti za ostvarivanje uspjeha “spuštaju” na razinu poslovnih jedinica koje djeluju u pojedinim državama. U cilju racionalizacije poslovanja u nekim se slučajevima pristupa objedinjavanju sličnih tržišta u tzv. regionalna tržišta, kao što je npr. Europska unija ili tržište Sjeverne Afrike.

U slučaju da postoje vrlo povoljni uvjeti, kako prema kriteriju “globalna logika kupaca”, tako i prema kriteriju “globalna logika gospodarstva”, tada se poslovni subjekt usmjerava na korištenje integrirane globalne poslovne strategije. U takvim slučajevima ne globalizira se samo marketinška strategija već i ostale poslovne aktivnosti: od proizvodnje, logistike, istraživanja i razvoja, do distribucije, informatizacije poslovanja i drugoga. Pri tome poslovni subjekt u jednom slučaju odabire pristup koji je fokusiran na zadovoljavanje uskog tržišnog segmenta, kao što to čini tvrtka *SKF* koja proizvodi ležajeve svih vrsta i zadovoljava potrebe kupaca za tim proizvodom.<sup>402</sup> U drugom slučaju poslovni subjekt odabire pristup kojim nastupa na mnogim tržištima sa širokom paletom proizvoda, kao što to čini tvrtka *Nestle* koja prodaje razne proizvode: od ambalažirane pitke vode, dječje hrane, dijetnih proizvoda, sladoleda, kave, čokolada, do hrane za kućne ljubimce.<sup>403</sup>

U kombinaciji vrlo povoljnih uvjeta poslovanja prema kriteriju “globalne logike kupaca”, ali nepovoljnih uvjeta poslovanja prema kriteriju “globalna logika gospodarstva”, poslovnom subjektu stoji na raspolaganju razvoj na temelju globalne marketing-miks strategije. U implementaciji globalne marketinške miks strategije koristi se različita kombinacija elemenata marketinškog miksa, a u praksi dolazi i do njihove modifikacije koja se svodi na specifične strategije od kojih je najprihvatljivija globalna strategija proizvoda, globalna strategija marke proizvoda i globalna strategija oglašavanja.

Specifičnost globalne strategije proizvoda svodi se na široku dostupnost proizvoda na međunarodnim tržištima. U načelu, proizvod ne mora biti jedinstven, tj. standardiziran za sva tržišta, ali su najčešće standardizirane njegove komponente, dok finalni proizvod ima određene modifikacije. Tako su npr. u konzultantskim poslovima kao kod tvrtke *NNE* savjeti uvijek na jednakoj razini znanja i stručnosti, ali je krajnje izvješće najčešće prilagođeno specifičnostima klijenata i situacije u kojoj se klijenti nalaze.<sup>404</sup>

<sup>402</sup> <http://www.skf.com/> (30. ožujka 2008.)

<sup>403</sup> <http://www.nestle.com/> (30. ožujka 2008.)

<sup>404</sup> <http://www.nnepharma.com/np/> (30. ožujka 2008.)

Poslovni subjekti na međunarodnom tržištu mogu primjenjivati i globalnu strategiju kategorije proizvoda, kao što to čini jedan od vodećih proizvođača prehrambenih proizvoda tvrtka *Risso Scotti*.<sup>405</sup> S takvom globalnom strategijom tvrtka s određenom kategorijom proizvoda opslužuje na međunarodnom tržištu različite segmente tržišta. Ti su segmenti iako slični po potrebama, npr. potreba za hranom, ipak različiti po načinu na koji im se proizvod prezentira i/ili stavlja na raspolaganje.

Globalne strategije marke proizvoda usmjerene su na stvaranje prepoznatljivosti proizvoda i za to se ulažu znatna financijske sredstva. Investiranje u stvaranje marke proizvoda je zahtjevna, ali vrlo isplativa investicija. Njome se ne samo čini proizvod prepoznatljivim i različitim od drugih, već navedeno osigurava veću prihvatljivost i prodaju. Tako npr. tvrtka *Ralph Lauren* ulaže golemo sredstvo u komunikaciju s tržištem, tako da se u 2008. godini javlja kao jedan od glavnih sponzora teniskih turnira iz Masters serije Wimbledon i US Opena te velikog sportskog događaja u 2008. – Olimpijskih igara.<sup>406</sup>

Poslovni subjekti na međunarodnom tržištu mogu primjenjivati i globalnu strategiju segmentacije kojom opslužuju određeni segment tržišta u mnogim državama. U takvim slučajevima poslovni subjekt koncentrira svoje poslovanje na jedan tržišni segment koji tijekom razvoja nastoji što bolje upoznati i njemu prilagođavati poslovanje, odnosno proizvod, kanale distribucije, cijene, promociju, te druge marketinške aktivnosti. Ova strategija široko je prihvaćena na poslovnim tržištima te je tako npr. tvrtka *Sylvania*, kao jedan od vodećih proizvođača žarulja za automobilsku industriju, strategijom segmentacije došla do ključnih partnera, istražila njihove potrebe i ispunila njihova očekivanja.<sup>407</sup>

### 10.3.3. Strategije partnerstva

Promjene u okruženju, posebno one vezane za tehnološke promjene, društveno-ekonomske promjene, političke, pravne i druge promjene, potiču poslovne subjekte na prilagođavanje i traženje novih globalnih strategija.<sup>408</sup> Traženje novih globalnih strategija posljedica je i sve kraćeg životnog vijeka proizvoda i promjene u potrebama kupaca, koje postaju sve sličnije. U takvim okolnostima uspijevaju oni čija ponuda nudi dodatnu vrijednost. U tom se procesu danas razvijaju globalna strateška partnerstva koja, pored ostaloga, omogućavaju da se troškovi razvoja novih proizvoda i osvajanja novih tržišta podijele među par-

<sup>405</sup> <http://www.risoscott.it/> (30. ožujka 2008.)

<sup>406</sup> <http://www.ralphlauren.com/> (30. ožujka 2008.)

<sup>407</sup> <http://www.sylvania.com/> (30. ožujka 2008.)

<sup>408</sup> Klein, S., Zif, J.: Global versus Local Strategies Aliances, *Journal of Global Marketing*, I, 1994., str. 51. – 72.

nerima. Globalna strateška partnerstva osiguravaju transfer znanja i omogućuju učenje na dobrim i lošim iskustvima drugih partnera.

Globalna strateška partnerstva karakterizirana su odnosima koji osiguravaju neovisnost pojedinog partnera, pravednu raspodjelu koristi i kontrolu nad poslom koji obavljaju.<sup>409</sup> Sudjelovanjem u globalnom strateškom partnerstvu poslovni subjekti pridonose razvoju i usavršavanju proizvoda, pridonose tehnološkom razvoju i razvoju ostalih područja.

Čitav je niz primjera uspješnih globalnih strateških partnerstva, a ona vezana za avio prijevoznike su vrlo razvijena. Tako je npr. zrakoplovna tvrtka *Lufthansa*<sup>410</sup> zajedno s *Air Canadom*,<sup>411</sup> *Scandinavian Airlines Systemom* (SAS),<sup>412</sup> *Thai Airways Internationalom*<sup>413</sup> i *United Airlinesom*<sup>414</sup> utemeljila *Star Alliance*. Globalno strateško partnerstvo koje djeluje pod nazivom *Star Alliance*<sup>415</sup> obuhvaća 20 partnera, djeluje u 162 države i opslužuje 965 zrakoplovnih luka. U tom strateškom savezu je i hrvatska zrakoplovna tvrtka *Croatia Airlines*,<sup>416</sup> a *Turkish Airlines*<sup>417</sup> je početkom travnja 2008. postala dvadeseti član, dok se u 2009. godini očekuje pridruživanje *Egypt Air* i *Air India*.<sup>418</sup>

Više karakteristika obilježava uspješna strateška globalna partnerstva, od kojih je najznačajnija karakteristika vezana za suradnju dva ili više poslovnih subjekata dugoročnom strategijom koja ima za cilj ostvarenje vodstva na tržištu. Odnosi među partnerima su recipročni, tj. svaki partner raspolaže sa specifičnim snagama koje dijeli s drugima, u čemu proces učenja zauzima posebno mjesto. Vizija svakog partnera je globalno usmjerena i svi napori su usmjereni u poslovanje na međunarodnom tržištu.<sup>419</sup>

U slučajevima kada se globalno strateško partnerstvo organizira na horizontalnoj osnovi javlja se redovit transfer resursa, razmjena tehnologije i udruživanje resursa. U slučajevima kada se globalno strateško partnerstvo organizira na vertikalnim osnovama, tada svaki partner mora poznavati vlastite snage i biti

<sup>409</sup> Townsend, J. D., Understanding alliances: review of international aspects in strategic marketing, *Marketing Intelligence Planning*, vol. 21, br. 3, 2003., str. 143 – 155.

<sup>410</sup> <http://www.lufthansa.com/> (30. ožujka 2008.)

<sup>411</sup> <http://www.aircanada.com/> (30. ožujka 2008.)

<sup>412</sup> <http://www.sas.com/> (30. ožujka 2008.)

<sup>413</sup> <http://www.thaiair.com/> (30. ožujka 2008.)

<sup>414</sup> <http://www.united.com/> (03. travnja 2008.)

<sup>415</sup> <http://www.staralliance.com/> (03. travnja 2008.)

<sup>416</sup> <http://www.croatiaairlines.com/> (03. travnja 2008.)

<sup>417</sup> Kjelgaard, Ch.: Turkish Airlines Becomes Star Alliance's 20th Member prema <http://news.yahoo.com/> (08. travnja, 2008)

<sup>418</sup> [http://www.staralliance.com/en/press/facts\\_figures/index.html](http://www.staralliance.com/en/press/facts_figures/index.html) (03. travnja 2008.)

<sup>419</sup> Terpstra, V., Simon, B. L.: Strategic Alliances in the Triad: An Exploratory Study, *Journal of International Marketing*, I, 1993., str. 4. – 25.



sposoban braniti svoju poziciju. Partneri koji surađuju na vertikalnim osnovama teže svojim kupcima isporučivati dodanu vrijednost.

Za globalno strateško partnerstvo također je zanimljivo da u slučaju kada partneri nastupaju na tržištima koja nisu uključena u partnerske odnose, tada oni zadržavaju nacionalni identitet.<sup>420</sup>

Perlmutter i Heenan ističu da je za ostvarivanje uspjeha globalnih strateških partnerstava potrebno uvažiti, raspraviti i implementirati:<sup>421</sup>

- Misiju – uspješno globalno strateško partnerstvo stvara *win-win* situaciju, odnosno situaciju u kojoj svi dobivaju. Partneri slijede ciljeve koji su od zajedničkog interesa ili zajedničke prednosti.
- Strategiju – poslovni subjekt može razviti posebno globalno strateško partnerstvo s različitim partnerima. Takva namjera mora biti jasno iskazana da se izbjegnu potencijalni konflikti.
- Ponašanje – rasprava i konsenzus je pravilo ponašanja. Partneri se moraju promatrati kao jednaki.
- Kulturu – potrebno je uskladiti kulturu među partnerima. Svaki partner donosi svoju kulturu, ali se s vremenom razvija zajednička kultura, odnosno niz zajedničkih vjerovanja i vrijednosti.
- Organizaciju – inovativna organizacijska struktura bit će potrebna kako bi se premostila kompleksnost upravljanja u mnogim državama.
- Upravljanje – globalno strateško partnerstvo suočava se s različitim oblicima donošenja odluka kod različitih partnera. Navedeno je potrebno utvrditi unaprijed i ukinuti kako bi se uspostavio jedinstveni sustav.

Globalno strateško partnerstvo će se razvijati i transformirati u “poduzeće odnosa” (*relationship enterprise*) i virtualne organizacije.<sup>422</sup> Prva vrsta rezultira stvaranjem skupina poslovnih subjekata iz različitih gospodarskih djelatnosti i iz različitih država koje će naći interesa da djeluju zajedno. Spojit će ih zajednički cilj i motivirati da djeluju kao da su u jednom poslovnom subjektu. Smatra se da je to nova faza globalnog strateškog partnerstva iz kojeg će se razviti super velike i moćne zajednice. One će svoju snagu crpiti iz kapitala kojim će raspolagati, iz mogućnosti uspješnih lobiranja u vladajućim strukturama u pojedinim državama te iz političke potpore koju će imati od država u kojima će djelovati, i to stoga što će u svakoj državi djelovati kao domicilna tvrtka i po toj osnovi plaćati poreze i doprinose. Ove vrste globalnih poslovnih zajednica nisu usmjeravane

<sup>420</sup> Perlmutter, H., Heenan, D.: Cooperate to Compete Globally, Harvard Business Review, ožujak-travanj, 1986., str. 122., prema Keegan, W. J., op. cit., str. 265.

<sup>421</sup> Perlmutter, H., Heenan, D.: Cooperate to Compete Globally, Harvard Business Review, ožujak-travanj, 1986., str. 122., prema Keegan, W. J., op. cit., str. 267.

<sup>422</sup> Keegan, W. J.: op. cit., str. 274.

tehnološkim promjenama već političkom nužnošću da se na više tržišta javljaju kao domaći poslovni subjekti.

Druga vrsta vezuje se za virtualnu organizaciju. Virtualna organizacija će raspolagati s golemim mogućnostima i biti rezultat suradnje, i to samo onda kada je ta suradnja potrebna. Uspjeh virtualne organizacije ovisit će o njenoj sposobnosti da prikupi i integrira masovni tok informacija te da inteligentno reagira na temelju tih informacija. U nedavnoj prošlosti poslovni subjekti susretali su se s tehnološkim problemima vezano za prikupljanje i obradu golemih količina informacija. Razvoj računalne i druge tehnologije omogućio je da se danas može prikupiti i obraditi golema količina informacija, što je osnova poslovanja virtualne organizacije. Smatra se da će jedan od ključnih proizvoda virtualne organizacije biti stvaranje virtualnih proizvoda, tj. proizvoda koji postoje prije nego što su proizvedeni. Kako to navode Davidov i Malone, koncept, dizajniranje i stvaranje virtualnog proizvoda je uskladišten u glavama članova kooperativnih timova, te u računalima.<sup>423</sup>

Izvršenom analizom strategije globalizacije, koja se temelji na obradi evolucije globalizacije, odrednica globalne orijentacije i definiranja globalnih marketinških strategija, stvorena je osnova za utvrđivanje politike pojedinih elemenata međunarodnog marketinškog miksa.

---

<sup>423</sup> Davidov, W.H., Malone, M. S.: *The Virtul Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21 st Century*, Harper Business, New York, 1993., str. 4.

**POSLOVNI SLUČAJ:****Strategije nastupa na međunarodnom tržištu obiteljske tvrtke *Pretti*<sup>424</sup>**

Veljača je 2008. godine. Staša, direktorica marketinga tvrtke *Pretti* proučavala je svoj popis dnevnih zadataka, no misli su joj velikim dijelom bile zaokupljene raznim mogućnostima širenja tvrtke na domaćem i susjednim tržištima. Dugogodišnji trud i poslovna predanost je tvrtki osigurala dominaciju na hrvatskom i slovenskom tržištu, te je tvrtka ušla u fazu kada su trenutačni kapaciteti – ljudski i tehnološki – u potpunosti iskorišteni. Želi li tvrtka dalje rasti na međunarodnom tržištu, morat će ući u nova ulaganja te ostvariti nove poslovne odnose.

Tvrtka *Pretti d.o.o.* je obiteljska tvrtka iz Rupe, osnovana 1990. godine. U početku se bavila uvozom i veleprodajom konvencionalne hrane, no ubrzo je shvatila da se na masovnom *main stream* tržištu ne može opstati, već se treba usmjeriti na određeni tržišni segment. Obilazeći najveće svjetske sajmove hrane, u tvrtki su uskoro spoznali da golemi potencijal leži u zdravoj hrani (ekološkoj i prirodnoj). U Hrvatskoj je početkom 90-ih godina taj tržišni segment bio u potpunosti nezadovoljen, te se tvrtka od 1993. godine počela baviti uvozom i veleprodajom zdrave hrane. Prvi proizvodi su bili *Biotta* biološki sokovi, a potom se, oslušivanjem želja i potreba potrošača, počeo širiti program u svim kategorijama zdrave hrane, te je tvrtka narasla u danas najvećeg distributera zdrave hrane u Hrvatskoj. Strategija tvrtke *Pretti* je usmjerenje na najkvalitetnije proizvode renomiranih europskih proizvođača prepoznatljivih marki. Trenutačno u programu nudi proizvode 20-ak brandova u području ekoloških, vegetarijanskih i makrobiotičkih proizvoda, proizvoda za posebne prehrambene potrebe: hranu bez glutena, bez šećera, te prirodnih dodataka prehrani. Najpoznatije marke su: *Biotta*, *Dr. Schaer*, *Lima*, *Granovita*, *Vivani* i *Tartex*.

Tržište ekoloških proizvoda u Hrvatskoj još uvijek raste. Naime, tržišni udio tih proizvoda je trenutačno daleko manji od 1%, dok je u nekim bliskim razvijenim zemljama, kao što je Njemačka, taj udio 2%. *Pretti d.o.o.* također proizvode distribuira i u Sloveniji, BIH i Srbiji. U Sloveniji je sestrinska tvrtka osnovana 1991. godine, u BIH se za sada razmjerno malo tržište uspješno snabdijeva putem distributera, dok je prema BDP-u i populaciji potencijalno veliko tržište Srbije za sada nedovoljno pokriveno.

Sukladno uobičajenoj poslovnoj praksi, kako bi se osigurala dugoročnost postojećih ugovora s dobavljačima tvrtke, nužno je da suradnja bude skladna, te je potrebno na tržištima na kojima tvrtka djeluje ostvariti zadovoljavajući

<sup>424</sup> Slučaj pripremile mr. sc. Ivana First i Staša Brozina, dipl. oec., marketing manager tvrtke *Pretti d.o.o.* pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.

promet. S obzirom da postoji veliki potencijal tržišta, promet mora rasti po svim parametrima – količinski i vrijednosno. Svakodnevno se na navedenim tržištima pojavljuje sve više konkurencije u segmentu gdje djeluje tvrtka, pa će daljnje natjecanje na navedenim tržištima biti sve teže. Tvrtka, naravno, želi zadržati svoju poziciju vodećeg distributera zdrave i prirodne hrane u regiji.

Tvrtka se mora odlučiti kako usmjeriti svoje buduće strateško djelovanje kako bi se iskoristio potencijal tržišta. Trenutno je najbitnije poboljšati promet na srpskom tržištu, te se u skladu s time tvrtka *Pretti* u svojoj viziji definirala kao vodeći distributer zdrave hrane na području Srbije. Strategija kojom to želi ostvariti je na način da izabire visoko kvalitetne proizvode priznatih robnih marki, te tako zadovolji potrebe suvremenog potrošača za zdravom i uravnoteženom prehranom, uvrštavajući i stalno obogaćujući ponudu proizvoda s najboljim omjerom cijene i kvalitete, te omogućujući laku dostupnost proizvoda ciljnom potrošaču. Misija je pritom pridonositi boljoj kvaliteti života ljudi odabirom i distribucijom najboljih proizvoda, uvažavajući čovjeka, njegovo zdravlje i okolinu.

U skladu s tim parametrima, tvrtka želi biti prisutna u različitim prodajnim kanalima, ovisno o kategoriji proizvoda. Na osnovi različitih istraživanja, potrošače zdrave hrane, odnosno ciljnu skupinu, se može opisati kao: visoko obrazovane, pretežno žene starije od 25 godina i s obitelji i djecom, koje uglavnom žive u većim mjestima. Visina dohotka nije presudna, ali povećava dostupnost proizvoda s obzirom su proizvodi, sukladno svojoj kvaliteti, u višem cjenovnom razredu. Prema životnom stilu, potrošači zdrave hrane su vegetarijanci, makrobiotičari, osobe koje se hrane sirovom hranom, osobe koje se hrane prema krvnim grupama, osobe s različitim zdravstvenim tegobama, sportaši i osviještene osobe koji brinu o zdravlju.

Za ostvariti rast na potencijalno velikom srpskom tržištu, tvrtka ima više opcija na raspolaganju. Prva bi bila naći boljeg partnera distributera, no trenutno se takav partner ne "ukazuje na horizontu"; druga, krenuti u osnivanje samostalne tvrtke, a treća osnovati *joint venture* sa srpskim partnerom. Svaka mogućnost ima svoje vidljive i skrivene prednosti i nedostatke. Što je tvrtka više samostalno prisutna na tržištu, to je veći rizik poslovanja na još uvijek poslovno relativno nestabilnom tržištu, no istovremeno je veća i konkurentnost, fleksibilnost, pregovaračka moć prema kupcima i dobavljačima, te dugoročan opstanak na tržištu s velikim potencijalom.

Staša ima sve potrebne podatke te u roku od mjesec dana mora odlučiti što učiniti. Najviše ju muči treba li samostalno vršiti distribuciju u sve različite kanale prodaje ili tražiti pomoć od srpskog distributera. Odložila je popis svojih dnevnih aktivnosti i odlučila se usmjeriti na analizu srpskog tržišta i izradu plana nastupa na njemu.

**POSLOVNI SLUČAJ:**  
***Amul* istražuje nove mogućnosti<sup>425</sup>**

*Mi se širimo izvan granica države da bismo testirali našu kvalitetu i suočili se s konkurencijom dok istovremeno prvodimo planove širenja cijelom zemljom da bismo pretekli stranu konkurenciju.*

B. M. Vyas, glavni direktor *Gujarat Corporative Milk Marketing Federation* (GCMMF), najvećeg kooperanta u mljekarstvu u Indiji.

Kaira District Cooperative Milk Producers' Union osnovan je 1946. godine. Naime, tada su farmeri iz područja Kaira u Guarajatu, Indija, odlučili osnovati udruženje kako bi samostalno upravljali prodajom mlijeka. Godine 1973. Postojeće Udruženje preimenovano je u *Gujarat Corporative Milk Marketing Federation* (GCMMF). Svoje mliječne proizvode gospodarski subjekt GCMMF prodaje pod markom *Amul*. Široki program proizvoda marke *Amul* obuhvaća mlijeko u prahu, mlijeko, maslac, *ghee*,<sup>426</sup> sir, čokoladu, sladoled, *mithae*,<sup>427</sup> mlijeko s raznim okusima i ostale mliječne proizvode.

Nakon nekog vremena marka *Amul* je postala jedna od najvećih marki hrane u Indiji. Do godine 2002./2003. *Amul* je postigao promet od prodaje u iznosu od 25 milijardi rupija (oko 400 milijuna eura). U godini 2003./2004. povećanje prodaje je iznosilo 20%, a ukupna prodaja marke *Amul* se tijekom promatranog razdoblja zadržala na 28.93 milijardi rupija (oko 450 milijuna eura). Navedena ukupna prodaja uključuje i prihod od izvoza u iznosu od 500 milijuna rupija (oko 8 milijuna eura), a sličan trend rasta je marka *Amul* pokazala i na prekomorskim tržištima.

Ovaj porast ukupne prodaje može se pripisati inovativnim marketinškim strategijama koje je usvojio GCMMF. Brza ekspanzija tržišta ubrzala je GCMMF-ovu namjeru izrade *web*-stranice koja služi kao Intranet za distributere *Amula*, te kao *web*-trgovina za potrošače. GCMMF je ojačao i distributersku mrežu marke *Amul* izvan Gujarata kako bi iskoristio mogućnosti širenja na do-

<sup>425</sup> Slučaj pripremio Manjula, K. pod mentorstvom prof. Prasad, D. G. ICFAI Center for Management Research, prema <http://www.ecch.com>

<sup>426</sup> Vrsta pročišćenog maslaca koji potječe sa indijskog potkontinenta. Dobiva se zagrijavanjem nesoljenog maslaca u velikoj zdjeli kada dolazi do odvajanja pročišćenog maslaca od mliječnog ostatka.

<sup>427</sup> Vrsta indijskog slatkisha.

maćem tržištu. Na prekomorskim tržištima GCMMF se za većinu prodaje proizvoda svoje marke *Amul* oslanjao na supermarketne i maloprodajne lance.

GCMMF-ov ulazak na međunarodno tržište bio je olakšan poticajima koje je indijska vlada osigurala farmerima u obliku nižih pristojbi i novčanih subvencija za izvozne proizvode. Širenje marke *Amul* na europsko tržište povezano je sa smanjivanjem stope novčanih subvencija za domaće proizvođače na određene mliječne proizvode od strane vlade Europske unije. Navedeno utječe na povećanje domaćih cijena mliječnih proizvoda na europskom tržištu, koji time postaju manje konkurentni. GCMMF je novonastalu situaciju prepoznao kao mogućnost da se natječe i na europskom tržištu. U međuvremenu, marka *Amul* je već ušla na tržišta u Singapuru i Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Također, GCMMF je lansirao UHT mlijeko<sup>428</sup> u Hong Kong i Šri Lanku te je izvezio *ghee* proizvode u Australiju.

Godine 1998. marka *Amul* je lansirana na tržište Sjedinjenih Američkih Država (SAD). Proizvodi marke *Amul* kao što je sir, čisti *ghee*, *shrikhand*,<sup>429</sup> *Nutramul*,<sup>430</sup> *Amul's Mithae gulab jamuns*<sup>431</sup> plasirani su na tržište SAD-a putem trgovačkog lanca *Kanan Foods*. Uskoro je marka *Amul* postala dostupna u više od 1.000 indijskih etničkih dućana živežnih namirnica u SAD-u.

Do 2004. godine populacija Indijaca u SAD-u se procjenjivala na više od 1,7 milijuna, s porastom za oko 5% godišnje. Procjena je da godišnja kupovna moć azijskih Indijaca iznosi preko 25 milijardi američkih dolara, te da je prihod po glavi stanovnika među najvišima između etničkih skupina u SAD-u. Pored navedene mogućnosti plasiranja proizvoda velikom broju stanovništva indijskog porijekla, nije zanemariva ni činjenica da Amerikanci smatraju mlijeko važnim dijelom prehrane, te daju prednost kupnji mlijeka u diskontima i trgovinama s niskim cijenama, kao što je to *Wal-Mart*. Uzimajući u obzir prethodno navedeno, kao i činjenicu da tržište SAD-a ima veliki potencijal za prodaju mliječnih proizvoda, GCMMF je sklopio ugovor s *Wal-Martom* 2004. godine za prodaju proizvoda marke *Amul* širom SAD-a putem *Wal-Martovog* prodajnog lanca koji obuhvaća više od 3.200 maloprodajnih mjesta. Zbog toga se GCMMF-ov izbor *Wal-Mart* trgovina za prodaju proizvoda marke *Amul* činio dobrim odabirom.

<sup>428</sup> UHT mlijeko ostaje svježe nekoliko mjeseci čak i bez hladnjaka zbog pasterizacije na ultra visokim temperaturama i zbog svoje ambalaže.

<sup>429</sup> Indijsko slatko jelo koje se priprema od gustog jogurta, sušenog voća, šećera te začina.

<sup>430</sup> Ekstrakt slada u obliku praška kojem se dodaje kakao za pripremu napitka na osnovi mlijeka. Pripremljeni napitak sadržava visoki udio proteina.

<sup>431</sup> Indijski slatki desert koji se priprema od zgusnutog mlijeka, šećernog sirupa začinenog kardamonom i ružinom vodicom.

Neki od proizvoda marke *Amul* pušteni su u probnu prodaju u *Wal-Martovoj* trgovini u Houstonu, u Texasu. Houston je odabran za testiranje širokog izbora proizvoda marke *Amul* radi gustoće naseljenosti Indijaca u Texasu. Proizvodi su kasnije testirani u drugim područjima kao što su Kalifornija, New York i New Jersey. Također, u programu proizvoda marke *Amul* nalaze se i proizvodi s niskim udjelom masnoće, a ako bi *Amul* privukao potrošače tim proizvodima, onda bi mogao osvojiti i veliki dio američkog tržišta.



## IV. ODREDNICE MEĐUNARODNOG MARKETING MIKSA

---

Uspjeh na međunarodnom tržištu određen je utjecajima mnogih činitelja. Ti utjecaji dolaze iz izravnog međunarodnog marketinškog okruženja, tj. odnosa koji se razvijaju s kupcima, reakcija konkurenata, razvijanja partnerstva s dobavljačima i posrednicima. Na uspjeh poslovnog subjekta na međunarodnom tržištu utječu promjene koje dolaze iz neizravnog međunarodnog marketinškog okruženja, tj. tehnološkog razvoja, demografskih kretanja, političko-pravnih promjena te kulturoloških značajki.

Odgovor poslovni subjekt ostvaruje prilagođavanjem ponude, odnosno aktivnim odnosom prema promjenama na međunarodnom tržištu. Taj se aktivni odnos realizira upravljanjem međunarodnim marketinškim miksom, odnosno prilagođavanjem promjenama kombiniranjem elemenata međunarodnog marketinškog miksa. Na toj osnovi stvara se ponuda kojom se zadovoljavaju potrebe kupaca i ostvaruje dobit toliko potrebna za nova ulaganja i daljnji napredak poslovnog subjekta na međunarodnom tržištu.

Upravljanje međunarodnim marketinškim miksom podrazumijeva međunarodno upravljanje proizvodom (11. točka), određivanje cijena na međunarodnim tržištima (12. točka) upravljanje međunarodnim kanalima distribucije i logistikom (13. točka) i upravljanje međunarodnom integriranom marketinškom komunikacijom (14. točka). Navedeno se raspravlja u nastavku.

### **11. Međunarodne strategije proizvoda**

Poslovni subjekti na međunarodnom tržištu susreću se sa čitavim nizom prepreka, ali međunarodno tržište nudi i velike mogućnosti za razvoj. Iskorištavanje mogućnosti koje pruža međunarodno tržište ostvaruje se utvrđivanjem potrebe i stvaranjem kombinacije marketinškog miksa kojom se iste zadovoljavaju na profitabilan način. U stvaranju kombinacije elemenata marketinškog miksa ključni element je proizvod te s tim u vezi određivanje međunarodne strategije proizvoda.

U nastavku se strategije proizvoda na međunarodnom tržištu raspravljaju analizom osobitosti proizvoda na međunarodnom tržištu, analizom razvoja proizvoda za međunarodno tržište te definiranjem strategija proizvoda za međunarodno tržište.

### ***11.1. Osobitosti proizvoda za međunarodno tržište***

Proizvod je široki sklop materijalnih i nematerijalnih koristi koje kupac ostvaruje njegovom nabavom. Složenost proizvoda proizlazi ne samo iz njegovih fizičkih obilježja, već i iz nematerijalnih obilježja koje su u izravnoj vezi s potrebama i željama kupaca. Polazište u razradi međunarodnih strategija proizvoda vezuje se za definiranje osobitosti proizvoda za međunarodno tržište, odnosno u raspravi o ostvarivanju konkurentske prednosti na temeljima standardizacije ili prilagođavanja proizvoda, uvažavanja posebnosti proizvoda i raspravi o specifičnostima strategija proizvoda za nastup na međunarodnom tržištu.

#### *11.1.1. Standardizacija/prilagodba proizvoda*

Poslovni subjekt se u poslovanju na međunarodnom tržištu susreće s ključnim problemom treba li proizvod standardizirati i po toj osnovi ostvarivati konkurentsku prednost ili proizvod prilagoditi potrebama pojedinih inozemnih tržišta i na tim temeljima graditi uspjeh.

U nastavku će se istaknuti nekoliko prednosti i nedostataka standardizacije proizvoda u odnosu na prilagodbu proizvoda, iako znatan broj autora ukazuje da nije moguće u potpunosti standardizirati proizvod, već da postoji samo veća ili manja prilagodba pojedinih proizvoda.<sup>432</sup>

Prigodom odlučivanja treba li standardizirati ili prilagoditi proizvod, poslovni subjekt polazi od razmatranja koje se koristi jednim ili drugim pristupom osiguravaju kupcima. Mišljenje je da se standardizacijom u dužem razdoblju ostvaruje veći uspjeh, ali i da se prilagođavanjem proizvoda osigurava osnova za brži razvoj. Standardizacija je sve prisutnija na međunarodnom tržištu i to kao posljedica sve većeg broja poslovnih subjekata koji djeluju na međunarodnom tržištu, homogenizacije tržišta i postojanja sve većeg broja prepoznatljivih međunarodnih tržišnih segmenata.

Ima i nekoliko pojava koje destimuliraju poslovne subjekte za standardizaciju proizvoda. One se prvenstveno vezuju za aktivnosti konkurencije kojima se razmjerno lako može kopirati proizvode i nekim dodatnim sadržajima ostvarivati konkurentsku prednost, ali i mogućim gubitkom tržišta kada postoje specifične potrebe na koje poslovni subjekt ne reagira. Pri tome se odluka temelji na

---

<sup>432</sup> Kotabe, M., Helsen, K.: *Global Marketing Management*, John Wiley&Sons, New York, 2008. str. 353. - 356.

izračunu isplativosti ulaganja u standardizaciju ili u prilagođavanje proizvoda. Pristup standardizaciji proizvoda vezan je za troškove, gdje su proizvodni troškovi niži u odnosu na troškove proizvodnje onih proizvoda koje je potrebno prilagoditi potrebama pojedinih inozemnih tržišta. Međutim, ostali troškovi, i to posebno oni vezani za promocijske aktivnosti, su mnogo veći jer standardizirani proizvod, kao npr. *Milka* čokolada, svoju konkurentsku prednost gradi na poznatosti marke proizvoda putem intenzivnog komuniciranja s tržištem.<sup>433</sup> U slučaju da poslovni subjekt preferira pristup kojim prilagođava proizvod potrebama inozemnog tržišta, tada su u pravilu veći troškovi proizvodnje nužni za realizaciju prilagodbe, a nešto manji su ostali troškovi, posebno oni za promociju, jer se konkurentska prednost gradi s ostalim karakteristikama proizvoda.

U izračunu isplativosti jednog ili drugog pristupa bitna stavka su i prihodi koji se istima ostvaruju. Prihodi su rezultat tržišnog udjela koji se planira ostvariti, količine i cijene koja se ostvari jednim, odnosno drugim pristupom. Za očekivati je da će se standardizacijom ostvariti veći udio na tržištu i prodati veće količine, ali s manjim cijenama, odnosno s cijenama koje su prilagođene tom pristupu. Kod prilagodbe, situacije je nešto drugačija jer se u pravilu očekuje manji udio na tržištu, ali s cijenama koje su više, te s tim u vezi primjerenim приходima.

Određeni broj poslovnih subjekata orijentira se na pristup kojim teži izgraditi konkurentsku prednost prilagođavanjem proizvoda. Prilagođavanje proizvoda je složeniji pristup koji je plod nastojanja poslovnog subjekta da prilagodi svoje proizvode uvjetima na inozemnim tržištima. Prilagođavanje proizvoda uvjetima koji vladaju u drugim državama posljedica je razlike u makromarketinškom okruženju, posebno onom vezano za kulturno i pravno okruženje. Tako je npr., prema primjerima koji navode Baban i Leko,<sup>434</sup> proizvođač parfema tvrtka *Yves St Laurent*<sup>435</sup> doživjela u mnogim državama kritiku prilikom uvođenja na tržište parfema pod nazivom *Opium*, te su morali obustaviti promocijske aktivnosti jer se ta riječ povezivala s drogom. Tvrtka *Pepsi Cola*<sup>436</sup> je nastupila na Tajvanskom tržištu sa sloganom *Come alive with Pepsi* koji je, kada je doslovce preveden, značio *Pepsi vraća vaše pretke iz groba* te zbunio mnoge potencijalne kupce. Također, i različite navike mogu utjecati na potrebu za prilagođavanjem proizvoda. Tvrtka *P&G*<sup>437</sup> prilagođava prašak za pranje rublja ovisno o navikama i uvjetima korištenja u pojedinim državama, jer se npr. u Francuskoj rublje pere pretežito u vrlo toploj vodi, dok se u Australiji rublje pere pretežito u hladnoj

<sup>433</sup> <http://www.milka.com/> (14. travnja 2008.)

<sup>434</sup> Baban, L.J., Leko, M.: op. cit., str. 37.

<sup>435</sup> <http://www.ysl.com/> (14. travnja 2008.)

<sup>436</sup> <http://www.pepsi.com/> (14. travnja 2008.)

<sup>437</sup> [http://www.pg.com/en\\_US/index.jhtml](http://www.pg.com/en_US/index.jhtml) (14. travnja 2008.)

vodi. S tim u vezi bilo je nužno prilagoditi sastav deterdženta za rublje različitim navikama pranje rublja.

S druge strane, prema jednom istraživanju standardizirani proizvodi propadaju zbog nedovoljnog istraživanja, prestandardiziranosti, jednostavnog procesa, uske vizije i stroge primjene.<sup>438</sup>

#### 11.1.2. Materijalne i nematerijalne karakteristike proizvoda

Proizvod je ukupnost opipljivih (materijalnih) i neopipljivih (nematerijalnih) karakteristika koje kupci dobivaju njegovom kupnjom. Proizvod za međunarodno tržište, kao uostalom i za domaće tržište, ima određene osobitosti koje se mogu promatrati uvažavajući tri razine proizvoda:

- 1) neopipljiva razina proizvoda,
- 2) opipljiva razina proizvoda i
- 3) obogaćivanje proizvoda.

Prva razina, kako je prikazano na slici 43, vezuje se za koristi koje proizvod mora posjedovati da bi mogao zadovoljiti određenu potrebu ili želju. Proizvod ima određenu funkciju zbog koje je stvoren, imidž i očekivanu vrijednost. To je neopipljiva razina proizvoda zbog koje kupci, doista kupuju taj proizvod. Tako npr. teniski reket *Wilson K Factor*<sup>439</sup> ima funkciju da se njime vraća loptica protivniku. Međutim, taj teniski reket ima dobar imidž jer njime igraju najbolji svjetski igrači poput Federera, Đokovića u muškoj, a Henin i sestre Williams u ženskoj kategoriji. Taj reket kupuju i drugi tenisači jer očekuju da će im reket pružiti veću sigurnost u igri, brže vraćanje i druge vrijednosti.

Druga razina proizvoda je opipljiva razina ili sama bit proizvoda. Ona je predstavljena kvalitetom, ambalažom, značajkama proizvoda, imenom marke, oblikovanjem. Prethodno navedeni teniski reket ima visoku kvalitetu, karakteristični oblik ili dizajn, a značajke proizvoda vezuju se za malu težinu, mogućnost kontrole udaraca, ugodnost u igri i dr. *Wilson K. Factor* je visoko cijenjena marke proizvoda, što se sve drži opipljivim obilježjima proizvoda.

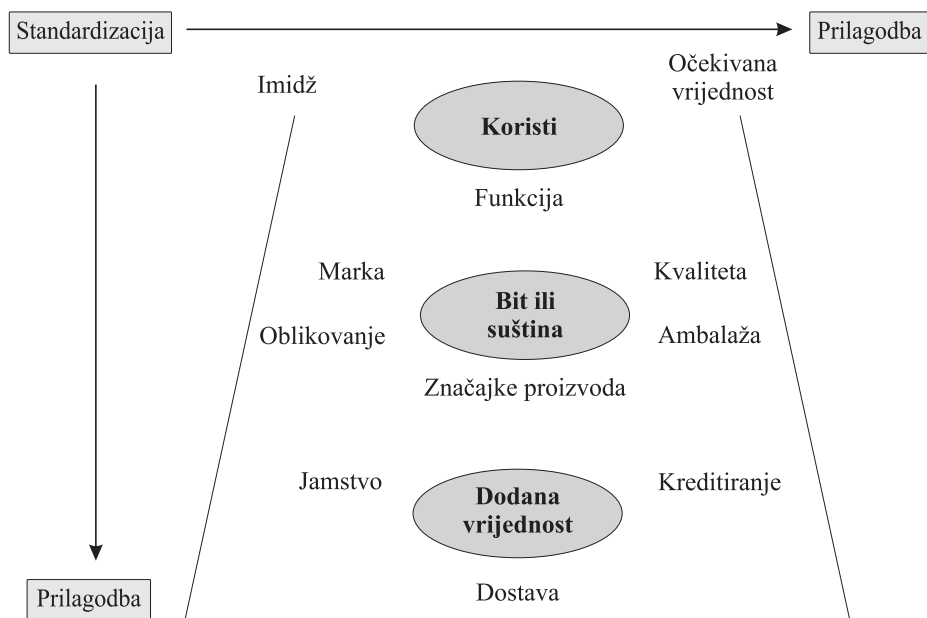
Treća razina proizvoda su usluge koje proizvodu osiguravaju dodanu vrijednost. Te su usluge prvenstveno vezane za poslijeprodajne usluge, kao što su dostava, kreditiranje, jamstvo i servis. Kod jednih proizvoda značajnije su jedne, a kod drugih druge usluge kojima se stvara dodana vrijednost proizvodu. Tako npr. teniski reket *Wilson K. Factor* ima visoku dodanu vrijednost jer je osigurana široka dostupnost, kreditiranje kupnje, jamstveni rok u slučaju reklamacije i servis.

---

<sup>438</sup> Johansson, J. K.: op. cit., str. 393.

<sup>439</sup> <http://www.wilson.com/wilson/racquet/> (14. travnja 2008.)

Slika 43 Tri razine proizvoda



Izvor: prilagođeno prema Doole, I., Lowe, R.: International Marketing Strategy, Thomson Learning, London, 2001., str. 295.

Poslovni subjekt, uvažavajući raspored obilježja na slici 43, standardizaciju teže ostvaruje s obilježjima proizvoda koja se nalaze niže i više lijevo. Tako npr. poslovni subjekt u stvaranju proizvoda za međunarodno tržište vodi računa da se standardizacija proizvoda najjednostavnije ostvaruje s koristima koju očekuju kupci, a najteže s dodanom vrijednošću koja može za svako inozemno tržište biti drugačija, što se u modelu proteže po vertikalnoj osi od gore prema dolje. Također, standardizacija proizvoda je jednostavnije ostvariva s onim obilježjima proizvoda koji su više lijevo, tj. imidžom u odnosu na očekivanu vrijednost, kao i s imenom marke, jamstvom u odnosu na kvalitetu, pakovanjem, kreditiranjem i dostavom. Dakle, standardizacija proizvoda je jednostavnija s karakteristikama proizvoda s lijeve strane u odnosu na one karakteristike proizvoda koje su prikazane na desnoj strani.

Doole i Lowe sugeriraju da se vrednovanje svake pojedine karakteristike proizvoda, prema kriteriju koristi koju doživljavaju kupci, ostvaruje odgovorima na sljedeća pitanja:<sup>440</sup>

1. U koje je svrhe proizvod stvoren i kako će se proizvod koristiti u stranoj državi?
2. Koje su posebnosti karakteristika proizvoda?

<sup>440</sup> Doole, I., Lowe, R.: op. cit., str. 295.

3. Koje koristi očekuje kupac od proizvoda?
4. Kako je proizvod pozicioniran i koji imidž ima kod kupaca?
5. Koji segment tržišta će kupovati proizvod, u kojim prilikama i za koju svrhu?
6. Kako se proizvod uklapa na tržištu?

U analiziranju navedenih i drugih pitanja, te u raspravi o koncepciji proizvoda, poslovni subjekt uvijek polazi od spoznaje da kupci ne prave razliku između materijalnih i nematerijalnih obilježja proizvoda. Proizvod je za kupca ukupnost tih karakteristika, a u osnovi svega je korist koja se ostvaruje njegovim posjedovanjem.

#### 11.1.3. Tržišna svojstva usluga na međunarodnom tržištu<sup>441</sup>

Na međunarodnom tržištu pored proizvoda poslovni subjekti nude i veliki broj raznovrsnih usluga, kao što su bankarske usluge, usluge špedicije, usluge prijevoza, usluge posredovanja itd. Usluge su neopipljive koristi koje kupci kupuju na međunarodnom tržištu i koje se ne mogu fizički posjedovati.

Razvoj usluga i uslužnog sektora rezultat je širenja poslovanja na međunarodnom tržištu na kojem mnogi poslovni subjekti traže izvore za tehnološki napredak, posebno u području informatizacije poslovanja i široke dostupnosti informacija na razmjerno jeftin i brz način, te jačanja konkurencije koja potiče razvoj usluga i dodatnih usluga uz proizvod na temelju kojih mnogi poslovni subjekti grade konkurentsku prednost.

Obilježje usluga svodi se na njihovu neopipljivost, nedjeljivost, promjenljivost i prolaznost. Usluga je neopipljiva jer kupac ne dobiva ništa što se prije kupnje može opipati, vidjeti, osjetiti ili omirisati. Usluge se konzumiraju s njihovim stvaranjem, što uslugama daje osobinu nedjeljivosti između proizvodnje i potrošnje usluga, tj. usluge se pružaju i koriste istodobno. Uslugu karakterizira njena promjenljivost jer je vezana za različite osobe ili timove koji je pružaju, te mnogi poslovni subjekti u uslužnom sektoru zbog navedenoga nastoje standardizirati pružanje usluga kao što to čine tvrtke koje se bave pružanjem usluge brze prehrane, kao npr. *McDonald's*<sup>442</sup> i *Burger King*.<sup>443</sup> Usluge se ne mogu skladištiti, odnosno jednom kada je usluga stvorena i nema zainteresiranih, ona je i potrošena – prolazna je.

<sup>441</sup> U dosadašnjem tekstu pod proizvodom bile su razmatrane i usluge. Međutim, zbog značaja usluga u međunarodnom marketingu i zbog njihovih specifičnosti u ovoj točki će se posebno razmotriti osobitosti usluga.

<sup>442</sup> <http://www.mcdonalds.hr> (14. travnja 2008.)

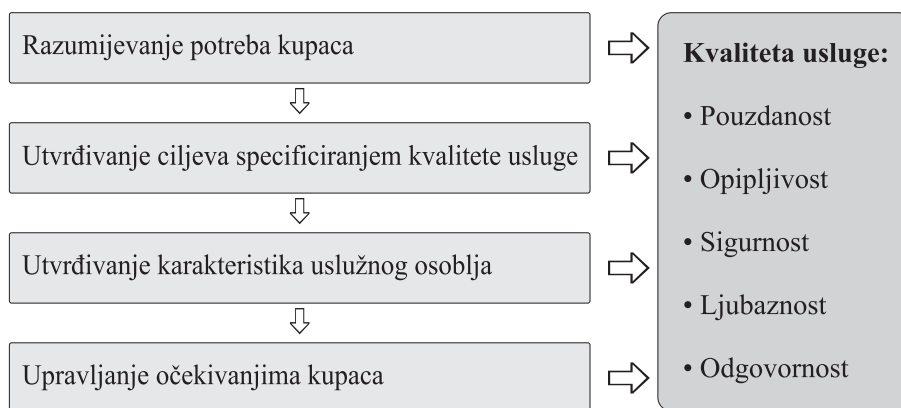
<sup>443</sup> <http://www.bk.com> (14. travnja 2008.)

Uvažavajući navedena obilježja usluga poslovni subjekti teže osigurati visoku kvalitetu usluge i stalnost te kvalitete. Vrednovanje kvalitete temelji se na pet dimenzija:

- 1) opipljivost, koja je definirana primjerenim prostorom i opremom te osobljem koje pruža usluge;
- 2) pouzdanošću, koja se iskazuje sposobnošću za izvršenje usluge pouzdano i na vrijeme;
- 3) sigurnošću, koja se ostvaruje kvalificiranim radnicima koji ulijevaju povjerenje i pouzdanost;
- 4) ljubaznošću, koja je realizirana pružanjem individualne pozornosti kupcima; te
- 5) odgovornošću, koja se iskazuje spremnošću za pružanje pomoći kupcima te za brзом realizacijom usluge.<sup>444</sup>

Uvažavajući pet dimenzija kvalitete usluga poslovni subjekti nalaze se pred izazovom kako osigurati visoku kvalitetu usluge i stalnost te kvalitete. Mnogo je mogućnosti za ostvarenje navedenog, ali je najprihvatljiviji model koji polazi od razumijevanja potreba kupaca, specificiranja kvalitete usluge, utvrđivanja osobitosti uslužnog osoblja i upravljanja očekivanjima kupaca (slika 44.).

Slika 44. Osiguranje visoke i stalne kvalitete usluga



Izvor: prerađeno prema Pride, W.M., Ferrell, O.C.: Marketing, Concept and Strategies, Houghton Mifflin, Boston, 1997, str. 285.

<sup>444</sup> Zeithmal V. A., Bitner, M. J.: Service Marketing, McGraw Hill, Boston, 2003., str. 93. pozivajući se na pionirska istraživanja Parasuraman, A., Zeithmal, V. A., Berry, L. L.: SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perception of Services Quality, Journal of Retailing, 64, proljeće, 1988., str. 12. - 40. Berry, L. L., Parasuraman, A.: Marketing Services, Competing Through Quality, Free Press, New York, 1991., str. 16.



**1) Razumijevanje potreba kupaca.** Razumijevanje potreba kupaca ostvaruje se istraživanjem tržišta i redovitom i otvorenom komunikacijom s vlastitim uslužnim osobljem. U istraživanjima koja se provode različitim instrumentima istraživanja ispituju se stavovi kupaca o njihovim očekivanjima vezano za uslugu i njihove želje. Dobar izvor informacija za razumijevanje njihovih potreba je zaposleno uslužno osoblje koje je s njima u stalnom kontaktu i jednostavno i brzo može interpretirati njihove potrebe.

**2) Specificiranje kvalitete usluge.** Jednom kada je uslužni poslovni subjekt utvrdio potrebe kupaca, slijedi utvrđivanje ciljeva kako bi se osiguralo uspješno pružanje kvalitetne usluge. Ti su ciljevi najčešće vezani za osoblje i opremu. Za osoblje se mogu utvrditi kriteriji ponašanja, a oprema treba biti odgovarajućih tehničkih obilježja.

**3) Utvrđivanje karakteristika uslužnog osoblja.** U trećem koraku pristupa se obrazovanju i treniranju uslužnog osoblja jer je ono ključno u isporuci usluge i percipiranju usluge kao kvalitetne. Pored obrazovanja i treninga, razrađuje se sustav stimuliranja radnika koji ispunjavaju ciljeve. Vrlo je čest primjer da se, osim materijalnog stimuliranja, uslužno osoblje stimulira i na način da se najbolji istaknu izborom za najboljeg radnika tjedna ili mjeseca.

**4) Upravljanje očekivanjima kupaca.** U zadnjem koraku uslužna tvrtka poduzima aktivnosti s kojima upravlja očekivanjima. Ona to čine pomoću promocijskih aktivnosti i unutarnjim komuniciranjem. U promociji se najčešće služi oglašavanjem, ali i drugim pristupima, kao što je poticanje usmene predaje (propaganda “od usta do usta”). Interno komuniciranje je iznimno važno kako se ne bi dogodilo da se promoviraju jedna očekivanja, a interno se o tome ne zna ili se nedovoljno vodi računa.

## **11.2. Posebna obilježja proizvoda za međunarodno tržište**

Pored općih osobitosti, proizvode za međunarodno tržište karakteriziraju i posebna obilježja, od kojih su značajni: marka proizvoda, država podrijetla, pakovanje i označavanje, jamstvo i usluge koje prate proizvod. Navedeno se raspravlja u nastavku.

### **11.2.1. Stvaranje marke proizvoda**

Korištenjem marke poslovni subjekt komunicira s kupcima na međunarodnom tržištu. Na taj se način ponuda poslovnog subjekta diferencira od konkurenta nudeći poznatost proizvoda. Marka je naziv, fraza, simbol, dizajn ili njihova kombinacija, i koristi se s ciljem da se proizvod učini prepoznatljivim.<sup>445</sup> U raspravi vezano za marku potrebno je razlikovati ime marke (*Brand name*) od znaka marke (*Brand mark*) i zaštitnog znaka (*Trade mark*).

<sup>445</sup> Bennett, P. D., (ur.): Dictionary of Marketing Terms, NTC Publishing Group, Chicago, 1998., str. 27.  
Rocco, F., (ur.): Rječnik marketinga, Masmedia, Zagreb, 1993., str. 245.

Ime proizvoda je dio marke koji se može izgovoriti, a koji sadrži riječi, brojeve ili slova, kao što je to npr. *Adidas*<sup>446</sup> s više linija sportske obuće. Dio marke koji se ne može izraziti riječima, već je to u pravilu grafički prikaz ili simbol, naziva se znak marke. Tako npr. za prije spomenutu liniju proizvoda znak marke su tri koso položene crte.

Zaštitni znak je marka ili dio marke koji je registriran i zaštićen od upotrebe drugih, tj. zaštitni znak može koristiti samo njezin vlasnik.

Marka proizvodu daje dodatnu vrijednost u odnosu na druge proizvode koji imaju istu upotrebnu vrijednost, a kupci su za tu dodatnu vrijednost spremni izdvojiti više sredstava, odnosno platiti veću cijenu. Stvaranjem marke proizvoda poslovni subjekt se izdvaja od konkurencije, a ostvareni uspjeh s jednim proizvodom prenosi se na druge proizvode, komunikacija s tržištem se pojednostavljuje, a povećava se i kontrola u međunarodnim kanalima distribucije. Marka proizvoda donosi prednosti kupcima na međunarodnom tržištu jer od mnoštva ponuđenog jednostavnije prepoznaju proizvod koji im treba i koji im osigurava traženu jedinstvenost i kvalitetu.<sup>447</sup> Tako će se npr. sportaš ili rekreativac opredijeliti za *Adidas* sportsku obuću jer mu ona osigurava udobnost u korištenju, kvalitetu izrade i izdvaja ga od *no name* proizvoda ili manje poznatih proizvoda, te je za proizvod spreman platiti mnogo veću cijenu.

Poslovni subjekt može na međunarodnom tržištu nastupati s vlastitom markom proizvoda, markom proizvoda trgovca na veliko ili malo, tzv. privatnom markom, ili nastupati s proizvodom bez marke. Privatna marka je marka koju je stvorio trgovac na veliko ili trgovac na malo i u njegovom je vlasništvu. Proizvodi s privatnom markom ne sadrže podatke o proizvođaču već isključivo o trgovcu, koji na taj način osiguravaju vlastitu promociju i ostvarivanje veće dobiti. Tako npr. austrijski trgovački lanac *Billa*<sup>448</sup> ima privatnu marku *Clever*.

Smatra se da će na međunarodnom tržištu konkurencija između marki proizvođača i privatnih marki sve više jačati. Proizvođači naprosto teško mogu odoljeti izazovima proizvodnje za velike trgovačke lance, čime se rješavaju problema vezanih za poslovanje na međunarodnom tržištu, ali i za neiskorištavanje prilika koje se javljaju na međunarodnom tržištu.

Ako poslovni subjekt odluči na međunarodno tržište nastupiti s vlastitom markom proizvoda, tada se odlučuje za nastup s jednom markom proizvoda na cjelokupnom tržištu ili s markama proizvoda za svako pojedino inozemno tržište, odnosno, kako to Paliwoda naziva, s globalnom ili lokalnom markom proizvoda.<sup>449</sup> Isti autor sugerira više pitanja čiji odgovori logično dovode do racionalnih odluka o marki proizvoda za međunarodno tržište (slika 45.).

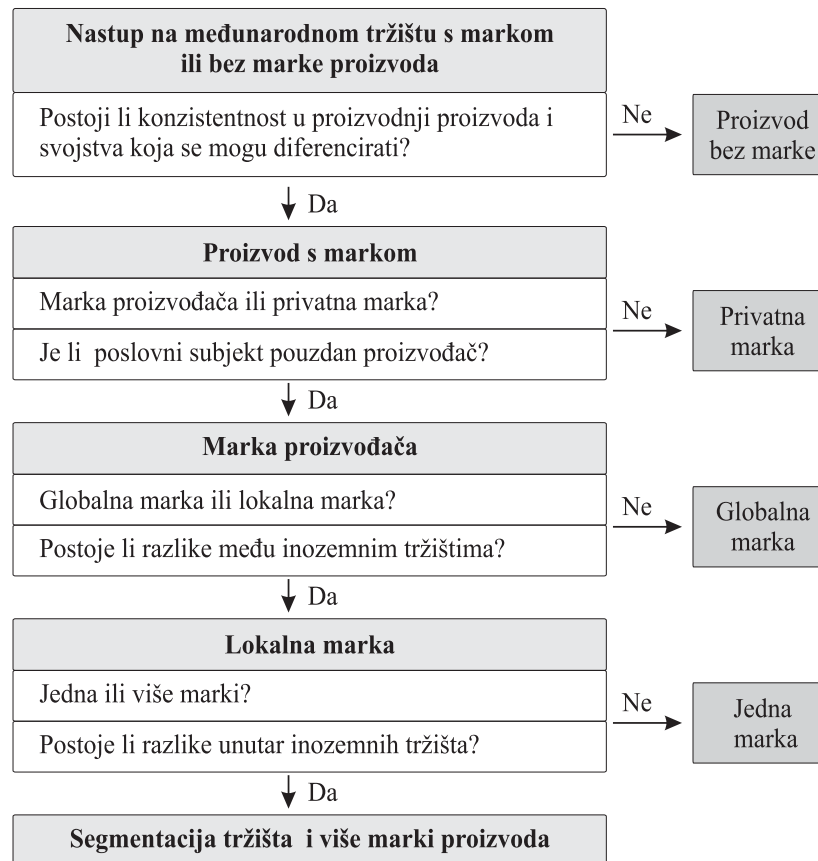
<sup>446</sup> <http://www.adidas.com/> (14. travnja 2008.)

<sup>447</sup> Klein, B.: Brand Names, The Library of Economics and Liberty prema <http://www.econlib.org/> (14. travnja 2008.)

<sup>448</sup> <http://www.billa.at/billa/Default.asp> (14. travnja 2008.)

<sup>449</sup> Paliwoda, S. J.: International Marketing, Butterworth&Heinemann, London, 1989., str. 464.

Slika 45. Nastup na međunarodnom tržištu s globalnom ili lokalnom markom



Izvor: Paliwoda, S. S.: International Marketing, Butterworth's Heinemann, London, 1989. str. 469.

Tako se npr. traži odgovor na pitanje treba li nastupiti na međunarodnom tržištu s markom ili bez marke proizvoda, a ako se nastupi s markom, tada slijedi pitanje da li kao marka proizvođača ili privatna marka. Ako se poslovni subjekt opredijeli za nastup na međunarodnom tržištu s vlastitom markom, tada se postavlja pitanje da li s markom koja je globalna ili lokalna, te se, ako postoje razlike među državama, nastupa s lokalnom markom. Kada su na nekim tržištima prisutne razlike, tada je otvorena opcija nastupiti s jednom markom ili po osnovi spoznaja iz segmentacije tržišta s više marki proizvoda.

Prema istraživanjima Onkvista i Shawa, svaki od navedenih pristupa ima više prednosti, ali i više nedostataka.<sup>450</sup> Tako npr. ako se nastup na tržištu gradi

<sup>450</sup> Onkvist, S., Shaw, J. J.: The International Dimension of Branding: Strategic Considerations and Decisions, International Marketing Review, 6, 3, 1989., str. 24.

bez marke proizvoda tada se prednosti vezuju za manje troškove proizvodnje, manje troškove za marketinške aktivnosti, manje troškove pravne zaštite te fleksibilnu kontrolu kvalitete i kvantitete. Nedostaci nastupa na međunarodnom tržištu bez marke proizvoda vezuju se za izrazito jaku konkurenciju na cjenovnoj osnovi i nedostatak tržišnog identiteta.

Prednosti nastupa na međunarodnom tržištu s markom proizvoda vezuju se za bolju zapaženost, veću mogućnost diferencijacije proizvoda, lojalnost prema marki i višim cijenama. S druge strane, više je nedostataka koji se odnose na povećane troškove proizvodnje, veće troškove marketinških aktivnosti i veće troškove za pravnu zaštitu. Tako npr. rezultati istraživanja ukazuju da nastup na međunarodnom tržištu s novom markom proizvoda ili repozicioniranje postojeće zahtijeva zasebno uvažavanje kulturnih odrednica pojedinog tržišta, što je vezano za velike financijske izdatke.<sup>451</sup>

Prigodom odluke da se nastupi s markom proizvoda odabir može biti nastup s markom proizvoda proizvođača ili privatnom markom, tj. markom trgovačkog poslovnog subjekta. Prednosti nastupa s markom proizvođača temelje se na mogućnosti ostvarivanja primjerenijih cijena, zadržavanja lojalnosti prema marki proizvoda, većoj pregovaračkoj snazi, te većoj kontroli u kanalima distribucije. Nastup s markom proizvođača je vrlo upitan, posebno za male poslovne subjekte čija marka nije poznata, te su potrebne jake promocijske aktivnosti.

S privatnom markom na međunarodnom tržištu ostvaruju se bolji uvjeti za posrednike, osvajanje većeg tržišnog udjela i nema problema s promocijskim aktivnostima. Nedostaci se vezuju za jaku konkurenciju na cjenovnoj osnovi i nedostatak tržišnog identiteta.

U slučaju da se poslovni subjekt odluči nastupiti na jednom inozemnom tržištu s više marki proizvoda, može računati da nema negativnog utjecaja na postojeći imidž marke, na više prostora na policama, na fragmentiranost tržišta i stvaranje konkurentskog ozračja. Međutim, takav se pristup vezuje za veće proizvodne troškove, veće troškove marketinških aktivnosti i više troškove inoviranja proizvoda.

Nastupom s lokalnom markom osigurava se ime koje ima smisla i lokalno je prepoznatljivo, izbjegavanje plaćanje naknada za međunarodne marke, te brzi ulazak na tržište kupnjom lokalne marke. Nedostaci se odnose na visoke troškove marketinških aktivnosti, više troškove skladištenja, gubitak učinka ekonomije obujma i difuziju imidža.

---

<sup>451</sup> Wong, H. Y., Merrilees, B.: Multiple roles for branding in international marketing, vol. 27, br. 4, 2007., str. 384. – 408.

Globalnom markom proizvoda osigurava se maksimalna marketinška učinkovitost, smanjivanje troškova oglašavanja, ostvaruje se prednost po osnovi *culture-free* proizvoda, ostvaruje se prednost za prestižne proizvode, osigurava se jedinstveni imidž po cijelom svijetu i laka je prepoznatljivost kod osoba koje putuju. Nedostaci se vezuju za pretpostavku da je tržište homogeno, mogućnost je negativnih konotacija i problema sa sivim tržištem, te potreba za postojanošću kvalitete i kvantitete.

#### 11.2.2. *Specifičnosti pakovanja, ambalaže, pred/post prodajnih usluga*

Pakovanje, ambalaža te potpora proizvodu – koja se ostvaruje jamstvom, kreditiranjem i drugim uslugama koje prate proizvod – ključna su obilježja proizvoda za međunarodno tržište. Pakovanje kao način korištenja i upotreba ambalaže je usko vezano za poznavanje navika i ponašanja kupaca. Ambalaža je element proizvoda kojim se zaštićuje proizvod i unapređuje prodaja, ali ambalaža ima i druge funkcije. Ambalaža se koristi i za diferencijaciju proizvoda, skretanje pozornosti na proizvod i kao osnova za komunikacijske poruke. Uz ambalažu usko je povezana i aktivnost dizajniranja ambalaže, kako bi vizualni efekti, pored zaštite proizvoda, bili ispunjeni.

Zaštitnom funkcijom ambalaže štite se proizvodi u fazi prijevoza, skladištenja i općenito tijekom manipulacije. Zaštitnom funkcijom povećava se trajnost ili uporabna vrijednost proizvoda jer se isti zaštićuje od atmosferskih utjecaja. Ambalaža ima i informativnu funkciju jer se njome komunicira s potencijalnim tržištem na način da se na ambalaži istaknu slike, simboli, riječi ili brojevi kojima se daju ključne informacije o proizvodu. Te su informacije najčešće vezane za rok trajnosti proizvoda, način korištenja proizvoda, sastojke proizvoda, ali prisutne su i druge informacije značajne za kupce. Ambalaža ima i komercijalnu funkciju, tj. služi kao promocijsko sredstvo. Ambalaža je zato odgovarajućeg oblika, dizajna, boje i s oznakama koje privlače pozornost kupaca. *Esko Artwork* je vodeća tvrtka u području industrije pakovanja koja je uvela i mogućnost suradnje s partnerima *online*, tako da zainteresirana stranka može sudjelovati u kreiranju i/ili kritički se osvrtni na razvoj projekta ambalaže.<sup>452</sup>

Pakovanje i ambalaža proizvoda za međunarodno tržište zahtijeva određenu modifikaciju u pojedinim državama zbog klimatskih i temperaturnih razlika – negdje je jako topla, a drugdje jako hladna klima. Modifikacija je potrebna i u slučajevima kada je zbog dugotrajnog transporta proizvod izložen dodatnim oštećenjima. U nekim slučajevima, osobito kod prehrambenih proizvoda, zbog mogućnosti da proizvodi duže stoje na policama potrebno je dodatno predvidjeti njihovu termičku i drugu zaštitu. Nadalje, u pojedinim državama se zbog navike za češćom kupnjom proizvod pakira u manju ambalažu, a ponekad je zbog uvje-

<sup>452</sup> <http://www.esko.com/web/> (18. travnja 2008.)

ta u pojedinim državama potrebno promijeniti vrstu materijala za ambalažu ili način ambalažiranja. U pojedinim državama kupci su više ekološki osviješteni i preferiraju tzv. ekološku ambalažu.<sup>453</sup>

Oznake su sastavni dio ambalaže na način da su tiskane ili prikazane na posebnoj naljepnici i prilijepljene na ambalažu. Označavanje ili etiketiranje proizvoda provodi se sa svrhom da se i na taj način proizvod promovira, da se informiraju kupci, ali i zbog propisa koji proizvođačima uvjetuju isticanje ključnih podataka o proizvodu. Tako npr. proizvođači hrane na ambalaži svojih proizvoda ističu nutritivne tablice u kojima navode energetske vrijednosti proizvoda.

Poslovni subjekti prilikom nastupa na međunarodnom tržištu pružaju predprodajne i poslijeprodajne usluge s ciljem stvaranja zadovoljnog i privrženog kupca. U te usluge spadaju kreditne usluge, usluge održavanja, tehničke usluge, mogućnost reklamacije, informativne usluge, usluge savjetovanja, pružanje uputa za instaliranje i korištenje proizvoda, za demonstriranje, poduku i izobrazbu, te pružanje drugih usluga. Mnogi poslovni subjekti za svoje proizvode pružaju jamstvo i besplatno otklanjanje kvarova u jamstvenom roku. Na taj se način kod kupaca stvara utisak o povećanoj kvaliteti proizvoda. Jamstvo ima funkciju da štiti kupca, što proizlazi iz pravnog aspekta jamstva, i da potiče na kupnju. Jamstvo potiče na kupnju jer kupcima pruža dodatnu sigurnost da će proizvod u predviđenom vremenu ispravno funkcionirati. U nekim slučajevima korisno je standardizirati uvjete jamstva, a u drugim prilagoditi ih lokalnim uvjetima u pojedinim državama. Tako npr. nije prihvatljivo da jedan proizvod kupljen u jednoj državi ima lošije uvjete jamstva u drugoj državi, dok npr. u slučaju da je konkurencija slaba tada poslovni subjekt modificira visoke kriterije jamstva postavljene u drugim državama.

### 11.2.3. Značaj države (zemlje) podrijetla proizvoda

Kupci na međunarodnom tržištu vrednuju proizvode na osnovi više obilježja (većim dijelom obrađenih u prethodnim točkama), a jedno od najznačajnijih je *država podrijetla*, čiji se utjecaj obrađuje u nastavku.

*Država podrijetla* kao karakteristika proizvoda ukazuje na državu u kojoj je proizvod stvoren. Proizvodi koji se plasiraju na međunarodno tržište moraju nositi oznaku države podrijetla kao što to imaju npr. proizvodi iz Španjolske – *Made in Spain* ili iz Italije – *Made in Italy*. Država podrijetla ima učinak na percepciju proizvoda te postoje određeni stereotipi koji pozitivno ili negativno djeluju na uspjeh proizvoda. Tako je npr. uvriježeno da je Njemačka sinonim za kvalitetnu izvedbu, što asocira da su njemački proizvodi kvalitetni, Italija za stil i dizajn, što asocira da su proizvodi iz te države dobro dizajnirani i da imaju stila itd.

<sup>453</sup> Terpstra, V., Sarathy, R.: op. cit. str. 372.



Smatra se da imidž države podrijetla utječe na generalni stav kupaca o kvaliteti proizvoda iz pojedine države, odnosno da poznatost države podrijetla utječe na vrednovanje generalno svih proizvoda, specifičnih skupina proizvoda ili marki proizvoda. Smatra se, također, da je učinak države podrijetla različit za pojedine vrste proizvoda proizvedene u različitim državama, kao i da ovisi o drugim osobitostima, kao na primjer o razini dostupnosti inozemnih proizvoda u odnosu na domaću ponudu, o razini preferiranja domaćih proizvoda u odnosu na inozemne proizvode (etnocentrizam), o uvažavanju stavova etničkih grupa i manjina na marketinške strategije, o doživljenoj razini razvijenosti države porijekla, o razini sličnosti u ekonomskom, kulturnom i političkom sustavu između države domaćina i strane države i o tehničkoj kompleksnosti proizvoda.

S međunarodno-marketinškog aspekta država podrijetla omogućuje da se proizvod diferencira od proizvoda konkurenata. Rezultati istraživanja ukazuju da država podrijetla ima utjecaja na veću ili manju spremnost kupaca da preferiraju i u konačnici kupe određeni proizvod. Za međunarodni marketing država podrijetla ima značenje i zbog činjenice da su mnogi proizvodi ustvari načinjeni od dijelova koji dolaze iz više država. U takvim slučajevima vrlo je teško s preciznošću odrediti državu podrijetla, a u ocjeni države podrijetla polazi se od pravila pretežite države podrijetla, tj. u kojoj su državi napravljeni ključni dijelovi proizvoda. U nekim slučajevima poslovni subjekti pronalaze načine da doskoče tom problemu. Tako je npr. jedna brazilska tvrtka proizvodila i opskrbljivala meksičku naftnu industriju preciznim mjernim instrumentima. Utvrdili su da meksički kupci ne prihvaćaju precizne mjerne instrumente proizvedene u Brazilu. Tvrtka je doskočila problemu na način da je dio proizvodnje preselila u Švicarsku, što joj je omogućilo da proizvod ima kao državu podrijetla Švicarsku, nakon čega je prodaja dostigla zavidnu razinu.<sup>454</sup>

Kupci koji imaju manje informacija o inozemnim proizvođačima i njihovim ponudama svoj stav o pojedinoj ponudi grade prvenstveno na osnovi poznavanja države podrijetla. Smatra se, naime, da su domaći proizvodi bolje vrednovani od inozemnih, kao i da su proizvodi iz razvijenih država kao država podrijetla bolje vrednovani nego proizvodi iz država u razvoju. Kupci uvažavaju državu podrijetla kao kriterij za vrednovanje proizvoda, naročito u situaciji kada nisu upoznati s njegovom kvalitetom. Kupci više koriste informaciju o državi podrijetla kada ne postoji jaka motiviranost za nabavom pojedinih proizvoda ili usluga, dok se kod jake motiviranosti za nabavom smanjuje utjecaj potrebnih informacija o državi podrijetla.<sup>455</sup>

<sup>454</sup> Keegan, W. J.: op. cit., str. 345.

<sup>455</sup> Grbac, B., Meler, M., Renko, N.: War Syndrome: Customers' Reactions in Southeastern Europe – u: Askegaard, S. (Ed.), Smith, S. M. (Ed.), 9th Cross Cultural Research Conference, University of Southern Denmark, Montego Bay, Jamaica, December 11-14, 2003, 2A 1.-9.



Državu podrijetla uvažava se samo kao jedan od kriterija za vrednovanje proizvoda, a prema jednom istraživanju činitelj *država podrijetla* ima "težinu" u rasponu 18-29%, nakon čega slijedi marka proizvoda, cijena i druge unutarnje i vanjske značajke proizvoda.<sup>456</sup> Istraživanja o učincima države podrijetla predmet su zanimanja znanstvenika već više od tri desetljeća, a cjelovitu analizu dosadašnjih rezultata istraživanja o učincima države podrijetla ponudili su Papadopoulos i Heslop.<sup>457</sup>

### ***11.3. Strategije proizvoda za međunarodno tržište***

Uspješno poslovanje na međunarodnom tržištu usko je vezano za stvaranje strategija proizvoda kojima se na osebujan način zadovoljavaju potrebe kupaca. Navedeno se ostvaruje plasmanom postojećeg proizvoda na postojeća i nova inozemna tržišta, te prilagođavanjem proizvoda ili razvojem novog proizvoda za međunarodno tržište. S aspekta uspjeha, na međunarodnom tržištu od posebnog su značenja strategije koje su vezane za osvajanje i širenje poslovanja na novim inozemnim tržištima. Uvažavajući navedeno, u nastavku se raspravlja o strategijama širenja poslovanja na inozemnim tržištima i strategijama razvoja i širenja novog proizvoda na međunarodno tržište.

#### *11.3.1. Strategije širenja poslovanja na inozemnim tržištima*

Strategiju širenja poslovanja na inozemnim tržištima moguće je ostvariti s proizvodom čije se karakteristike ne mijenjaju ili s prilagođenim proizvodom. Također, za ostvarivanje uspjeha na međunarodnom tržištu nužno je ciljno tržište informirati o proizvodu s kojim se nastupa, tj. potrebno je razviti komunikaciju s tržištem. Ta komunikacija može biti na dosadašnjim osnovama ili je istu potrebno modificirati. Uvažavajući takav pristup moguće je razlikovati četiri strategije:

- 1) Strategija dvostrukog nastavka poslovanja,
- 2) Strategija prilagođavanja proizvoda uz nastavak istovjetne komunikacije,
- 3) Strategija prilagođavanja komunikacije uz nastavak plasmana istog proizvoda i
- 4) Strategija dvostrukog prilagođavanja poslovanja.<sup>458</sup>

<sup>456</sup> Chike Okechuku, The Importance of Product Country of Origin: A Conjoint Analysis of US, Canada, Germany and Netherlands, *European Journal of Marketing*, vol. 28, br. 4, 1994., str. 5. - 19.

<sup>457</sup> Papadopoulos, N., Heslop, L. A.: *Product-country Images: Impact and role in International Marketing*, The Harworth Press Inc., New York, 1993.

<sup>458</sup> Keegan, W. J.: *op. cit.*, str. 346.

Slika 46. Strategije širenja poslovanja na inozemnim tržištima

		Proizvod	
		Isto	Različito
Komunikacija s tržištem	Različito	Strategija prilagođavanja komunikacije uz nastavak plasmana istog proizvoda	Strategija dvostrukog prilagođavanja poslovanja
	Isto	Strategija dvostrukog nastavka poslovanja	Strategija prilagođavanja proizvoda uz nastavak istovjetne komunikacije

Izvor: Keegan, W. J.: Global Marketing Management, Prentice-Hall, New York, 2002., str. 346.

**1) Strategija dvostrukog nastavka poslovanja.** Strategija dvostrukog nastavka poslovanja je nastup na inozemnim tržištima s istim proizvodom i s istom komunikacijom s tržištem. Smatra se da je to najjednostavniji način osvajanja inozemnog tržišta i nastup koji je vezan za uštede u proizvodnji i promociji. Naime, s ovom strategijom dolaze do izražaja učinci ekonomije obujma jer se proizvodi isti proizvod za sva tržišta, ali i zbog istovrsnih promocijskih aktivnosti u svim državama. Međutim, takva strategija pored velikih prednosti ima i nedostataka koji ponekad mogu završiti nepovoljno. Tako je npr. tvrtka *Philip Morris*,<sup>459</sup> jedan od najvećih proizvođača duhanskih proizvoda, u nastupu na kanadsko tržište s istim vrstama cigareta koristila isti način komuniciranja s tržištem. Ignorirali su rezultate istraživanja tržišta koji su ukazivali da Kanađani preferiraju cigarete u čijoj osnovi je čisti *Virginia* duhan, za razliku od Amerikanaca koji preferiraju mješavinu duhana. Vjerovali su da je kanadsko tržište dovoljno informirano jer se prate američki programi, te nisu prilagodili komunikaciju s tržištem. Rezultati takvog pristupa nisu bili povoljni te su završili povlačenjem cigareta s miješanim duhanom.

**2) Strategija prilagođavanja proizvoda uz nastavak istovjetne komunikacije.** Strategija kojom se širenje poslovanja na inozemnim tržištima ostvaruje plasmanom istog proizvoda, ali uz prilagođavanje komunikacije s tržištem, svodi se na pronalaženje novih segmenata tržišta, odnosno pronalaženje novih funkcija istog proizvoda i tada se prema tom tržištu nastupa s modificiranom komunikacijom. Tako se npr. bicikl u razvijenijim državama koristi prvenstveno za rekreaciju tijekom vikenda, dok se u drugim državama, posebno onim manje razvijenim,

<sup>459</sup> <http://www.philipmorrisinternational.com/pmintl/pages/eng/default.asp> (14. travnja 2008.)

koristi kao prijevozno sredstvo za odlazak na posao radnim danom. Tako će npr. tvrtka *Shanghai BST Bicycle Development Company* na razvijenim tržištima promovirati bicikle za sport, rekreaciju i zabavu, dok će za tržište u Kini to činiti za potrebe svakodnevnog prijevoza.<sup>460</sup> Dakle, isti se proizvod u prvim državama mora komunicirati na jedan način, a u drugim državama na drugi način. Čitav je niz prednosti takvog strateškog nastupa na međunarodnom tržištu. Najznačajnija se prednost svodi na troškovnu učinkovitost, jer se proizvodi isti proizvod, a plasira na različite segmente tržišta. Jedini povećani trošak ove strategije odnosi se na modifikaciju komunikacije s tržištem, s obzirom da se radi o promoviranju nove funkcije proizvoda na tržišni segment koji proizvod ne poznaje dovoljno. Tako je npr. tvrtka *Perrier*, francuski proizvođač gazirane vode, svoje proizvode na europskom tržištu promovirala kao proizvode sa zdravim sastojcima. Jednaki pristup u komuniciranju na američkom tržištu nije imao učinka. Rezultati su ostvareni tek kada se proizvod promovirao kao “šik” proizvod koji se naručuje u restoranima i *caffè* barovima umjesto nekog drugog pića.<sup>461</sup>

**3) Strategija prilagođavanja komunikacije uz nastavak plasmana istog proizvoda.** Suprotno prethodno navedenoj strategiji je strategija kojom poslovni subjekt nastupa na inozemnim tržištima s istim pristupom komunikaciji s tržištem kao i na domaćem tržištu, ali se proizvod prilagođava lokalnim potrebama tržišta. Tako npr. tvrtka *Exxon*<sup>462</sup> koristi uvijek istu poruku na svim tržištima na kojima prodaje gorivo za automobile. Ta poruka glasi: *Stavi tigra u svoj spremnik (Put a tiger in your tank)*<sup>463</sup>. Međutim, *Exxon* nastupa na inozemnim tržištima tako da prilagođava proizvod, tj. gorivo za automobili, ovisno o lokalnim vremenskim uvjetima. U sjevernijim i hladnijim državama jedni su dodaci gorivu, za razliku od goriva za automobil koji se plasira u državama s toplom klimom.

**4) Strategija dvostrukog prilagođavanja poslovanja.** Poslovni subjekt u nekim slučajevima nastupa na inozemnim tržištima s proizvodom koji je prilagođen lokalnim uvjetima u tim državama, ali prilagođava i komunikaciju s tržištem uvjetima koji vladaju na pojedinim tržištu. To je tzv. strategija dvostrukog prilagođavanja, koja je u nekim slučajevima nužna za ostvarivanje većeg uspjeha na međunarodnom tržištu. Tako je npr. tvrtka *Unilever* omekšivač za rublje prodavala u Europi pod sedam različitih imena u sedam različitih ambalaža i na osnovi sedam različitih marketinških strategija vjerujući da se tržišta u pojedinim europskim tržištima razlikuju te da je potreban modificirani proizvod i modificirana komunikacija s tržištem.<sup>464</sup>

<sup>460</sup> <http://richyu08.en.china.cn/> (14. travnja 2008.)

<sup>461</sup> <http://www.perrier.com/EN/index2.asp#> (18. travnja 2008.)

<sup>462</sup> <http://www.exxonmobil.com/corporate/> (18. travnja 2008.)

<sup>463</sup> [http://www.adslogans.co.uk/hof/ad\\_esso.html](http://www.adslogans.co.uk/hof/ad_esso.html) (18. travnja 2008.)

<sup>464</sup> <http://www.unilever.com/> (18. travnja 2008.)

Navedene strategije – od strategije dvostrukog nastavka poslovanja, strategije prilagođavanja proizvoda uz nastavak istovjetne komunikacije, strategije prilagođavanja komunikacije uz nastavak plasmana istog proizvoda i strategije dvostrukog prilagođavanja poslovanja – poslovni subjekt koristi pojedinačno ili u međusobnim kombinacijama. Tako npr. proizvođač kečapa tvrtka *Heinz*<sup>465</sup> u Engleskoj nastupa s strategijom dvostrukog nastavka poslovanja, u državama središnje Europe ima isti promocijski program, ali modificira proizvod, a u Švedskoj se taj proizvod promovira kao *ukus velikog svijeta (the taste of the big world)* s Eiffelovim tornjem u pozadini.<sup>466</sup>

Pored strategije nastupa na inozemnim tržištima s kojom poslovni subjekti ostvaruju vrijedne poslovne rezultate, od posebnog značenja je i strategija razvoja i širenja novog proizvoda za međunarodno tržište.

### 11.3.2. Strategija razvoja novog proizvoda za međunarodno tržište

U analizi strategije razvoja novog proizvoda za međunarodno tržište polazi se od:

- 1) razmatranja osobitosti novog proizvoda za međunarodno tržište,
- 2) definiranja procesa razvoja novog proizvoda za međunarodno tržište i
- 3) rasprave o širenju novog proizvoda na međunarodnom tržištu.

**1) Novi proizvod za međunarodno tržište.** Poslovnim je subjektima kao jedna od uspješnih strategija djelovanja na međunarodnom tržištu i strategija stvaranja novih proizvoda. Pod novim proizvodom podrazumijeva se svaki proizvod koji se uvodi na inozemno tržište i koji se po svojim značajkama razlikuje od drugih proizvoda, pri čemu i kupci takav proizvod doživljavaju kao nov. Assael je na osnovi rezultata istraživanja Booz, Allen & Hamilton studije o razvoju novih proizvoda izveo zaključak da je tek 10% novih proizvoda koji su novi i za poslovni subjekt i za tržište. Postotak od 20% vezuje se za proizvode koji su novi za poslovne subjekte, ali ne i za tržište, jer postoje proizvodi koji zadovoljavaju iste ili slične potrebe. Najveći postotak (59%) čine proizvodi koji su novi za tržište, ali ne i za poslovne subjekte jer su ti proizvodi ustvari rezultat preinake postojećih proizvoda (26%), dodavanja novih elemenata postojećem proizvodu (26%) ili repozicioniranja postojećeg proizvoda (7%). Preostalih 11% novih proizvoda nije bilo moguće razvrstati u navedene kategorije.<sup>467</sup>

<sup>465</sup> <http://www.heinz.com/> (18. travnja 2008.)

<sup>466</sup> Stern, G.: Heinz Aims to Export Taste for Ketchup, *The Wall Street Journal*, 20. studeni, 1992., str. B1, B9.

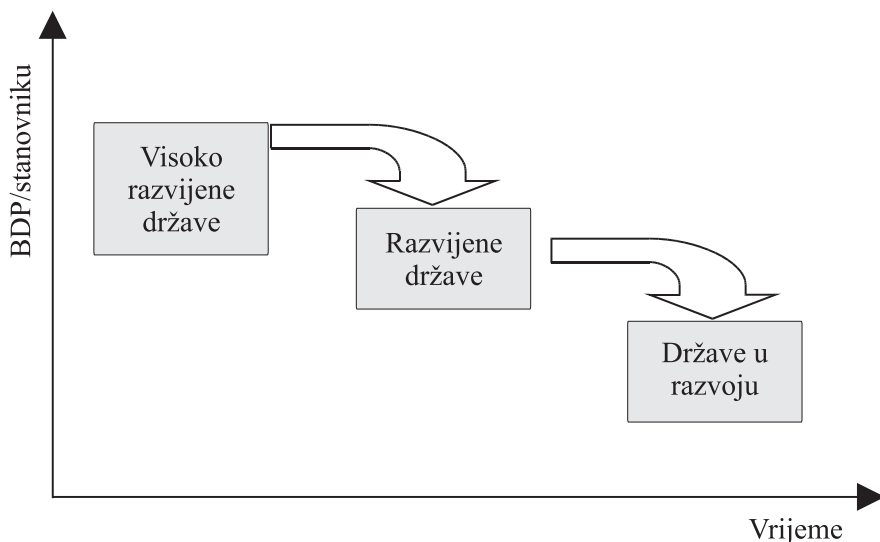
<sup>467</sup> Assael, H.: *Marketing, Principles & Strategy*, 2nd ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 367.

Novi proizvod može se razviti unutar pojedinog poslovnog subjekata ili se može kupiti od druge tvrtke ili pojedinca-inovatora. U nekim slučajevima moguće je i naručiti stvaranje novog proizvoda ili jednostavno kupiti proizvod koji je zaštićen patentom.

Strategija stvaranja i prihvaćanja novih proizvoda za međunarodno tržište, iako s određenim osobitostima, temelji se na jednakim osnovama kao i kod novih proizvoda na domaćem tržištu. U dosadašnjem nastupu na inozemnim tržištima poslovni subjekti preferirali su razvoj proizvoda za domaće tržište i onda, koristeći se logikom strategije “vodopada” ili “prskanja”, širili plasman na inozemna tržišta.

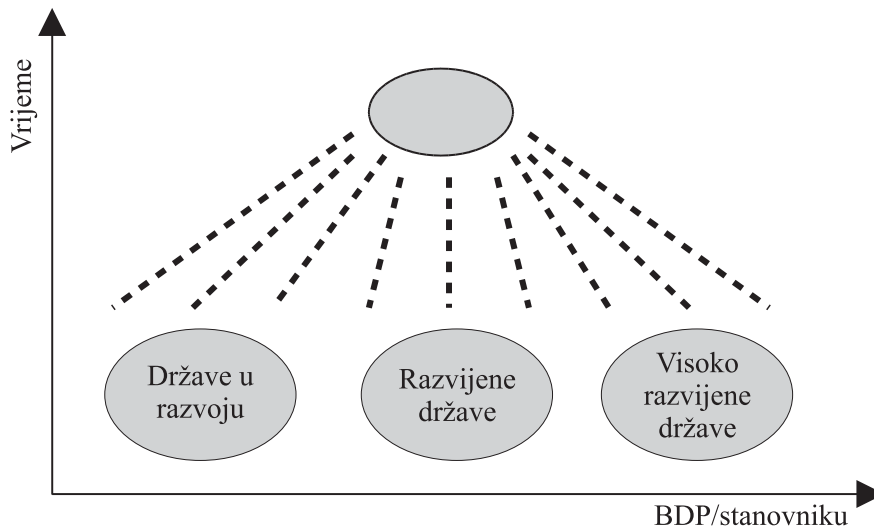
Strategijom “vodopada” na novim tržištima se postupno napreduje na način da se s novim proizvodom nastupa na visoko razvijenim tržištima da bi se zatim, kada je proizvod sazrio na tim tržištima, izvezio u razvijene države i na kraju završio svoj životni ciklus u manje razvijenim državama kao što je prikazano na slici 47. Prednosti su takvog pristupa u postupnosti u razvoju, što iziskuje manja ulaganja, dok je nedostatak presporo prodiranje i zbog toga gubitak potencijalne dobiti.

Slika 47. Strategija “vodopada”



U drugom slučaju poslovni subjekt s novim proizvodom ulazi na više inozemnih tržišta. U tom slučaju koristi se strategija poznata pod nazivom strategija “prskanja”. Strategijom “prskanja” poslovni subjekt istodobno ulazi i na tržišta visoko razvijenih država i na tržišta razvijenih država, kao i na tržišta manje razvijenih država, kako je prikazano na slici 48.

Slika 48. Strategija “prskanja”



Više je prednosti takve strategije, od kojih je najznačajnija ona vezana za brzinu prodora na više tržišta i stvaranja prednosti po osnovi ranog ulaska na tržište. Međutim, taj pristup ima mnoge nedostatke, od kojih su najznačajniji oni vezani za velika ulaganja i potrebu za izraženim menadžerskim sposobnostima.

Danas sve više poslovnih subjekata, posebno onih koji već čitav niz godina uspješno posluju na međunarodnom tržištu, nove poslovne uspjehe grade razvojem novih proizvoda polazeći od uvažavanja potreba i želja s međunarodnog tržišta. Tako npr. osobni automobil *Mercedes klasa B*<sup>468</sup> nije stvaran samo za njemačko tržište, već se u njegovom stvaranju polazilo od kritika i sugestija s inozemnih tržišta koje su se odnosile na model *klase A*. Redizajnom je stvorena mnogo prihvatljivija varijanta osobnog automobila pod nazivom *klasa B* koja je prilagođena potrebama i ukusima vozača u mnogim državama.

**2) Proces razvoja novih proizvoda za međunarodno tržište.** Razvoj novih proizvoda za međunarodno tržište odvija se u više faza. Jedni autori sugeriraju, kao npr. Johansson,<sup>469</sup> pet faza (generiranje ideja, selekcija ideja, istraživanje koncepta proizvoda, predviđanje prodaje i testiranje marketinga), Onkvist i Shaw razvoj novog proizvoda elaboriraju u šest faza (generiranje ideja, odabir ideja, poslovna analiza, razvoj proizvoda, test marketinga, komercijalizacija proizvoda). Uvažavajući navedene stavove u nastavku se proces razvoja novog proizvoda za međunarodno tržište analizira kroz sedam faza i to: istraživanje

<sup>468</sup> <http://www3.mercedes-benz.com/> (18. travnja 2008.)

<sup>469</sup> Johansson, J. K.: op. cit., str. 396.

ideja, selekciju ideja, razvoj koncepcije proizvoda, poslovnu analizu, razvoj proizvoda, testiranje tržišta i plasman proizvoda.

**Prva faza:** istraživanje ideja je ustvari pronalaženje i stvaranje ideja o novom proizvodu. Ideje o novom proizvodu mogu se razviti spontano i slučajno, ali za uspješan razvoj na međunarodnom tržištu nužno je pristupiti sustavnom istraživanju, tj. traženju ideja za novi proizvod. Ideje za novi proizvod prikupljaju se iz različitih izvora, za što postoji više metoda kao što su *brainstorming*, razgovori s kupcima, promatranje i analiza konkurenata, rezultati istraživanja razvojnih centara i institucija, inovatora i slično.

**Druga faza:** za uspjeti na međunarodnom tržištu s novim proizvodom potrebno je startati sa što više novih ideja jer, kako ističe Johansson, svega jedna od 64 ideje generira uspjeh.<sup>470</sup> Iz mnoštva ideja potrebno je odabrati one koje imaju najviše izgleda da budu uspješne u budućnosti. U odabiru se polazi od kompatibilnosti ideje s misijom i ciljevima poslovnog subjekta, te resursima s kojima se raspolaze za realizaciju te ideje. U tom procesu vrlo su važne reakcije predstavnika u pojedinim državama koji se s mnogo više preciznosti mogu odrediti prema tomu je li ideja za razvoj proizvoda u funkciji zadovoljavanja potreba, želja i preferencija na inozemnim tržištima.

**Treća faza:** Razvoj koncepcije proizvoda temelji se na istraživanju koje provode specijalisti u timu za razvoj proizvoda na način da opišu ideju o novom proizvodu u pojmovima koji su razumljivi kupcu i ispituju njihove reakcije na ponuđenu koncepciju proizvoda. Testiranje koncepcije proizvoda je oblik istraživanja tržišta u kojem, s obzirom da se radi o međunarodnom tržištu, sudjeluju kupci iz različitih država. U tom istraživanju, koje se najčešće provodi kroz fokus grupe i osobno ispitivanje, ocjenjuje se koncepcija novog proizvoda koja se prezentira u pisanom obliku, usmenom prezentacijom, skicama ili kombinacijom navedenoga.

Tako npr. mnoga istraživanja ukazuju da se razlikuju preferirane fizičke karakteristike računala za pojedina tržišta. Proizvođači računala tvrtke *Apple*<sup>471</sup> i *Acer*<sup>472</sup> uvažavajući spoznaje da boja računala utječe na veću ili manju prodaju u pojedinim državama isto je prilagodila ukusu kupaca, slično kao i saznanjima da američko tržište preferira veće i teže tastature, za razliku od azijskih država u kojima se preferiraju manje i lakše tastature.<sup>473</sup>

**Četvrta faza:** u četvrtom koraku razvoja novog proizvoda pristupa se poslovnoj analizi kojom se utvrđuje isplativost projekta razvoja novog proizvoda. Isplativost razvoja novog proizvoda sagledava se utvrđivanjem kompatibilnosti

<sup>470</sup> Johansson, J. K.: op. cit., str. 398.

<sup>471</sup> <http://www.apple.com/> (18. travnja 2008.)

<sup>472</sup> <http://www.acer.com/> (18. travnja 2008.)

<sup>473</sup> Johansson, J. K.: op. cit., str. 400.



novog proizvoda s postojećim resursima poslovnog subjekta, kompatibilnošću s elementima postojećeg marketinškog miksa, analizom utjecaja snaga iz makro-marketinškog okruženja, te projekcijom više financijskih pokazatelja. Ključni dio poslovne analize vezan je za projekciju i obradu financijskih pokazatelja, odnosno predviđanjima ukupne prodaje, troškova i dobiti. Značajno je utvrditi i povrat na uložena sredstva, posebno ako je razvoj proizvoda vezan za izgradnju novih objekata i nabavljanje nove opreme.

**Peta faza:** u fazi razvoja proizvoda utvrđuje se može li se ideja o novom proizvodu tehnički izvesti i to na komercijalno zanimljiv način. Osim što se utvrđuju materijalne i nematerijalne karakteristike novog proizvoda, poslovni subjekt se nalazi pred izazovom definiranja i drugih elemenata marketinškog miksa. Svrha je učinkovito i djelotvorno uskladiti sve elemente marketinškog miksa vezane za novi proizvod – od ambalaže i označavanja proizvoda do definiranja cijena, elemenata promocije i kanala distribucije. Ta faza u pravilu traje duže, i po nekoliko tjedana ili mjeseci, i za nju su vezani visoki troškovi. Upravo iz tih razloga mnoge dobre ideje o novim proizvodima završavaju upravo u ovoj fazi.

**Šesta faza:** šesta faza vezuje se za testiranje tržišta. Svrha testiranja tržišta je utvrditi reakcije kupaca na ciljnom tržištu u više inozemnih država. Testiranje tržišta provodi se nakon što su sve prethodne faze procesa razvoja proizvoda uspješno okončane i nakon što su utvrđeni i ostali elementi marketinškog miksa za proizvod. U ovoj fazi promatraju se, prate i registriraju primjedbe na osobitosti novog proizvoda. Tako je npr. tvrtka *Colgate*<sup>474</sup> prigodom uvođenja zubne paste *Total*<sup>475</sup> za testiranje proizvoda koristila šest država: Australiju, Kolumbiju, Grčku, Novi Zeland, Filipine i Portugal. Utvrđeno je kako je ukus paste i pozicioniranost na osnovi dugoročnog sprečavanja zubnog kamenca i karijesa jedinstvena za međunarodno tržište. Testiranje tržišta osigurava poslovnim subjektima mogućnost promatranja ponašanja i reakcija sudionika na međunarodnom tržištu – od kupaca do distributera, konkurenata, posrednika i drugih sudionika – te mogućnost eksperimentiranja s drugim elementima marketinškog miksa.

**Sedma faza:** na osnovi rezultata dosadašnjeg procesa razvoja novog proizvoda pristupa se planiranju izgradnje ili najmu poslovnog prostora i kupnji ili najmu opreme za proizvodnju. Za poslovne subjekte ova faza je financijski iznimno teška zbog činjenice da su potrebna visoka ulaganja za prostor i opremu, te ulaganja vezana za promocijske aktivnosti i razvoj kanala distribucije. Prilikom lansiranja novog proizvoda na međunarodno tržište poslovni subjekti suočavaju se s potrebom donošenja odluke o *timingu*, tj. trenutku kada lansirati proizvod, na kojim tržištima i kojim strategijama nastupati.

<sup>474</sup> <http://www.colgate.com/> (18. travnja 2008.)

<sup>475</sup> <http://www.colgateprofessional.com/app/ColgateProfessional/> (18. travnja 2008.)

**3) Širenje novog proizvoda na međunarodnom tržištu.** U širenju novog proizvoda na međunarodnom tržištu potrebno je razlikovati brzinu širenja između novih država i unutar tih država. Prema istraživanjima Robertsona više činitelja utječe na brzinu širenja novih proizvoda između novih država, od kojih je njih pet ključnih: relativna prednost novog proizvoda, kompatibilnost novog proizvoda s lokalnim infrastrukturnim uvjetima i lokalnim običajima, razina složenosti proizvoda u njegovoj eksploataciji, mogućnost isprobavanja proizvoda i mjerljivost učinaka novog proizvoda.<sup>476</sup>

Pored ovih činitelja, na brzinu širenja novih proizvoda u različitim državama utječu i drugi činitelji, kao npr. utjecaj osobnosti i društvenih činitelja na inovativnu ili imitativnu sklonost kupaca, kozmopolitizam, odnosno razina otvorenosti na utjecaje iz inozemstva, tj. što je pojedina država otvorenija prema vanjskim utjecajima, to je brzina širenja novih proizvoda brža. Nadalje, geografska mobilnost, odnosno česta izloženost putovanjima u inozemstvo utječu na brže prihvaćanje novih proizvoda, i drugi činitelji.

Širenje novih proizvoda unutar pojedine države, prema rezultatima istraživanja Rogersa, temelji se na značajkama pet kategorija kupaca koje se razlikuju ovisno o relativnom vremenu potrebnom za prihvaćanje i širenje novog proizvoda na tržištu.<sup>477</sup> Razlikuju se inovatori, rani usvajači proizvoda, rana većina, kasna većina i neodlučni kupci.

**Inovatori** su kupci koji prvi kupuju proizvod nakon njegovog lansiranja na tržište. Tu skupinu čini svega 2,5% kupaca. To su osobe koje neprekidno traže nova rješenja i u potrazi su za novim idejama. Inovatori su u pravilu mlađe osobe, višeg obrazovanja i materijalno su bolje situirani od prosječnog kupaca. Nove modele mobitela, na primjer, pretežito koriste mladi, obrazovani, sa značajnijim financijskim izvorima. Novi model mobitela im osigurava ugodnu komunikaciju, ali i status u društvu.

**Rani usvajači** vrlo brzo nakon inovatora kupuju novi proizvod. Kao i inovatori, višeg su obrazovanja i materijalno dobro situirani. Vole čitati časopise koji prezentiraju nove proizvode. Ta skupina čini 13,5% kupaca. Rani usvajači prihvaćaju nove modele mobitela s nešto većim vremenskim razmakom u odnosu na inovatore. To su također natprosječno situirane i visokoobrazovane mlađe osobe koje zauzimaju određene poziciju u poslovnoj hijerarhiji.

**Rana većina** je skupina koju čini 34% kupaca. Kupci u toj skupini su pripadnici srednje klase, koji su oprezni prema svojim izdacima. Uključuju se u proces nabave novog proizvoda nakon što dio tržišta već prihvati i ima pozitivna iskustva s novim proizvodom. Novi model mobitela za ranu većinu predstavlja manji izazov i njegova nabava je motivirana racionalnim rješenjima koja su vezana za više funkcija i praktičniju upotrebu.

<sup>476</sup> Johansson, J. K.: op. cit., str. 403. (18. travnja 2008.)

<sup>477</sup> Rogers, E.M.: Diffusion of Innovations, 3rd ed., Free Press, New York, 1983.

**Kasna većina** karakterizirana je kupcima zrelije dobi, koji su konzervativniji. Oni čine 34% kupaca i ne upuštaju se u kupnju novih proizvoda dok isti nisu postali općeprihvaćeni i neophodni u svakodnevnom životu i radu. Kasna većina za mobitel su kupci koji ne vode brigu o trendovima u mobilnoj telefoniji. Zadovoljavaju se temeljnim funkcijama i najčešće mobitel koriste pasivno, tj. samo u slučaju potrebe ili da bi ih netko mogao nazvati.

**Neodlučni** čine 16% kupaca. Oni su zadnja skupina kupaca koja se odlučuje za nabavu novog proizvoda. Karakterizirani su tradicionalnošću i teško prihvaćaju inovacije. Obično su socijalno osjetljivi, s materijalno skromnijim mogućnostima. Novi mobitel vjerojatno nije niti prihvaćen u ovoj skupini. Oni reagiraju na način da je klasični telefon primjereniji jer je jednostavniji za rukovanje, jeftiniji, a i naviknuti su na njega.

Zaključno, analizom osobitosti proizvoda za međunarodno tržište, obradom posebnih obilježja proizvoda za međunarodno tržište i raspravom o izboru strategija proizvoda za međunarodno tržište poslovni subjekt se nalazi pred novim izazovom koji je vezan za određivanje cijena proizvoda na međunarodnom tržištu.

## **12. Određivanje cijena na međunarodnom tržištu**

Određivanje cijena na međunarodnom tržištu raspravlja se analizom pristupa određivanju cijena, činitelja koji utječu na određivanja cijene te specifičnosti određivanja cijena na međunarodnom tržištu.

### ***12.1. Pristup određivanju cijena***

U prošlosti su se cijene utvrđivale pogađanjem i pregovaranjem. Prodavači su tražili visoke cijene očekujući da će kupci tražiti niže cijene. I jedna i druga strana nastojala je ostvariti najpovoljniju razinu cijene, što je umnogome ovisilo o spretnosti u pregovaranju i pogađanju, što je danas neuobičajeno. Danas su cijene određene tako da su za sve kupce jednake ili barem načelno jednake.

Međutim, potrebno je napomenuti da je i danas, kao dio kulture u mnogim državama, osobito u državama sjeverne Afrike i državama Dalekog istoka, pogađanje za cijenu proizvoda uobičajeno i sveprisutno. Ono što je postojano je koncepcija vrijednosti koja je bila prisutna u davnoj prošlosti, a prisutna je i danas.

#### ***12.1.1. Polazišta u određivanju cijena – vrijednost, korist, ciljevi***

U određivanju vrijednosti kupci povezuju cijene s koristima koje vjeruju da će ostvariti uporabom određenog proizvoda, odnosno korištenjem određene usluge. Vrijednost je, dakle, odnos između koristi za koju se vjeruje da proizvod posjeduje i cijene proizvoda. Iz navedenog proizlazi da je za bilo koju cijenu

vrijednost proizvoda veća ako je doživljena korist veća, tj. vrijednost proizvoda će biti manja ako se smanji doživljena korist za bilo koju cijenu. Vrijednost nije cijena, ali cijena utječe na očekivanja kupaca.

Cijena je, dakle, mjera vrijednosti koju poslovni subjekt na međunarodnom tržištu razmjenjuje za vrijednost koja je najčešće izražena u novcu. Na vrijednost proizvoda utječe čitav niz činitelja – od troškova materijala, radne snage, utjecaja mjera ekonomske politike, reakcije konkurenata do ciljeva i strategije poslovnog subjekta te drugih činitelja. Upravo neki od navedenih činitelja, kao što su troškovi materijala i radne snage, poslovnim subjektima iz Malezije<sup>478</sup> i Pakistana<sup>479</sup> omogućuju ostvarivanje uspjeha na međunarodnom tržištu gotovih tekstilnih proizvoda na osnovi niskih cijena.

U zadnjih nekoliko godina kupci su postali mnogo informiraniji zahvaljujući širokoj dostupnosti interneta. Pristup internetu omogućuje jednostavnu i brzu usporedbu cijene s cijenama konkurenata. Nadalje, odluke o kupnji pod utjecajem su percipirane vrijednosti i očekivanja vezanih za značajke proizvoda, te navedeno uz prisutnost konkurencije čini određivanje cijena na međunarodnom tržištu složenim.

S razvojem međunarodnog poslovanja raste i konkurencija, te cijena kao jedan od elemenata marketinškog miksa postaje okosnica ili važniji dio u ostvarivanju konkurentne prednosti i uspjeha poslovnog subjekta na međunarodnom tržištu.<sup>480</sup>

Poslovni subjekt u određivanju cijena na međunarodnom tržištu teži ostvarivanju nekih od u nastavku navedenih ciljeva ili njihove kombinacije:

- **Maksimiranje dobiti.** Dinamični i poslovni subjekt koji natprosječno ulaže u razvoj ciljano utvrđuje cijene koje mu osiguravaju ostvarivanje visokih prihoda. Najčešće se radi o poslovnim subjektima koji na tržište plasiraju proizvode za koje se očekuje da će imati kraći životni ciklus i na taj način žele iskoristiti povoljnu situaciju dok proizvod ne uđe u fazu zrelosti ili opadanja.
- **Maksimiziranje povrata investicija.** Poslovni subjekt oblikuje cijene na međunarodnom tržištu koje mu osiguravaju povrat uloženi sredstva u stvaranje proizvoda u što kraćem vremenu. Ovakvim pristupom vodi se računa o isplativosti ulaganja ili se najčešće zapostavlja praćenje i reagiranje na nove trendove na tržištu.
- **Zadržavanje tržišnog udjela.** Ovim se ciljem poslovni subjekt opredjeljuje za pristup stabiliziranja odnosa na tržištu iako je izložen rastu-

<sup>478</sup> <http://www.worldbiz.com/bizmalaysia.html> (24. travnja 2008.)

<sup>479</sup> <http://www.pakistan.gov.pk/> (24. travnja 2008.)

<sup>480</sup> Cavusgil, S. T.: Pricing for Global Markets, The Columbia Journal of World Business, zima, 1996., str. 66. -78.

ćem pritisku konkurencije i njezinim željama za promjenama u tržišnom udjelu. Prednost cilja vezanog za zadržavanje tržišnog udjela svodi se na činjenicu da je mjerljiv i razmjerno lako dostupan.

- **Povećavanje tržišnog udjela.** Na međunarodnom tržištu konkurencija je izrazito izražena te je cjenovni cilj vezan za ostvarivanje većeg tržišnog udjela teško ostvariv, osim uz strategiju zadržavanja kvalitete i smanjivanja cijena. Na definiranje tog cilja, kao i cilja vezano za zadržavanje tržišnog udjela, utječe više činitelja od kojih su najznačajniji oni vezani za uvjete poslovanja na međunarodnom tržištu te međunarodne tržišne mogućnosti i prijatnje.
- **Prilagođavanje cijena potražnji na međunarodnom tržištu.** Potražnja na međunarodnom tržištu može varirati pod utjecajem raznih činitelja. U slučajevima visoke potražnje poslovni subjekt se opredjeljuje za visoke cijene kako bi iskoristio tržišne prilike i, obrnuto, smanjuje cijene kada se smanji potražnja za njegovim proizvodima.
- **Određivanje cijena na razini cijena konkurencije.** U situacijama kada poslovni subjekt djeluje na međunarodnom tržištu na kojem dominira jedan ili nekoliko konkurenata, tada se određivanje cijena temelji na praćenju njihovih cijena – cijena konkurencije. Naime, kada je neki od konkurenta vođa na tržištu, tada on diktira uvjete poslovanja te se određivanje cijena temelji na razini cijena koje on postavlja. Time se ostvaruje i zadržava stabilnost odnosa na tržištu.
- **Visoke/niske cijene.** Ulazak na tržište s niskim cijenama široko su primjenjivali u nedavnoj prošlosti japanski poslovni subjekti. Njihov ulazak na međunarodno tržište s niskim cijenama bio je usmjeren prema osvajanju tržišta, razvijanju strategije distribucije i stvaranju marke proizvoda. Rezultati su u kratkom roku bili skromni, ali se s takvim pristupom stvarala dobra osnova za dugoročni razvoj. Potpora je dolazila od bankarskog sustava koji se nije javljao samo kao davatelj financijskih sredstava već kao ulagač i partner u razvoju. S druge strane, američki poslovni subjekti preferirali su ulazak na tržište s višim cijenama koje su postupno smanjivali, odnosno njihova je orijentacija bila kratkoročno usmjerena.

#### *12.1.2. Utjecaj cijena na ostale elemente međunarodnog marketinškog miksa*

Cijena kao element međunarodnog marketinškog miksa, za razliku od ostalih elemenata marketinškog miksa, karakterizirana je mogućnošću brze promjene, ali se mora koordinirati s drugim odlukama vezanim za elemente međunarodnog marketinškog miksa. Cijene utječu na strategije ostalih elemenata međunarodnog marketinškog miksa jer se cijenama zapravo šalje signal kupci-

ma o vrijednosti proizvoda. Dakle, postoji interakcija cijena i ostalih elemenata marketinškog miksa

**Interakcija cijena i strategije proizvoda.** Odluka o cijeni jednog proizvoda u osnovi je jednostavna. Međutim, nije jednostavno kada je potrebno donijeti odluku o liniji proizvoda ili proizvodnom programu. Tako se npr. javlja situacija kada postoji jedan osnovni proizvod za čije su funkcioniranje potrebni određeni dijelovi, kao što je to, na primjer, slučaj sa štampačom i bojom za štampač. U tom slučaju najčešće se za osnovni proizvod određuje konkurentna cijena da bi se na potrebnim dodacima ostvarivala dodatna zarada. Slična situacija je i kod proizvoda proizvodne potrošnje, kao što su npr. strojevi za građevinarstvo. Tako npr. rovokopač tvrtke *Caterpillar*<sup>481</sup> kao osnovni proizvod ima konkurentnu cijenu, da bi se prodajom opreme koja je nužna za obavljanje pune funkcije stroja ostvarivala ekstra dobit.

Na značaj cijena proizvoda ukazuju i rezultati istraživanja. Naime, utvrđeno je da više od 50% kupaca misli da je “normalna cijena” najvažniji činitelj koji opredjeljuje kupce proizvoda široke potrošnje na odabir jednog ili nekog drugog proizvoda.<sup>482</sup> I na tržištu poslovne potrošnje cijena proizvoda ima veliku ulogu. Prema jednom istraživanju, cijena je poslije kvalitete proizvoda najvažniji činitelj koji opredjeljuje poslovne subjekte za odabir jednog ili drugog snabdjevača.<sup>483</sup> Proizlazi da cijene determiniraju strategiju proizvoda, kao i da proizvodni program, strategije marke proizvoda, strategije pozicioniranja i kvalitete proizvoda, utječu na određivanje cijene proizvoda.

**Interakcija cijena i strategije distribucije.** Na cijene utječu kanali distribucije, intenzitet distribucije i konfiguracija kanala distribucije kojima se proizvod plasira na međunarodno tržište. Poslovni subjekti moraju voditi računa o neprekidnoj motivaciji trgovačkih poslovnih subjekata u kanalima distribucije za suradnju i plasman proizvoda.

Na cijene proizvoda utječu i uvjeti u kojima poslovni subjekti samostalno organiziraju distribuciju na međunarodnom tržištu. U nekim slučajevima samostalno organiziranje distribucije može bitno pridonijeti uspjehu, ali biti i ograničavajući činitelj razvoja.

Na interakciju cijena proizvoda i strategija distribucije utječe i snaga i uloga svakog pojedinog sudionika u kanalu distribucije. Pojedini sudionici kanala distribucije imaju aktivniju ulogu i veću snagu utjecaja, dok drugi imaju manje aktivnu ulogu i imaju manji utjecaj. Svakako da poslovni subjekt koji ima veću snagu u kanalu distribucije ima i značajniju ulogu u određivanju cijena proizvoda.

<sup>481</sup> <http://www.cat.com/cda/components/> (24. travnja 2008.)

<sup>482</sup> Vreeland, L.: Process Rises as Factor for Consumer, Advertising Age, 08. studeni, 1993., str. 37.

<sup>483</sup> Campanelli, M.: The Price to Pay, Sales and Marketing Management, rujana, 1994., str. 96.



**Interakcija cijena i strategija promocije.** Cijene proizvoda izravno utječu na strategije promocije. Taj utjecaj proizlazi iz potrebe da se visokokvalitetni i proizvodi s visokim cijenama promoviraju u adekvatnim, najčešće usko specijaliziranim medijima. Neprimjereno je takve proizvode oglašavati u masovnim medijima. Korištenje neprikladnog medija može utjecati na stvaranje loše slike o proizvodu i na slanje promocijske poruke pogrešnom ciljnom tržištu. Zbog toga je npr. tvrtka *BenQ*<sup>484</sup> oglasila svoju ponudu u prestižnim informatičkim časopisima. Suprotno tomu, za promociju proizvoda nižih cijena, koji su namijenjeni široj uporabi, prikladno je koristiti se masovnim tiskanim i elektroničkim medijima kao što su dnevne novine, radio i televizija. Izbor medija umnogome ovisi o ciljnom tržištu kojemu je usmjeren proizvod pa su tako za prehrambene proizvode koji se prodaju u trgovačkom lancu *Kaufland* u Njemačkoj, Poljskoj, Slovačkoj, Češkoj, Hrvatskoj, Bugarskoj i Rumunjskoj najrašireniji mediji dnevne novine i slanje oglasnih materijala na kućnu adresu.<sup>485</sup>

### 12.1.3. Definiranje strategija cijena na međunarodnom tržištu

U cilju svrsishodnog određivanja cijena na međunarodnom tržištu poslovni subjekti uvažavaju utjecaje koji dolaze od raznih činitelja. Pri tome poslovni subjekti vode računa da ne pretjeraju s visinom cijene ili da ne utvrde dovoljno visoku cijenu. U prvom slučaju velika je vjerojatnost da će izgubiti kupce, a u drugom da neće ostvariti one prihode koji su se mogli ostvariti.

Minimalnom visinom cijene proizvoda moraju se pokriti troškovi poslovanja i realno je za očekivati da u dužem razdoblju cijene pokrivaju troškove stvaranja proizvoda jer se inače ostvaruju gubici koje će biti teško pokriti.

Poslovni subjekti djeluju u dinamičkom okruženju i na definiranje cijena utječu promjene u troškovima poslovanja koji mogu porasti zbog povećanih troškova ulaznih veličina. Utjecaj dolazi i od prodaje koja može opadati zbog promjena potreba ili ulaska novih konkurenata na međunarodno tržište. To su samo neke od mogućih situacija, ali svaka takva situacija zahtijeva analizu, praćenje i brzo reagiranje. Čekanje da se situacija riješi sama od sebe je vrlo opasna opcija. Iz tih razloga poslovni subjekti stalno prate zbivanja u okruženju, analiziraju situaciju i poduzimaju korekcije cijena. Cijena nije fiksna veličina koja, jednom određena, ostaje nepromijenjena. Cijena se definira procesom koji uvažava više koraka. Doole i Lowe sugeriraju proces u pet faza<sup>486</sup> kako je prikazano na slici 49.

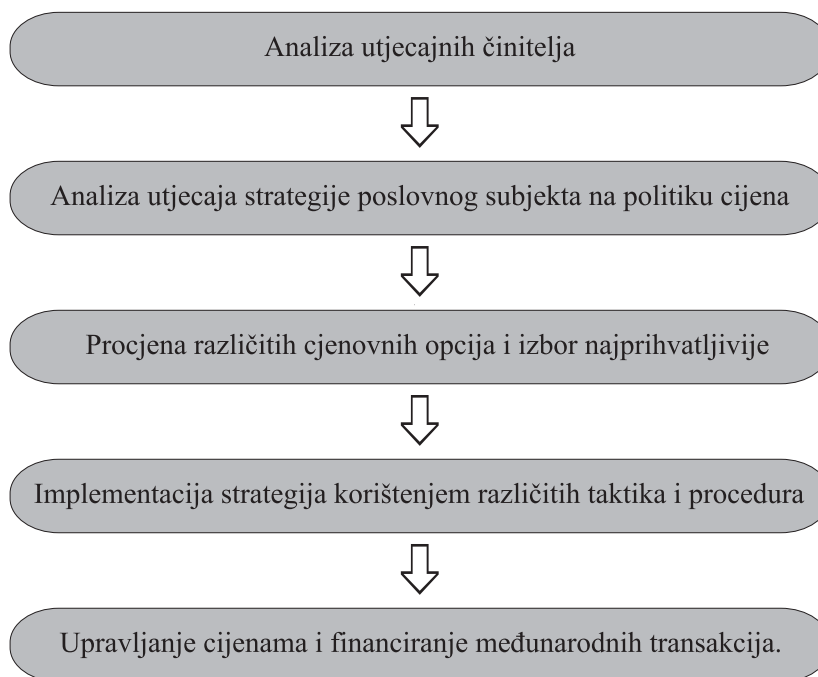
<sup>484</sup> <http://www.benq.com> (24. travnja 2008.)

<sup>485</sup> <http://www.kaufland.com/> (24. travnja 2008.)

<sup>486</sup> Doole, I., Lowe, R.: op. cit., str. 409.



Slika 49. Određivanje cijena na međunarodnom tržištu



**1) Analiza utjecajnih činitelja.** Više činitelja utječe na cijene i svaki po-naosob predmet je posebne analize. Ti utjecaji dolaze iz makromarketinškog okruženja, kao što su npr. politički uvjeti, demografske značajke, sociološke specifičnosti, tržišna struktura i drugi činitelji, te činitelja iz mikromarketinškog okruženja, kao npr. razina cijena konkurenata, ponašanje i reagiranje dobavlja-ča, distributera i drugih sudionika na tržištu.

**2) Analiza utjecaja strategije poslovnog subjekta na politiku cijena.** Poslovni subjekt razvija strategiju nastupa na međunarodnom tržištu. Neovisno o karakteristikama i specifičnostima pojedine strategije, ona ima izravnog utje-čaja na strategiju cijena s obzirom da je ista u funkciji njenog ostvarivanja. Iz tih razloga nužna je obrada strategije poslovnog subjekta u kontekstu utjecaja na cijene.

**3) Procjena različitih cjenovnih opcija i izbor najprihvatljivije.** U trećoj fazi obavlja se procjena različitih cjenovnih opcija i izbor najprihvatljivije. Više je mogućnosti kojima se mogu ostvariti ciljevi cjenovnih strategija, pri čemu se s jednim ostvaruju jedne prednosti, a s drugima druge prednosti na među-narodnom tržištu. Iz tih je razloga potrebno izvršiti procjenu učinaka pojedinih strategija i selektirati najprimjereniju.

**4) Implementacija strategije korištenjem različitih taktika i procedura.**

Poslovni subjekt u četvrtoj fazi implementira strategiju cijena i pri tome koristi različite pristupe. Polazeći od znanja i sposobnosti, situacije u kojoj se nalazi, kao i ciljeva koje želi ostvariti, na raspolaganju su mu tri pristupa: troškovno orijentirani pristup, tržišno orijentirani pristup i pristup orijentiran na konkurenciju.

**5) Upravljanje cijenama i financiranje međunarodnih transakcija.**

Upravljanje cijenama polazi od utvrđivanja potencijala inozemnog tržišta na kojem se nastupa, procjene raspona cijena i cijene koja se želi postići, procjene utjecaja tarifa i netarifnih prepreka, procjene reakcija konkurenata, te od praćenja rezultata koji se ostvaruju i poduzimanja korektivnih akcija.

**12.2. Činitelji od utjecaja na određivanja cijena na međunarodnom tržištu**

U procesu određivanja cijena za međunarodno tržište nije moguće preskočiti pojedinu fazu, niti određenu fazu smatrati važnijom od druge. Međutim, na rezultatima analize utjecajnih činitelja na određivanje cijena temelji se nastavak procesa i sve odluke s tim u vezi. Iz tih razloga se osobita pozornost posvećuje ovoj dionici te se u nastavku raspravlja o osobitostima činitelja koji determiniraju proces donošenja odluka o cijenama na međunarodnom tržištu.

Na određivanje cijene utjecaji dolaze od mnogih činitelja. Činitelji koji imaju najznačajniji utjecaj na oblikovanje cijena vezuju se za ciljeve poslovnog subjekta, osobitosti proizvoda, profitabilnost, transportne troškove, tarife, poreze, troškove proizvodnje, troškove kapitala, percepciju kupaca, potrebe za prilagodbom proizvoda, rast tržišta, razinu prihoda, konkurenciju, strukturu tržišta, utjecaj države i deviznog tečaja, inflaciju, kontrolu cijena i regulative lokalnih vlasti, kao i mnoge druge činitelje. Navedeni činitelji grupirani su, uvažavajući stavove Samlija i Hilla,<sup>487</sup> u one koji se podrazumijevaju unutarnjim i one koji se podrazumijevaju vanjskim. Drugi autori, kao npr. Terpstra i Sarathy<sup>488</sup> te Jeannet i Hennessey,<sup>489</sup> argumentiraju da na cijene utjecaj dolazi od činitelja iz poslovnog subjekta, tržišta i okruženja.

**12.2.1. Unutarnji činitelji od utjecaja na cijenu**

Unutarnji činitelji od utjecaja na određivanje cijena na međunarodnom tržištu, kako je prikazano na slici 50., mogu se sintetizirati na:

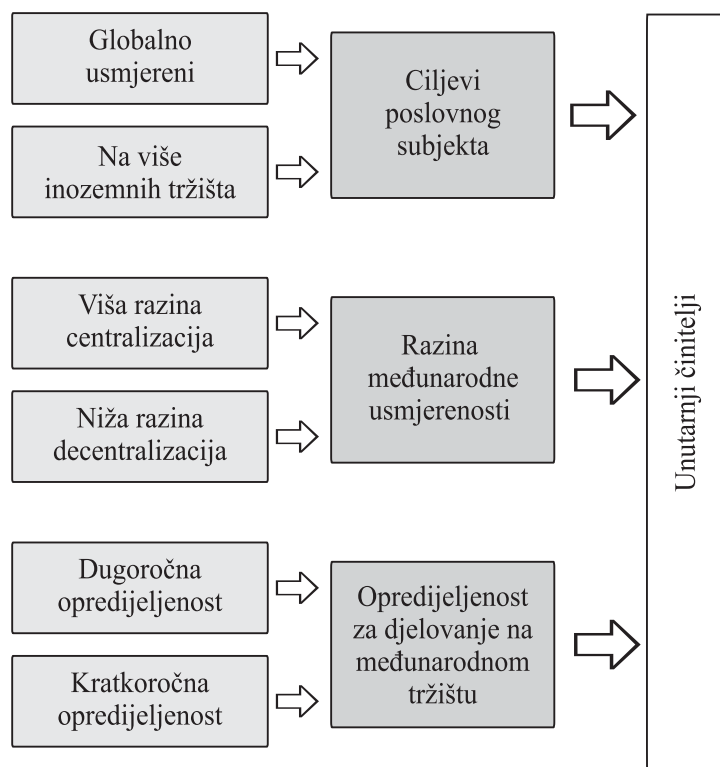
- 1) ciljeve poslovnog subjekta,
- 2) razinu međunarodne usmjerenosti i
- 3) opredijeljenost za djelovanje na međunarodnom tržištu.

<sup>487</sup> Samli, C. A., Hill, S. J.: op. cit., str. 390. - 398.

<sup>488</sup> Terpstra, V., Sarathy, R.: International Marketing, Dreyden Press, 2000., str. 682. - 760.

<sup>489</sup> Jeannet, J.P., Hennessey, H. D.: op. cit., str. 435. - 448.

Slika 50. Unutarnji činitelji od utjecaja na cijenu



**1) Ciljevi poslovnog subjekta.** Poslovni subjekti koji djeluju na međunarodnom tržištu definiraju ciljeve koji su globalno usmjereni ili su pretežito usmjereni na zadovoljavanje više inozemnih tržišta. Ovisno o tom pristupu, utvrđuju se različite cijene. Jedni se u realizaciji globalne orijentacije usmjera-vaju na primjenu jednoobraznih cijena koje su jedinstvene na cijelom međuna-rodnom tržištu, dok je kod drugih tendencija primijeniti cijene koje su različite za različita inozemna tržišta.

U okviru prvog i drugog pristupa razlikuju se ciljevi orijentirani na prodaju, ciljevi orijentirani na proizvod i tržišno orijentirani ciljevi. Specifičnost sva-kog pojedinog cilja ima poseban utjecaj na određivanje cijena. Tako npr. ciljevi orijentirani na prodaju upućuju na potrebu da cijene budu na razini kojom će se maksimizirati prodaja, dok je kod ciljeva orijentiranih na proizvod pritisak na cijenu manji, jer se nastoji izvršiti diferencijacija proizvoda po necjenovnim ka-rakteristikama. Tržišno orijentirani ciljevi ukazuju da poslovni subjekti nastupa-ju na tržištu s novim proizvodom ili prema novim kupcima. U oba slučaja cijena

proizvoda je ključna i može biti penetrirajuća, cijena kojom se ubire vrhnje ili cijena kojom se zadržava postojeći tržišni udio.

**2) Razina međunarodne usmjerenosti.** Pojedini poslovni subjekti su više, a drugi manje usmjereni prema međunarodnom poslovanju. Smatra se da poslovni subjekti koji imaju višu razinu međunarodne usmjerenosti izgrađuju centralizirani sustav odlučivanja, za razliku od onih koji imaju nižu razinu međunarodne usmjerenosti i koji grade decentralizirani sustav odlučivanja. Karakteristično je da decentralizirani pristup primjenjuju oni poslovni subjekti koji odluku o cijenama prepuštaju upravama koje djeluju na pojedinom inozemnom tržištu i koji definiraju cijene ovisno o uvjetima djelovanja na inozemnom tržištu. Za razliku od navedenog, kod centraliziranog pristupa poslovni subjekt kontrolu nad određivanjem cijena centralizira u glavnoj upravi i definira cijene koje tendiraju da budu jedinstvene na čitavom međunarodnom tržištu.

**3) Opredijeljenost za djelovanje na međunarodnom tržištu.** Poslovni subjekt može se opredijeliti da njegova međunarodna aktivnost bude povremena i na kraći rok, ili da njegova opredijeljenost bude stalna i dugoročna. Odluka o tome hoće li izabrati prvo ili drugo usmjerenje utječe na definiranje cijena na međunarodnom tržištu.

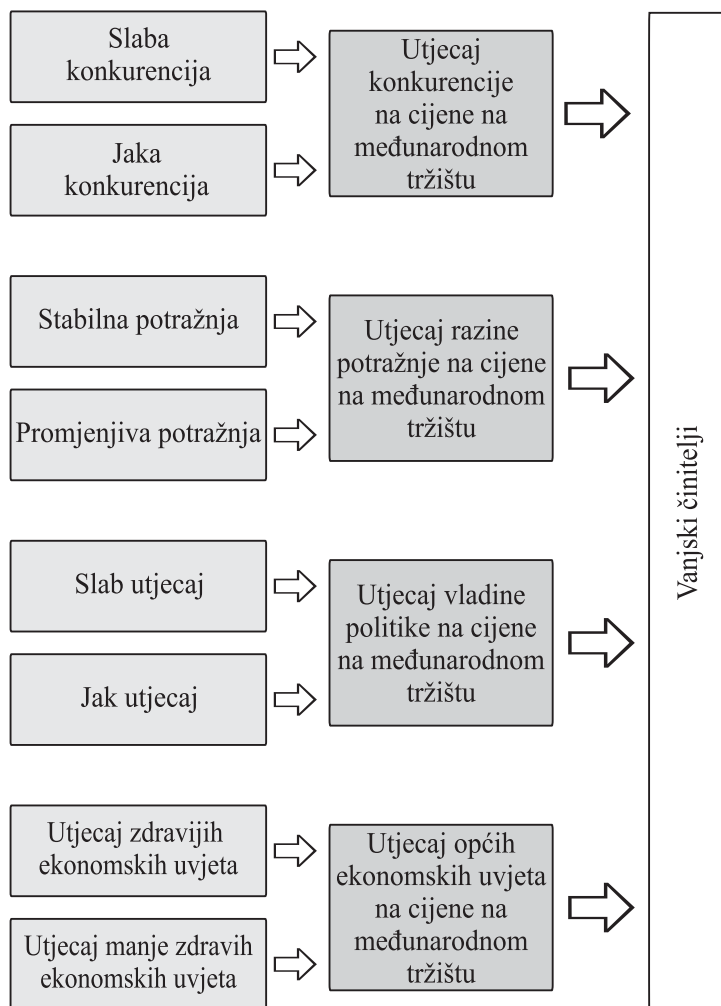
Poslovni subjekti koji izlaze na međunarodno tržište od slučaja do slučaja, što je posljedica viška vlastite proizvodnje ili neiskorištenih proizvodnih kapaciteta, oblikuju cijene koje su niže, s ciljem da se proda što više u što kraćem vremenu. Kada prestanu navedeni uvjeti poslovni subjekt se povlači s inozemnih tržišta i nastavlja djelovanje samo na domaćem tržištu. Suprotno tomu, poslovni subjekti s dugoročnim usmjerenjem na međunarodno tržište nastupaju s cijenama s kojima će se u dužem roku ostvariti dobit i s cijenama koje tendiraju da bude konkurentne na čitavom međunarodnom tržištu.

#### *12.2.2. Vanjski činitelji od utjecaja na cijenu*

U vanjske činitelje od utjecaja na cijenu spadaju:

- 1) konkurencija,
- 2) razina potražnje,
- 3) vladina politika i
- 4) opći ekonomski uvjeti.

Slika 51 Vanjski činitelji od utjecaja na cijenu



**1) Konkurencija.** Konkurencija je vanjski činitelj koji utječe na određivanje cijena na međunarodnom tržištu. Iz tog razloga nužno je analizirati politiku cijena koju provode konkurenti i pripremiti se za reagiranje na poteze i ponašanje konkurencije. Analiziraju se cijene konkurenata i način njihovog određivanja, i to kako kod izravnih tako i u neizravnih konkurenata. Pored cjenovne konkurencije, kao značajni činitelj iz vanjskog okruženja je i necjenovna konkurencija. U razvijenijim državama necjenovna konkurencija se razvija jačanjem promocijskih aktivnosti, boljim dizajnom, boljim predprodajnim i poslijeprodajnim uslugama. U manje razvijenim državama necjenovna konkurencija se često ostvaruje pozivanjem kupaca na kupnju domaćih proizvoda.

Utjecaj konkurencije na cijenu je visok, posebno kada se nudi nediferencirani proizvod. Iz tih razloga uputnije je nastupati s diferenciranim proizvodima koji podnose višu cijenu, ali koja ne smije biti previsoka, jer se time potiče ulazak novih konkurenata na tržište. U osnovi, što je jača konkurencija, teži se cijenama koje su promjenjive za pojedino inozemno tržište. Odnosno, što je konkurencija slabija, teži se oblikovanju jedinstvenih cijena za međunarodno tržište.

**2) Razina potražnje.** Potražnja je rezultanta spremnosti kupaca da nabave proizvod po određenoj cijeni i sposobnost poslovnih subjekata da plasiraju proizvod na tržište po prihvatljivim cijenama. U tom kontekstu javlja se cijena i njena varijacija u odnosu na veću ili manju potražnju i utjecaj na tu potražnju.

Ukupna potražnja na pojedinom inozemnom tržištu i elastičnost te potražnje imaju značajnu ulogu u formiranju cijene. Ako je potražnja visoka, a samo nekoliko poslovnih subjekata tu potražnju može zadovoljiti, cijene su više, ali ako je potražnja promjenljiva, niti jedan poslovni subjekt ne može si dopustiti određivanje visoke cijene. Elastičnost potražnje je zapravo mjera osjetljivosti potražnje na promjenu cijena. Iskazuje se promjenom količine kupljenih proizvoda i ostvarenih prihoda u odnosu na promjene cijena. Kupci reagiraju na način da kupuju više kada je cijena niža i u tom slučaju potražnja je veća, i obrnuto. Kada je cijena viša, kupci reagiraju na način da kupuju manje i u tom je slučaju potražnja manja. To osobito vrijedi za manje razvijene države i proizvode široke potrošnje. Neelastičnost potražnje prisutna je kod onih proizvoda koji se neophodni za ispunjenje neke potrebe ili želje i nemaju adekvatni supstitut. Promjena cijena naviše u takvim slučajevima neće utjecati na smanjenje potražnje.

**3) Vladina politika.** Politika pojedine vlade realizira se donošenjem zakona, podzakonskih akata, uvođenjem uvoznih kvota i tarifa, što pored ostalih mjera ima utjecaj na određivanje cijena. Mnogi poslovni subjekti mjere vladine politike doživljavaju kao ograničenje i sputavanje razvoja, dok drugi u tome vide izazov za razvoj na novim osnovama.

Ograničenja dolaze iz različitih izvora, kao npr. iz međunarodnih trgovačkih sporazuma koje pojedina vlada ima potpisane s vladama drugih država ili s grupacijama država. Tim se dokumentima reguliraju načelni odnosi, a slijede razni protokoli i ugovori koji utječu na određivanje cijena pojedinih proizvoda ili skupine proizvoda. Politikom vlade neke cijene su izravno kontrolirane i vezane za rast cijena na svjetskom tržištu, npr. za naftne derivate kao što su benzin, dizel gorivo i lož ulje, dok su neke cijene od posebnog interesa i pod posebnim mjerama kontrole državnih institucija, kao npr. cijene prehrambenih proizvoda. U osnovi, vladine politike razlikuju se od države do države, što ima utjecaja na određivanje cijena, pa su negdje ti utjecaji jači, a u drugim državama slabiji.

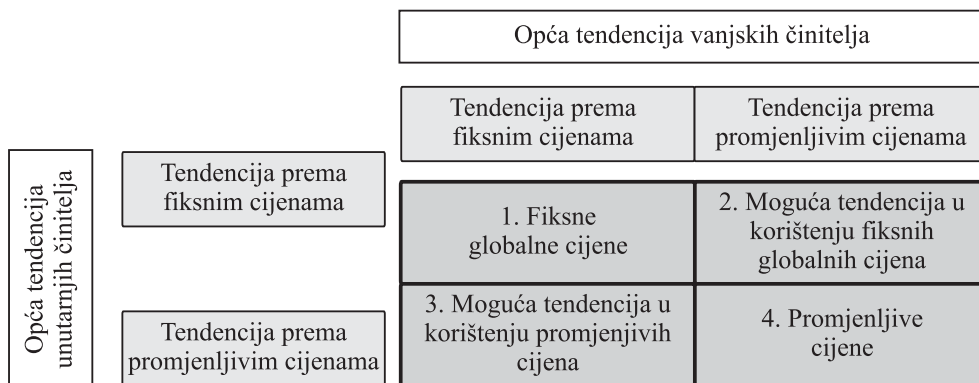
**4) Opći ekonomski uvjeti.** Trendovi i promjene u ekonomskom okruženju pojedinih stranih država determiniraju ekonomske uvjete, a oni utječu na preoblikovanje cijena na međunarodnom tržištu. Navedeno iz razloga što postoji korelacija između stanja u ekonomiji i potrošnje. Veća potrošnja unapređuje stanje u ekonomiji, a dobra situacija u ekonomiji potiče veću potrošnju, i obrnuto. Dimenzije koje definiraju stanje, trendovi i promjene u ekonomskom okruženju vezane su za konjunkturalna kretanja, razinu nezaposlenosti, prihode obitelji i pojedinaca, inflaciju i raspoloživost resursima. Najzanimljivije razdoblje u konjunkturalnim kretanjima je razdoblje prosperiteta, kada živne ekonomska aktivnost i gospodarstvo ulazi u nove projekte i investicije. U tom razdoblju zaposleni ostvaruju veća primanja, a kupci reagiraju pojačanom aktivnošću kupnje i potrošnje, što neizravno utječe na potražnju i cijene. Razina (ne)zaposlenosti posljedica je recesije i nepovoljnih konjunkturalnih kretanja. U tim je razdobljima gospodarska aktivnost smanjena, što ima izravan utjecaj na smanjenje potražnje i određivanje cijena.

Daljnji utjecaj dolazi od inflacije koja potiče s jedne strane nabave “odmah po današnjim cijenama” jer će već sutra biti više cijene, kao i odgađanjem nabave dok se situacija na tržištu u smislu rasta cijena ne smiri. Inflacija utječe i na troškove poslovanja, kako za nabavu repromaterijala i sirovina, tako i za plaće djelatnicima. Ona po toj osnovi utječe i na definiranje prodajnih cijena i, u konačnici, na rezultate poslovanja. Također, prihodi pojedinaca i/ili obitelji bitno determiniraju kupovno ponašanje i kupovnu snagu stanovništva, odnosno potražnju i određivanje cijena. Ako država raspolaže s više prirodnih resursa, kapitala i radne snage, to utječe na stanje u ekonomiji i time neizravno na određivanje cijena. Dakle, opće ekonomsko okruženje može biti više ili manje zdravo. Pri tome zdravije okruženje implicira tendenciju prema jednoobraznijim cijenama u odnosu na tendencije prema promjenljivim cijenama u ekonomijama koje pokazuju znakove slabosti prema prethodno istaknutim dimenzijama.

Poslovni subjekti koji djeluju na međunarodnom tržištu u definiranju cijena pod utjecajem su kako unutarnjih tako i vanjskih činitelja ili, preciznije, oni su pod utjecajem njihove kombinacije. Smatra se da veći američki i europski poslovni subjekti u definiranju cijena polaze pretežito od unutarnjih činitelja. Manji i dinamičniji poslovni subjekti koji dolaze iz država dalekog istoka, Azije, Europe i SAD-a, suprotno tomu, pretežito uvažavaju vanjske činitelje u određivanju cijena. Navedeno iz razloga što veći subjekti imaju i velike troškove poslovanja te je uvažavanje unutarnjih činitelja ključno, a manji iz razloga što žrtvuju kratkoročnu dobit u cilju ostvarivanja dugoročnog uspješnog razvoja. Kombinacija odnosa vanjskih i unutarnjih činitelja i njihovog utjecaja na određivanje cijena na međunarodnom tržištu prikazana je na slici 52.



Slika 52. Interakcija unutarnjih i vanjskih činitelja



Izvor: Samli, C. A., Hill, S. J.: Marketing Globally: Planning and Practice, NTC Business Books, Illinois, 1998., str. 394.

Uvažavajući opću usmjerenost vanjskih i unutarnjih činitelja i njihove utjecaje koji tendiraju prema fiksnim ili promjenljivim cijenama, razlikuju se četiri scenarija za određivanje cijena:

- Prvi, kada vanjski i unutarnji činitelji diktiraju fiksne globalne cijene.
- Drugi, kada vanjski činitelji indiciraju promjenljive cijene, a unutarnji globalne fiksne cijene.
- Treći, kada vanjski činitelji indiciraju fiksne cijene, a unutarnji promjenljive cijene.
- Četvrti, kada vanjski i unutarnji činitelji diktiraju varijabilne cijene.

U prvoj i četvrtoj kombinaciji određivanje cijene za poslovanje na međunarodnom tržištu je jednostavno. Jednom je to na temelju fiksnih globalnih cijena, a u drugom slučaju na temelju promjenljivih cijena. Nešto složenije određivanje cijena vezuje se za drugu i treću situaciju, što ovisi o specifičnosti i veličini poslovnih subjekta, tj. utječu li u određivanju njihovih cijena jače vanjski ili unutarnji činitelji, pa su s tim u vezi tendencije u određivanju fiksnih globalnih cijena, odnosno promjenljivih cijena.

### 12.3. Specifičnosti određivanja cijena na međunarodnom tržištu

Specifične situacije djelovanja na međunarodnom tržištu impliciraju specifičnosti u određivanju cijena. Takvih situacija ima mnogo, a posebno se ističu one vezane za određivanje transfernih cijena, određivanje cijena kompenzacijskih poslova, određivanje cijena za plasman sustava i cijena u "sivoj" trgovini.

### *12.3.1. Određivanje transfernih cijena*

Poslovni subjekt koji djeluje u više stranih država ima potrebu da proizvod proizveden u jednoj državi izveze u drugu državu za potrebe vlastite poslovne jedinice<sup>490</sup>. Proizvodi koji se transferiraju iz jedne države u drugu imaju cijenu koju se naziva transferna cijena. U određivanju transfernih cijena interesi poslovnog subjekta su različiti – jednom se preferira viša cijena, a drugi put niža cijena.

Navedeno iz razloga što bi viša cijena bila veći prihod za jednu, ali i veći trošak za drugu organizacijsku jedinicu poslovnog subjekta. Npr. organizacijska jedinica poslovnog subjekta bi mogla izvoziti za potrebe druge organizacijske jedinice određeni proizvod po višim cijenama i učiniti prvu organizacijsku jedinicu vrlo profitabilnom, a drugu manje profitabilnom i obrnuto. Navedeno je motivirano povlačenjem viška sredstava iz jedne od organizacijskih jedinica poslovnog subjekta ili zbog izbjegavanja plaćanja viših carina, poreza i drugih pristojbi. U određenim slučajevima zbog uvjeta poslovanja u stranoj državi, npr. visoke stope inflacije ili problema s transferom dobiti ili drugih ograničenja, poslovni subjekt koristi se transfernim cijenama i premošćuje nepovoljne situacije. Također, transferne cijene se koriste kako bi se ojačala organizacijska jedinica u stranoj državi, bilo da se trenutno nalazi u poteškoćama ili je od strateškog značaja i zahtijeva potporu. Slična je situacija ako se organizacijska jedinica u stranoj državi našla na udaru domaće ili inozemne konkurencije, tada poslovni subjekt korištenjem transfernih cijena može amortizirati, a ponekad i u potpunosti riješiti problem s konkurencijom.

Iz navedenoga proizlazi da se transferne cijene upotrebljavaju u cilju premoštavanja nepovoljne situacije u lokalnom okruženju, plaćanja nižih poreza, povlačenja viška sredstva, izigravanja carinskih propisa, jačanja organizacijske jedinice poslovnog subjekta i kao sredstvo konkurentne borbe. Razlikuju se tri vrste transfernih cijena: minimalne, maksimalne i one srednje visine. Minimalne se određuju na temelju izravnih troškova poslovanja, dok se maksimalne određuju prema cilju koji se njima želi ostvariti. Najčešća se visina transfernih cijena određuje kao kombinacija između minimalne i maksimalne vrijednosti, na način da se na izravne troškove poslovanja dodaju i drugi troškovi te određeni postotak ili fiksni iznos.

### *12.3.2. Cijene kompenzacijskih poslova*

U izvršenju kompenzacijskih poslova dolazi do isporuke proizvoda poslovnom partneru u drugoj državi bez plaćanja novcem, nego dolazi do kontrais-

<sup>490</sup> Poslovna jedinica je organizacijska jedinica koja djeluje u drugoj državi, ali u sklopu poslovnog sustava matičnog poslovnog subjekta.

poruke nekog drugog proizvoda. Iako u tržišnoj ekonomiji nisu rašireni kompenzacijski poslovi, oni su stvarnost s kojom se vraća prirodna razmjena, što ne pridonosi razvoju međunarodnih trgovačkih odnosa. Kompenzacijski poslovi javljaju se na međunarodnom tržištu kao posljedica nepovoljnih uvjeta poslovanja u određenoj državi, npr. zbog inflacije, deviznih ograničenja i slično, ali i u situacijama kada jedan poslovni subjekt nije u mogućnosti vrijednost nadoknaditi novcem već to čini u drugim proizvodima. Čitav niz poslovnih mogućnosti o kompenzacijskim poslovima nudi se u časopisu *Barter New* koji zainteresiranima nudi informacije, ideje i poslovne kontakte.<sup>491</sup>

Kompenzacijski poslovi u primjeni su posebno u slučajevima kada se radi o uvozu opreme, reprodukcijskog materijala i sirovina namijenjenih proizvodnji proizvoda za izvoz. Kompenzacijski poslovi realiziraju se i u slučajevima uvoza proizvoda koji se ne proizvode ili se ne proizvode u potrebnim količinama, te u izvozu ako se ne može naplatiti na drugi način.

Praksa poznaje pet vrsta kompenzacijskih poslova: barter, dogovor o kompenzaciji (*compensation deal*), poslovi protukupnje (*counterpurchase*), povratna kupnja (*buy-back*) i poslovi nadoknade (*offset*).

*Barter* ili trampa je najstariji oblik kompenzacijskih poslova kojim dolazi do izravne razmjene proizvoda između dva poslovna subjekta na međunarodnom tržištu bez posredstva novca.

Dogovor o kompenzaciji (*compensation deal*) između dva poslovna subjekta na međunarodnom tržištu uključuje plaćanje u jednom dijelu u proizvodima, a drugi dio u novcu, u kojem slučaju je potrebno definirati cijenu.

Poslovi protukupnje (*counterpurchase*) odnose se na takve kompenzacijske poslove u kojima se prodaje proizvod po cijenama koje su predmet pregovora i nabavlja druga vrsta proizvoda u protuvrijednosti.

Povratna kupnja (*buy-back*) je plaćanje proizvedenim proizvodima i vezuje se za takve kompenzacijske poslove u kojima poslovni subjekt koji je investitor u stranoj državi prihvaća obvezu preuzimanja određene količine proizvedenih proizvoda od poslovnog subjekta koji je u tu svrhu osnovan u stranoj državi. Time se na određeni način novoosnovanom poslovnom subjektu osigurava tržište i mogućnost razvoja, što je u interesu države domaćina.

Kompenzacijskim poslom *offset* ugovaraju se poslovi nadoknade i utvrđuje obveza investiranja ili djelomična nabava proizvoda iz te druge države kao nadoknada za realizirani posao.

---

<sup>491</sup> <http://www.barternews.com/countertrade.htm> (24. travnja 2008.)

### 12.3.3. Cijene plasmana sustava

Poslovni subjekti koji djeluju na međunarodnom tržištu u nekim slučajevima ne prodaju samo proizvode ili dijelove proizvoda već se javlja i situacija kada prodaju čitav sustav, odnosno poslovnom kupcu se prodaje sustav – “sve u paketu”. Sustav koji se prodaje može npr. biti ukupnost opreme, uređaja, instalacija, *know howa*, i sve to u sklopu jednog tehnološkog procesa. Dakle, radi se od *hardwareu* i *softwareu* koji zajedno čini sustav i ima svoju cijenu. Na međunarodnom tržištu na kojem se nudi sustav kao proizvod javlja se više sudionika. Na jednoj strani javljaju se poslovni subjekti kao investitori koji traže cjelokupnu uslugu “u paketu” – od projektiranja, izgradnje, postavljanja u funkciju te konzaltinga prije i tijekom eksploatacije. Na drugoj strani, javljaju se poslovni subjekti kao ponuditelji koji u nekim slučajevima okupljaju specijalizirane poslovne subjekte s kojima surađuju u prodaji sustava.

### 12.3.4. Cijene u “sivoj” trgovini

Problematika cijena u “sivoj” trgovini prisutna je u onim situacijama kada poslovni subjekt ima proizvodne pogone u više država i prodaje te proizvode u više država. U takvim situacijama javlja se mogućnost da se proizvod javi na tržištu pojedinih država po različitim cijenama kao posljedica uvjeta poslovanja na tim tržištima. U tim situacijama trgovački poslovni subjekti motivirani različitim cijenama uvoze iz država u kojima je proizvod jeftiniji i plasiraju ga u države gdje su cijene više. Takva trgovina naziva se “siva” trgovina. Kako bi se izbjegli negativni učinci “sive” trgovine, poslovni subjekti o tome vode računa na način da predvide takva odstupanja i u politici cijena korigiraju moguće negativne učinke.

“Siva” trgovina nije ilegalna trgovina, već se ona obavlja preko kanala distribucije koji nemaju ugovorene poslovne odnose s proizvođačima. Tako je npr. prisutna razlika u cijeni pjenušca između američkog tržišta i europskog tržišta i do 40%, što motivira neovisne uvoznike da samostalno nabavljaju pjenušce u Europi i plasiraju na američko tržište. U takvom odvijanju trgovine štetu registrira uvoznik koji ima ugovorne odnose s proizvođačima. Događa se da je pjenušac jeftiniji u maloprodaji povremenog uvoznika u odnosu na cijene u veleprodaji formalnog uvoznika pjenušca.

Poslovni subjekti, neovisno radi li se o trgovačkim ili proizvodnim subjektima, “sivu” trgovinu nastoje riješiti na jedan od četiri pristupa pojedinačno ili u kombinaciji (slika 53.).<sup>492</sup>

<sup>492</sup> Assmus, G., Wiese, C.: How to Adress the Gray market Threat Using Price Coordination, Sloan Management Review, 1995., 36, broj 3., str. 31.-42.

Slika 53. Pristup rješenju “sive” trgovine

		Razina standardizacije marketinških aktivnosti	
		Visoka	Niska
Snaga lokalnih resursa	Visoka	1. Ekonomska kontrola	4. Neformalna koordinacija
	Niska	2. Centralizacija	3. Formalizacija

Izvor: Assmus, G., Wiese, C.: How to Adress the Gray market Threat Using Price Coordination, Sloan Management Review, 1995., 36, broj 3., str. 31.-42.

**Ekonomska kontrola.** Ekonomskom kontrolom poslovni subjekt utječe na definiranje cijena na inozemnom tržištu kada je standardizacija marketinške aktivnosti visoka i kada su snage lokalnih resursa velike.

**Centralizacija.** Centraliziranim odlučivanjem poslovni subjekt određuje minimalne i maksimalne cijene unutar kojih se moraju uklopiti cijene na inozemnim tržištima. Navedeno je korisno u situacijama kada postoji visoka razina standardizacije marketinških aktivnosti, ali i niska snaga lokalnih resursa.

**Formalizacija.** Formalizacija odlučivanja o cijenama temelji se na procesu planiranja s kojim se utvrđuje način ostvarivanja kontrole nad cijenama. Formalizacija odlučivanja potrebna je u situacijama kada je niska razina snaga lokalnih resursa i niska razina standardizacije marketinških aktivnosti.

**Neformalne aktivnosti.** Neformalne aktivnosti provode se u situaciji kada je razina standardizacije marketinških aktivnosti niska, ali je visoka razina snaga lokalnih resursa. U tim situacijama dolazi do čestih promjena osoblja koje je odgovorno za cijene, čestih posjeta i razgovora s osobljem na terenu, širenja kulture i vrijednosti na kojima se gradi budućnost poslovnog subjekta.

Zaključno, može se utvrditi da uspjeh poslovnih subjekata umnogome ovisi o cijeni proizvoda koji se plasira na međunarodno tržište. U definiranju cijene polazi se od koncepta vrijednosti i koristi za kupce, te ciljeva koji se žele ostvariti. Utvrđeno je, da na definiranje cijene utjecaj dolazi od više vanjskih i više unutarnjih činitelja, te da je nužno uvažiti određene specifičnosti u definiranju cijena kompenzacijskih poslova, cijena plasmana sustava, cijena u “sivoj” trgovini, te određivanju transfernih cijena.

### 13. Međunarodni marketinški kanali distribucije i marketinška logistika

Međunarodni sustav distribucije omogućava da se proizvodi iz jedne države dostave do kupaca u drugoj državi. Sustav distribucije je skup aktivnosti koje se poduzimaju da se proizvodi koji imaju potražnju na međunarodnom tržištu dostave u traženim količinama, očekivane kvalitete i uz primjerenju cijenu na prikladno mjesto. Sustav distribucije objedinjuje aktivnosti kroz kanale distribucije i marketinšku logistiku.

Odluke o međunarodnim kanalima distribucije i marketinškoj logistici temelje se na rezultatima segmentacije međunarodnog tržišta i odabiru ciljnog/ciljnih tržišta. U nastavku, rasprava o međunarodnim kanalima distribucije i marketing logistici temelji se na obradi strukture međunarodnih kanala distribucije, izboru primjerenog kanala distribucije i analizi karakteristika međunarodne marketing logistike.

#### 13.1. *Struktura međunarodnih marketinških kanala distribucije*

Analiza strukture međunarodnih kanala distribucije polazište ima u definiranju funkcija kanala distribucije koju obavlja posrednik neovisno o tome radi li se o poslovanju na domaćem ili na međunarodnom tržištu. Slijedi analiza posrednika prema kriteriju preuzimanja ili nepreuzimanja vlasništva, te analiza posrednika neposredno angažiranih na obavljanju međunarodnih poslova.

##### 13.1.1. *Funkcije međunarodnih marketinških kanala distribucije*

U okviru međunarodnih kanala distribucije odvijaju se aktivnosti kojima se osigurava da proizvodi budu dostavljeni na ciljno tržište. U tom procesu javljaju se tri sudionika: proizvođač koji se nalazi u jednoj državi, posrednik te kupac (kupci) koji se nalazi(e) u drugoj ili drugim državama.

Ključni subjekt u tom procesu je posrednik pomoću kojeg i preko kojeg se prikupljaju i razmjenjuju informacije s tržišta, iskazuju namjere za kupnju i naručivanje određenih proizvoda, obavljaju isporuke i, na kraju, oni naplaćuju proizvode.<sup>493</sup> Dakle, posrednik obavlja više funkcija: funkciju nabave/prodaje, funkciju međunarodne marketinške logistike, funkciju potpore, te druge funkcije.

**Funkcija nabave/prodaje** uključuje nabavu proizvoda i njihovu daljnju prodaju. Nabava i plaćanje kupljenih proizvoda financijski opterećuje posrednika i vezana je za određenu razinu rizika. Navedeno je predmet obračuna kroz

<sup>493</sup> Muhlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L.: op. cit., str. 316.

Coughlan, A., Anderson, E., Stern, W. L., El-Ansary, A: Marketing Channels, Prentice Hall, 2006., str. 1. -29.

sustav marže i drugih aranžmana između proizvođača i posrednika. Također, prodaja proizvoda na međunarodnom tržištu zahtijeva angažiranje posrednika u pronalaženju zainteresiranih kupaca i za naplatu prodanih proizvoda.

**Funkcijom međunarodne marketinške logistike** posrednik obavlja prijevoz, skladištenje i ostvarivanje kontakata s kupcima. Tom funkcijom objedinjuju se proizvodi u većim količinama, brine se o njihovom skladištenju i stavljanju kupcima na raspolaganje. Ako se radi u uslugama, s obzirom na njihove osobitosti, one se objedinjuju i stavljaju na raspolaganje zainteresiranim sudionicima na međunarodnom tržištu.

**Funkcijom potpore** utječe se na planiranje proizvoda koje se želi plasirati na međunarodno tržište i to pružanjem informacija o potražnji, stanju potražnje i prodaje proizvoda na inozemnim tržištima, sudjelovanjem u odlučivanju pri povlačenju proizvoda s međunarodnog tržišta, suradnjom u pozicioniranju proizvoda i drugo. Funkcijom potpore osiguravaju se informacije s tržišta na temelju istraživanja tržišta i po osnovi bliskih kontakata s ostalim sudionicima na međunarodnom tržištu.

Posrednik obavlja i druge funkcije koje olakšavaju tok proizvoda od poslovnog subjekta do ciljnog tržišta. Unutar ostalih funkcija posebno su važne promocija proizvoda i pružanje usluga kupcima. U promoviranju proizvoda posrednici se izravno angažiraju u provedbi promocije ili se uključuju pružanjem savjeta tijekom provođenja promocijskih aktivnosti. Pružanje usluga kupcima podrazumijeva pružanje predprodajnih i poslijeprodajnih usluga, kao što su npr. pružanje klasičnih servisnih usluga u jamstvenom i izvan jamstvenog roka, kreditiranje kupnje, osiguranje i drugo.

Razlikuje se više posrednika u međunarodnom kanalu distribucije koji nalaze svoj poslovni interes u angažiranju oko preuzimanja i organiziranja funkcija kanala distribucije i međunarodne marketinške logistike.

### *13.1.2. Posrednici i vlasništvo proizvoda*

Na međunarodnom tržištu, kao uostalom i na domaćem tržištu, javljaju se dvije skupine posrednika s obzirom na vlasništvo nad proizvodima:

- 1) prva skupina posrednika preuzima vlasništvo nad proizvodima i
- 2) druga skupina posrednika ne preuzima vlasništvo nad proizvodima.

**1) Posrednici koji preuzimaju vlasništvo.** U prvu skupinu posrednika spadaju veletrgovci i trgovci na malo.

**Veletrgovci** su poslovni subjekti čija je djelatnost veleprodaja, odnosno kupnja zbog daljnje prodaje i to drugim veletrgovcima i/ili trgovcima na malo.



Predmet prodaje su proizvodi koji su u funkcije daljnje reprodukcije ili za tržište široke potrošnje. Vrlo je čest slučaj da se pojedini veletrgovci specijaliziraju samo za prodaju određene linije proizvoda.

Veletrgovci izvršavaju svoju funkciju objedinjavanjem ponuda više proizvođača, skladištenjem proizvoda, njihovim grupiranjem po određenoj logici potrebnoj za daljnju prodaju i prijevozom proizvoda do ciljnog tržišta.

Objedinjavanjem proizvoda od više proizvođača za odabrano ciljno tržište smanjuje se broj transakcija i po toj osnovi racionalizira vrijeme potrebno za njihovo izvršenje. Za objedinjavanje proizvoda potrebno je angažirati financijska sredstva za njihovu nabavu, organizirati čuvanje i održavanje potrebne razine zaliha, te kreditirati trgovce na malo i druge poslovne subjekte koji od njih nabavljaju proizvode.

Pregrupiranje proizvoda je proces kojim veletrgovac proizvode kupljene od različitih proizvođača grupira prema zahtjevima trgovca na malo i drugih poslovnih subjekata. Prema njihovim zahtjevima tvori pojedinačnu ponudu za svaki pojedinačni subjekt. Time se ostvaruje daljnja racionalizacija u poslovanju i bitno utječe na pojednostavljenje poslovanja.

Veletrgovci organiziraju prijevoz proizvoda od vlastitih skladišta do skladišta trgovaca na malo ili drugih poslovnih subjekata. Na taj se na može izvršiti brza dostava proizvoda na više adresa i to u većim količinama i time pridonijeti racionalizaciji poslovanja proizvođača, trgovaca na malo te drugih poslovnih subjekata.

Na međunarodnom tržištu, ovisno o razini razvijenosti pojedinih zemalja, prisutan je različiti broj veletrgovaca, a razlike postoje i u njihovoj veličini. U pravilu, razvijenije države imaju veći broj veletrgovaca koji su većih dimenzija, dok manje razvijene države imaju manji broj veletrgovaca koji su manjih dimenzija.<sup>494</sup>

**Trgovci na malo** su poslovni subjekti čija je djelatnost prodaja na malo, odnosno prodaja kupcima za njihovu osobnu i neposlovnu upotrebu. S obzirom da kupci potražuju proizvode široke potrošnje, to se kao korisnik tog kanala javljaju proizvođači proizvoda široke potrošnje.

Značajke trgovine na malo razlikuju se od države do države kao posljedica različite povijesti, geografskog položaja i politike. Razina razvijenosti trgovine na malo rezultat je opće ekonomske razvijenosti pojedine države i pod utjecajem je različitih kultura.<sup>495</sup>

Trgovci na malo obavljaju više funkcija, od kojih je temeljna vezana za nabavljanje proizvoda od veletrgovaca ili proizvođača i plasman istih kupcima. Trgovci na malo pružaju kupcima informacije o proizvodima, kao npr. informacije o svojstvima proizvoda, cijeni, kvaliteti, funkcijama i načinu korištenja.

<sup>494</sup> Terpstra, V., Sarathy, R.: op. cit., str. 565.

<sup>495</sup> Doole, I., Lowe, R.: op. cit., str. 385.

Navedeno se ostvaruje pomoću promocijskih aktivnosti, kao što su oglašavanje, aktivnost prodajnog osoblja i slično.

Nadalje, trgovci na malo osiguravaju informacije i za veletrgovce i/ili proizvođače, koje se prikupljaju po osnovi stalnih kontakata s kupcima. Ponekad se to čini provođenjem ili potporom istraživanju na terenu, a u drugim situacijama informacije se prikupljaju u redovitim kontaktima s kupcima.

Trgovci na malo u cilju privlačenja što većeg broja kupaca obavljaju i druge funkcije, kao npr. funkciju financiranja i to kreditiranjem proizvoda, plaćanjem čekovima uz odgodu i omogućavanjem plaćanja karticama. Trgovci na malo izvršavaju savjetodavnu funkciju pružanjem informacija o osobitostima proizvoda, pružanjem savjeta o instaliranju i načinu korištenja proizvoda. Kupcima su vrijedne i druge usluge koje pruža ili organizira trgovac na malo, kao npr. mogućnost upotrebe parkirnog prostora ili prostora za zabavu djece, pružanje ugostiteljske usluge u sklopu objekta prodavaonice, pružanje mogućnosti preinake i dorade na proizvodu.<sup>496</sup>

**2) Posrednici koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima.** Drugu skupinu čine posrednici koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima, a nju sačinjavaju agenti i brokeri s temeljnom funkcijom da povežu sudionike na međunarodnom tržištu.

**Agenti** su u izravnom odnosu s poslovnim subjektom i ugovorno na stalnoj osnovi zastupaju njegove interese. Razlikuje se više vrsta agenata, ali su najznačajniji agenti proizvođača, prodajni agenti i komisionari. Agenti proizvođača najčešće predstavljaju dva ili više proizvođača koji nude veći broj linija proizvoda. Posluju s proizvodima ili linijama proizvoda koji međusobno nisu konkurentni. Prodajni agenti prodaju dio ili svu proizvedenu količinu proizvoda za dva ili više proizvođača. Komisionari su veletrgovci koji se specijaliziraju za postizanje najbolje cijena ovisno o uvjetima na tržištu. Njihove usluge koriste najčešće manji poslovni subjekti.

**Brokeri** su samostalni i neutralni poslovni subjekti koji su angažirani za obavljanje točno definiranog posla. Imaju ulogu da posreduju između zainteresiranih subjekata na tržištu (prodavač/kupac) i da pomažu u sklapanju poslova. Brokeri se specijaliziraju za pojedine vrste proizvoda tako da se razlikuju npr. brokeri za prehrambene proizvode, brokeri za nekretnine i drugi brokeri.

### *13.1.3. Posrednici u međunarodnom marketinškom kanalu distribucije*

Poslovni subjekti koji svoje proizvode plasiraju na međunarodno tržište suočeni su s potrebom uvažavanja posrednika na domaćem i inozemnim tržištima uz mogućnost da se plasman proizvoda izvrši u vlastitom aranžmanu ili korištenjem usluga posrednika.

---

<sup>496</sup> Coughlan, A., Anderson, E., Stern, W. L., El-Ansary, A.: op. cit., str. 389 – 436.

U nastupu na međunarodnom tržištu poslovni subjekt koordinira i uspostavlja interaktivne odnose s:

- 1) posrednicima na domaćem tržištu i
- 2) posrednicima na inozemnom tržištu.

Odluka o posrednicima je odluka s dugoročnim posljedicama, a s jednom odabranim posrednicima teško je prekinuti poslovne odnose. To znači, kako ispravno ukazuju Doole i Lowe, da izbor posrednika mora biti primjeren za današnje potrebe i dovoljno fleksibilan za prilagođavanje budućem razvoju odnosa na tržištu.<sup>497</sup>

**1) Posrednici na domaćem tržištu.** Posrednici na domaćem tržištu imaju ulogu da pomažu izvoz proizvoda na inozemna tržišta. Razlikuju se specijalizirani poslovni subjekti koji se isključivo bave izvozom i izvozni agenti.

Poslovni subjekt može izbjeći suradnju s posrednicima na domaćem tržištu i samostalno nastupiti na inozemnom tržištu koristeći vlastite resurse. U slučaju da se odluči u vlastitoj režiji nastupiti na inozemnom tržištu “usko grlo” postaje nedostatak specijaliziranih djelatnika sa znanjem za obavljanje pojedinih zadataka u okviru međunarodnih poslova. Tako je npr. potrebno raspolagati ekspertizama u pronalaženju i utvrđivanju potreba kupaca, rješavanju problematike međunarodnog transporta, skladištenja, međunarodnog osiguranja i slično. Prepreke se mogu javiti i u nedostatku financijskih sredstava, posebno onih za praćenje izvoza, ali i za daljnji razvoj i unapređenje materijalne osnove.

U nastupu na inozemnom tržištu proizvođač može na ugovornoj osnovi angažirati specijalizirani poslovni subjekt koji se isključivo bavi izvozom. Međutim, takvi specijalizirani poslovni subjekti, poznati po kratici EMC (*Export Management Company*), imaju neograničene uslužne mogućnosti koje pružaju svojim partnerima, a svaka ponaosob je jedinstvena.<sup>498</sup>

Najčešće se ugovaraju poslovi koje specijalizirani poslovni subjekt obavlja za proizvođača, kao npr. poslovi istraživanja tržišta, briga i obavljanje poslova vezanih za međunarodnu marketinšku logistiku, financijsko praćenje plasmana proizvoda, promocija proizvoda i drugi poslovi vezani za nastup na inozemnom tržištu. Tako npr. tvrtka *Sefco - export management company* osigurava visokokvalitetne i kompletne usluge isporuke proizvoda po načelu *door to door* za ambalažiranu robu i dostavu nepakirane robe na traženu destinaciju u bilo kojem dijelu svijeta.<sup>499</sup>

Izvozni agenti su poslovni subjekti koji pomažu proizvođačima u nastupu na inozemno tržište. Oni imaju slične karakteristike kao i specijalizirani po-

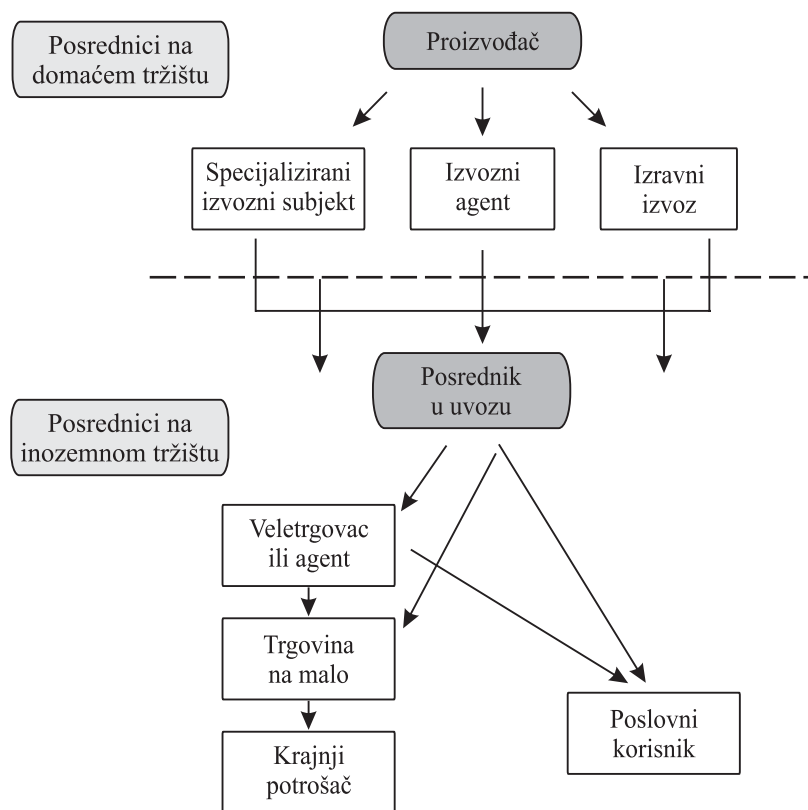
<sup>497</sup> Doole, I., Lowe, R.: op. cit., str. 372.

<sup>498</sup> Brasch, J. J.: Export Management Companies prema <http://www.jstor.org/pss/> (24. travnja 2008.)

<sup>499</sup> <http://www.sefco-export.com/economy.htm> (24. travnja 2008.)

slovni subjekti za izvoz, uz ograničenje da svojim uslugama servisiraju jednu državu ili eventualno manji broj država. Izvozni agenti su ograničeni znanjem i kadrovima za plasman proizvoda i koncentriraju se samo na prodaju i brigu oko logistike, te poslovni subjekt ako nastupa u više država ili regija mora angažirati i više izvoznih agenata. Angažiranjem izvoznog agenta prestaje potreba za stvaranjem vlastitih specijaliziranih djelatnika i troškova s tim u vezi. Tako npr. ako poslovni subjekt ima potrebu organizirati izvoz iz Kine, tada je jedna od mogućnosti angažirati izvoznog agenta tvrtku *Ejet International Trade Development* koja djeluje u Yiwu, pokrajina Zhejianga. Ta tvrtka osigurava uslugu prevođenja, kupnju, organiziranje kontrole kvalitete, pripremu izvoznih dokumenata, dokumenata za prijevoz i druge usluge, s temeljnim ciljem da razvije partnerstvo sa svojim klijentima.<sup>500</sup>

Slika 54 Posrednici na međunarodnom tržištu



Izvor: Jeannet, J. P., Hennessey, H.D., *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin, Boston, 1998., str. 402.

<sup>500</sup> <http://www.ejetgroup.com/service.html> (24. travnja 2008.)

**2) Posrednici na inozemnom tržištu.** Posrednici na inozemnom tržištu uključuju se u međunarodni kanal distribucije na osnovi suradnje s domaćim posrednicima. Naime, kao što je prikazano na slici 54 proizvod preko posrednika s domaćeg tržišta dolazi do posrednika na inozemnom tržištu. Kao posrednici na inozemnom tržištu javljaju se: posrednik u uvozu, veletrgovac i/ili agent na inozemnom tržištu, te trgovina na malo kada se radi o kupcima na tržištu široke potrošnje. Za poslovne korisnike proizvod se isporučuje izravno ili preko uvoznog posrednika, ali i preko veletrgovca ili agenta.

Posrednici u uvozu nabavljaju proizvode u svoje ime i neovisni su od proizvođača. Funkcija posrednika u uvozu svodi se na utvrđivanje potreba i traženja ponude na međunarodnom tržištu. Posrednici u uvozu prate trendove i imaju razvijene odnose s ostalim sudionicima na tržištu, kao što su veletrgovci, trgovina na malo, ali i poslovni kupci.

U određenoj državi djeluje više trgovaca na veliko i poslovnih subjekata koji se bave trgovinom na malo, a koji uvoze proizvode kako bi na temelju zadovoljenja potreba na domaćem tržištu ostvarili uspjeh i razvoj.

Poslovni subjekt susreće se s ograničenjima koja imaju neizravan utjecaj na njihov uspjeh na inozemnom tržištu. S jedne strane postoje jasna pravila protiv monopola proizvođača, dok na području trgovine takvih pravila nema ili su ona neprecizna. Navedeno je utjecalo na trend koncentracije trgovačkih subjekata i dominaciju njih nekoliko na nacionalnim i međunarodnim tržištima. Tako npr. u SAD-u dominira međunarodni trgovački maloprodajni lanac *Wal Mart*<sup>501</sup> sa 6.500 mega dućana, koji djeluje u 15 država; *The Home Depot*<sup>502</sup> koji nudi opremu i materijal za gradnju i adaptaciju stambenog prostora na 1.000 lokacija; *Sears Holding*<sup>503</sup> s ponudom obuće i odjeće u preko 3.800 dobro opremljenih prodajnih prostora, i drugi.<sup>504</sup> U Europi je, također, prisutan trend koncentracije trgovine u manje jačih trgovačkih subjekata tako da npr. u osam država Europske unije pet ključnih trgovačkih lanaca ima udjel na tržištu od preko 70%, kako je prikazano u tablici 47.<sup>505</sup>

---

<sup>501</sup> <http://www.walmart.com/> (24. travnja 2008.)

<sup>502</sup> <http://www.homedepot.com/> (24. travnja 2008.)

<sup>503</sup> <http://www.searsholdings.com/> (25. travnja 2008.)

<sup>504</sup> <http://www.findouter.com/NorthAmerica/USA/Shopping/Retail-Chains> (25. travnja 2008.)

<sup>505</sup> <http://www.cleanclothes.org/> (25. travnja 2008.)

Tablica 47. Udio pet najvećih trgovačkih subjekata na europskom tržištu maloprodaje

	<b>Država</b>	<b>%</b>
1.	Finska	90,02
2.	Švedska	81,8
3.	Slovenija	81,6
4.	Irska	81,4
5.	Estonija	78,8
6.	Austrija	78,7
7.	Njemačka	70,1
8.	Francuska	70,0

Izvor: Global Retail Concentration, Planet Retail, 2006., The EU Retail Sector: When is Marketi no Market?, Briefing for MEPs, listopad, 2007.

### ***13.2. Strateška određenja međunarodnih marketinških kanala distribucije***

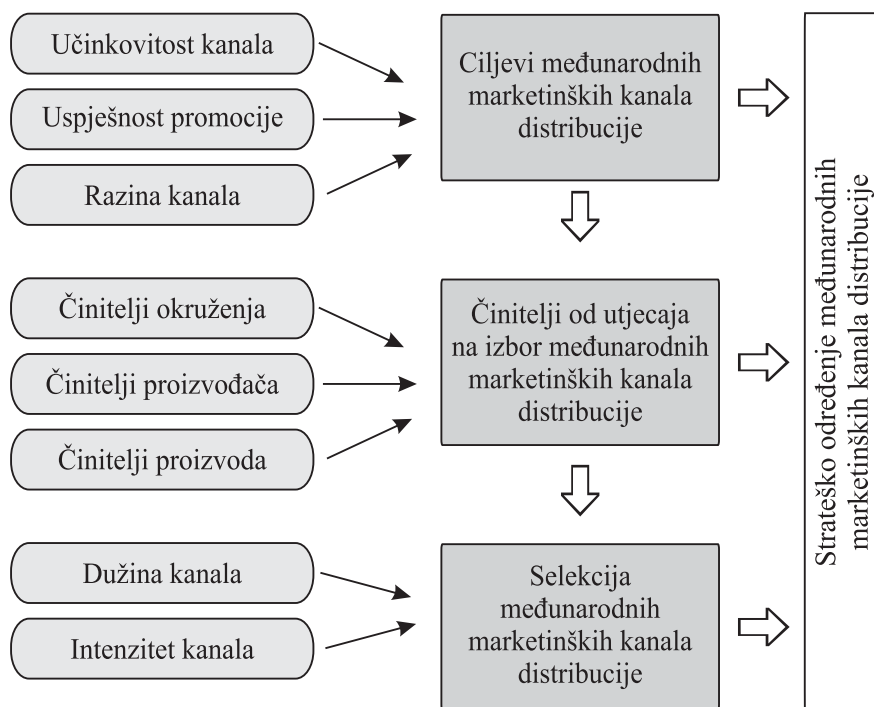
Međunarodnim marketinškim miksom nastoji se ostvariti takva kombinacija elementa marketinškog miksa kojom će se na dugoročnoj osnovi zadovoljavati potrebe i želje kupaca i ostvarivati konkurentska prednost. Međunarodna marketinška distribucija pridonosi ostvarenju navedenog dodavanjem vrijednosti proizvodu, utjecajima na cijenu i na komunikaciju s tržištem.<sup>506</sup>

Na tim osnovama strateška određenja međunarodnih marketinških kanala distribucije polaze od definiranja:

- 1) ciljeva koji se žele ostvariti međunarodnim marketinškim kanalima,
- 2) analize činitelja koji utječu na izbor kanala distribucije, te
- 3) selekcije međunarodnih kanala distribucije (slika 55.).

<sup>506</sup> Muhlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L.: op. cit, str. 538 -540.

Slika 55. Strateško određenje međunarodnih marketinških kanala distribucije



### 13.2.1. Ciljevi međunarodnih marketinških kanala distribucije

Osnovni cilj međunarodnih marketinških kanala je stvaranje koristi za kupce. Te koristi su: dostupnost proizvoda na primjerenom lokaciji, tj. korist mjesta; dostupnost proizvoda u vrijeme kada se javljaju potrebe, tj. korist vremena; dostupnost proizvoda u obliku koji je prihvatljiv za uporabu, tj. korist oblika i dostupnost informacija o značajkama proizvoda i tržišnim potrebama, tj. korist informacija.<sup>507</sup> Ciljevi međunarodnih kanala distribucije u suglasju su s ostalim ciljevima poslovnog subjekta. Oni su u funkciji ostvarivanja ciljeva poslovnog subjekta, kao što su povećanje prodaje, povećanje dobiti, osvajanje novih tržišta, razvoj novih proizvoda, snižavanje troškova poslovanja ili kombinacija navedenoga.

Poslovni subjekti najčešće djeluju na više segmenata, a svaki segment međunarodnog tržišta zahtijeva različitu razinu usluge u kanalima distribucije. Ono što se u biti želi postići je maksimalno zadovoljavanje potreba kupaca u svakom tržišnom segmentu, uz što niže troškove. Iz tih razloga su ciljevi međunarodnih kanala distribucije određeni razinom očekivanja kupaca na ciljnom tržištu.

<sup>507</sup> Keegan, W. J.: op. cit., str. 387.



Proizvođači se odlučuju za nekog od posrednika i određeni međunarodni kanal distribucije kako bi ispunili očekivanja kupaca na ciljnom tržištu. U tom kontekstu razlikuju se tri cilja:

- 1) učinkovitost međunarodnog marketinškog kanala,
- 2) uspješnost promocijskih aktivnosti u međunarodnom marketinškom kanalu i
- 3) razina usluga koje se pružaju kupcima u međunarodnom marketinškom kanalu.

**1) Učinkovitost međunarodnog marketinškog kanala distribucije.** Svi sudionici u međunarodnom kanalu distribucije, od proizvođača do kupaca, zainteresirani su za ostvarenje što veće učinkovitosti međunarodnog kanala distribucije, što ovom cilju daje posebni značaj. S tim u vezi sudionici u međunarodnom kanalu distribucije zainteresirani su za ostvarenje što većeg zadovoljstva kupaca plasiranjem proizvoda na mjesto koje njima odgovara i uz što širu pokrivenost tržišta, te po toj osnovi ostvarenje što veće prodaje uz što niže troškove kanala.

**2) Uspješnost promocijskih aktivnosti u međunarodnom marketinškom kanalu distribucije.** Adekvatne promocijske aktivnosti su daljnji cilj međunarodnih marketinških kanala. One se, ovisno o tome radi li se o tržištu široke potrošnje ili o tržištu poslovne potrošnje, koncentriraju na promoviranje u prodajnom prostoru za kupce ili kroz osobnu prodaju za poslovne kupce.

**3) Razina usluga u međunarodnom marketinškom kanalu distribucije.** Usluge koje se kupcima nude u međunarodnim marketinškim kanalima distribucije vezuju se za predprodajne i poslijeprodajne usluge. Osobito su značajne predprodajne usluge, kao što su osiguranje informacija o značajkama ponude kada se radi o krajnjim korisnicima proizvoda, odnosno informacija o trendovima na tržištu kada se radi o poslovnim kupcima. Kod poslijeprodajnih usluga ključne su one vezane za pružanje jamstava, servisa, održavanje, savjetovanja, instaliranje opreme, dostupnost rezervnih dijelova i drugo.

### *13.2.2. Činitelji od utjecaja na izbor međunarodnog marketinškog kanala distribucije*

Polazeći od ciljeva koji se žele ostvariti međunarodnim kanalima distribucije, potrebno je opredijeliti se za broj međunarodnih kanala distribucije, tj. odrediti nastupa li se na ciljnom tržištu s jednim ili više međunarodnih kanala distribucije, izvršiti izbor članova međunarodnog kanala distribucije i utvrditi intenzitet distribucije, tj. broj sudionika u kanalu distribucije. Postoji čitav niz činitelja koji utječu na izbor broja kanala i sudionika u međunarodnom kanalu distribucije.

Czinkota i Ronkainen<sup>508</sup> smatraju da na dizajniranje međunarodnog kanala distribucije utječu činitelji koje su oni objedinili u model 11 C. U osnovi razlikuju vanjske i unutarnje činitelje, gdje u vanjske uključuju: osobitosti kupaca, kulturu i konkurenciju, a u unutarnje činitelje: ciljeve poslovnog subjekta, karakter, kapital, troškove, pokrivenost, kontrolu, kontinuiranost i komunikaciju. Također, Samli i Hill<sup>509</sup> razlikuju vanjske i unutarnje činitelje od utjecaja na izbor međunarodnog kanala distribucije. Ovi autori pod vanjske činitelje ubrajaju konkurenciju, značajke tržišta, pravne prepreke i dostupnost, dok u unutarnje ubrajaju veličinu poslovnog subjekta, potrebu za kontrolom distribucije, zahtjeve za specijalnim funkcijama, osobitosti proizvoda, željenu brzinu ulaska na tržište i željenu penetraciju.

Iz analize navedenih stavova proizlazi da je potrebno razlikovati tri skupine činitelja koji utječu na odabir međunarodnog kanala distribucije:

- 1) činitelje poslovnog okruženja,
- 2) činitelje proizvoda i
- 3) činitelje vezane za poslovni subjekt.

Ti činitelji utječu jedan na drugoga, odnosno nalaze se u međuovisnosti.

**1) Činitelji poslovnog okruženja.** U činitelje koji po svojim osobitostima spadaju u skupinu činitelja poslovnog okruženja su snage iz međunarodnog mikro i makromarketinškog okruženja. Prvenstveno se to odnosi na onaj utjecaj iz mikro okruženja koji kupci te konkurenti imaju na izbor međunarodnog kanala distribucije. Iz tog okruženja utjecaji dolaze i po osnovi veličine tržišta i prostorne koncentracije tržišta. Utjecaji na promjene iz makromarketinškog okruženja dolaze od demografskih trendova, tehnološkog razvoja, promjena u ekonomiji i pravu.

Kupci se smatraju ključnim činiteljem u izboru međunarodnog kanala distribucije. Iz tih razloga nužno je analizirati tko su kupci, odnosno koje su njihove osobitosti u kontekstu međunarodnog kanala distribucije. Korisno je spoznati što kupuju, gdje kupuju, koliko kupuju, kako kupuju i kada kupuju. Odgovori na ta i slična pitanja, te njihova analiza omogućavaju da se spozna koje vrste proizvoda preferiraju, na kojim lokacijama se kupuje, koje količine se kupuju, koliko često se kupuje i koje su osobitosti u ponašanju u procesu kupnje.

Konkurencija ima utjecaj na izbor kanala distribucije, koji proizlazi iz situacije što će pojedini proizvođač odabrati jednaki kanal distribucije kao i konkurencija i na taj način težiti uspostavljanju ravnoteže na tržištu ili pak odabrati drugi kanal distribucije kako bi se izbjegli eventualni sukobi s konkurencijom.

<sup>508</sup> Czinkota, R. M., Ronkainen, I. A.: op. cit., str. 386 – 396.

<sup>509</sup> Samli, A. C., Hill, J. S.: op. cit., str. 298. – 300.

Veličina tržišta mjerena brojem kupaca te njihovom potražnjom od značaja je za izbor međunarodnog kanala distribucije. Također, veća ili manja prostorna koncentracija kupaca utječe na izbor međunarodnog kanala distribucije. U slučaju da je koncentracija manja, kako prema kriteriju broja kupaca tako i prema kriteriju prostora, struktura kanala je s manje sudionika u međunarodnom kanalu distribucije. Kada je koncentracija po oba kriterija velika, tada je u strukturi međunarodnih kanala distribucije više sudionika.

**2) Činitelji proizvoda.** Proizvodi su po svojim osobitostima različiti. Jedni su namijenjeni proizvodnoj potrošnji, drugi širokoj potrošnji. Jedni su proizvodi osjetljiviji na prijevoz u odnosu na druge, jedni se mogu plasirati na tržište u većim količinama, drugi samo u manjim količinama itd. Slično je i s uslugama, jedne su složenije ili trebaju više ljudskog rada, druge za njihovo izvršenje trebaju više opreme itd.

Životni ciklus proizvoda od značenja je za određivanje međunarodnog kanala distribucije, a i kanali se tome prilagođavaju. Npr. u dosadašnjem životnom ciklusu računala su se prodavala početkom 70-ih godina prošlog stoljeća u *hobby* prodavaonicama. Povećano zanimanje za računala koji je uslijedilo utjecalo je da se ona počinju prodavati preko specijaliziranih prodavaonica za računala. Slijedi faza prodaje računala preko trgovaca koji su dodavali vrijednost proizvodu. Početkom 80-ih godina prošloga stoljeća naraslo zanimanje za računala potiče otvaranje lanaca trgovinskih radnji specijaliziranih za prodaju računala. Sredinom 80-ih godina dominira izravna prodaja kao kanal distribucije. Danas se zbog velike potražnje sve veći broj računala prodaje u supermarketima i hipermarketima.

Cijena utječe na izbor kanala distribucije i to na način da se visoko vrijedni proizvodi, proizvodi iz male serije i nestandardizirani proizvodi, kao što su npr. sustavi za video nadzor, plasiraju izravno kupcima. Proizvodi koji su po jedinici proizvoda jeftini, koji se koriste u velikim količinama, koji nisu visoko sofisticirani, kao npr. papir za štampač, plasiraju se preko jednog ili više posrednika.

Kompleksnost proizvoda također determinira međunarodne kanale distribucije. Što je proizvod kompleksniji, to je potpora proizvođača potrebnije. Iz tih razloga proizvođači kompleksne proizvode isporučuju kupcima pretežito kroz izravne kanale distribucije ili preko posrednika koji zapošljavaju visokokvalificirane djelatnike koji mogu pratiti i reagirati na potrebe vezane za proizvod.

Na međunarodne kanale distribucije utječe još čitav niz činitelja, kao što su npr. veličina i težina proizvoda. Proizvodi koji su teški i/ili veliki isporučuju se izravno kupcima jer bi inače zauzimali mnogo mjesta kod posrednika, a i manipulacija takvim proizvodima je otežana. Neki proizvodi traže brzi ulazak na tržište, kao npr. proizvodi iz modne industrije, drugi traže posebne uvjete skladištenja, kao npr. hladnjaci za prodaju smrznute ribe itd.

**3) Činitelji poslovnog subjekta-proizvođača.** Činitelji poslovnog subjekta-proizvođača odnose se na širinu linije proizvoda s kojom nastupa na međunarodnom tržištu, sredstvima s kojima raspolaže i razinu kontrole koju se želi ostvariti u međunarodnim kanalima distribucije.

Poslovni subjekti-proizvođači s različitim ciljevima i različitom ponudom imaju i različite potrebe za međunarodnim kanalima distribucije. Tako npr. poslovni subjekt s jednom linijom proizvoda ima jedne ciljeve poslovanja i potrebe za kanalima distribucije, u odnosu na drugi poslovni subjekt koji ima nekoliko linija proizvoda. Prvi je, s malim prodajnim programom, prisiljen plasirati proizvode pomoću posrednika jer su time i troškovi poslovanja niži. Drugi preferira izravne kanale jer se tržištu može ponuditi veći prodajni program uz jednaki trošak distribucije.

Poslovni subjekti raspolažu s različitim resursima, odnosno financijskim sredstvima, tehnološkim i kadrovskim mogućnostima, koji utječu da se izabere jedna, a ne neka druga vrsta međunarodnog kanala distribucije. Tako se npr. ako neki poslovni subjekt nema dovoljno resursa ili zanimanja za upošljavanje novog prodajnog osoblja, prodaja organizira preko jednog ili više posrednika.

Poslovni subjekti-proizvođači u izboru međunarodnih kanala distribucije teže uspostaviti takve odnose koji će osigurati određenu razinu kontrole. Ta kontrola odnosi se na definiranje cijena, pozicioniranje proizvoda, određivanje potpore kupcima, te na kontrolu aktivnosti konkurencije.

Analiza navedenih činitelja osigurava razinu informacija na temelju koje se pristupa određivanju strategija kanala distribucije.

#### *13.2.3. Odabir međunarodnih marketinških kanala distribucije*

Strateško određenje međunarodnih kanala distribucije završava odabirom međunarodnih kanala distribucije. S tim u vezi potrebno je donijeti odluke o:

- 1) dužini kanala distribucije i
- 2) intenzitetu kanala distribucije.

**1) Dužina kanala distribucije.** Dužina međunarodnih kanala distribucije je broj razina koje obuhvaća pojedini kanal. Razlikuju se izravni i neizravni kanali distribucije.

**Izravni kanal distribucije.** Izravni kanal distribucije je najkraći kanal kojim poslovni subjekt-proizvođač neposredno plasira svoje proizvode kupcima. Izravni kanal ima niz prednosti i nedostataka. Pozitivni učinci vezuju se za smanjenje prodajnih rizika, što se ostvaruje većom kontrolom nad kanalom. Pozitivni učinci odnose se i na mogućnost povećanja dobiti koja se ostvaruje povećanim i izravnim angažiranjem u plasmanu proizvoda, ali i uštedama po

osnovi smanjenja troškova vezanih za operacije prodaje, skladištenja, prijevoza i drugih funkcija posrednika.

Izravni kanal distribucije ima i niz nedostataka. Među izražajnijim nedostacima iskazuje se potreba za sredstvima za organizaciju prodajne mreže, prijevoza, skladišta i obavljanje drugih funkcija posrednika. Izgradnja izravnog kanala distribucije nije uspješna *a priori* i apsolutno. Njime se omogućuje stvaranje jedne strategije koja je više ili manje uspješna, ovisno o proizvodima koji su predmet razmjene, kupcima, razini razvoja poslovnog subjekta i o okolnostima u pripadajućim gospodarskim djelatnostima. S obzirom da je izravni kanal distribucije, kako to navode Terpstra i Sarathy,<sup>510</sup> uvijek učinkovitiji od neizravnog kanala distribucije, poslovni subjekt nastoji što više koristiti izravni kanal distribucije.

Poteškoće s kojima se susreću poslovni subjekti pri stvaranju i djelovanju izravnih kanala distribucije utječu i motiviraju na pronalaženje novih putova do kupaca. U tom kontekstu donose se odluke o stvaranju poslovne suradnje s trgovinom, odnosno o stvaranju neizravnih kanala distribucije.

**Neizravni kanal distribucije.** Čitav je niz prednosti neizravnih kanala distribucije. Te prednosti proizlaze iz ušteda koje se ostvare neangažiranjem sredstava za stvaranje izravnog kanala distribucije, sva pozornost i snaga usmjereni su na proizvodnju i razvoj, te na potrebe tržišta. Osobite prednosti vezuju se za trgovačke subjekte koji su na tržištu široko prisutni (prostorno), koji imaju veće mogućnosti kompletiranja ponude, višeg su stupnja specijalizacije, kadrovski i materijalno osposobljeni.

Smatra se da je za manji broj kupaca potreban i kraći međunarodni kanal distribucije i obrnuto, za veći broj kupaca duži kanal. Također, ako je veća koncentracija kupaca na jednom lokalitetu, tada je primjereniji kraći kanal, i obrnuto, ako su disperzirani na širem prostornom području tada se predlaže duži međunarodni kanal distribucije.

Nadalje, sugerira se kraći međunarodni kanal distribucije koristiti za složenije proizvode koji trebaju potporu proizvođača, a duži za jednostavnije proizvode koji ne trebaju potporu proizvođača. Kraći kanal distribucije primjereniji je za proizvode koji su proizvedeni po narudžbi, a duži za standardizirane proizvode. Također, kraći kanal distribucije primjereniji je kada se nabavljaju veće količine, a duži kanal za manje količine proizvoda.

**2) Intenzitet distribucije.** Slijedi određivanja intenziteta distribucije, odnosno broja posrednika u međunarodnom kanalu distribucije. Traže se odgovori na pitanja koliko je trgovaca na veliko i koliko trgovaca na malo potrebno za

---

<sup>510</sup> Terpstra, V., Sarathy, R.: op. cit., str. 579.

ostvarenje ciljeva, odnosno za realizaciju najbolje pokrivenosti ciljnog tržišta. Za plasman nekih proizvoda potrebno je da je intenzitet distribucije velik i tada se govori o intenzivnoj distribuciji, dok je za druge proizvode potrebno da intenzitet bude manji i tada se govori o ekskluzivnoj distribuciji. Između dva ekstremna pristupa distribuciji, intenzivnoj i ekskluzivnoj, nalazi se i srednja varijanta intenzivnosti distribucije – selektivna distribucija. Intenzitet distribucije ovisi o ponašanju kupaca u procesu kupnje. Rezultati analize ponašanja u procesu kupnje daju odgovore o tome što motivira kupce da izaberu jednog ili drugog trgovačkog subjekta.<sup>511</sup>

**Ekstenzivna distribucija.** Ekstenzivnom distribucijom proizvod se nastoji prodavati putem maksimalno mogućeg broja prodajnih mjesta, a proizvod koji se plasira ovim putem karakteriziran je potrebom da bude bliži krajnjem korisniku jer se to odnosi najčešće na proizvode široke potrošnje. Prednosti ekstenzivne distribucije vezuju se za široku raspoloživost proizvoda na mjestima koja odgovaraju kupcima. Nedostaci te distribucije odnose se na otežanost kontrole utvrđivanja cijena i načina na koji su proizvodi izloženi.

**Selektivna distribucija.** Selektivnom distribucijom obuhvaćen je ograničen broj pomno odabranih prodajnih mjesta. Time je moguće ostvariti višu cijenu i veću kontrolu nad kanalom distribucije. Odabiru se posrednici koji podupiru prodaju i posvećuju osobitu pozornost proizvodima pojedinog poslovnog subjekta. Selektivna distribucija uobičajena je za trajnija dobra, kao npr. za namještaj ili stereo uređaje kao proizvode široke potrošnje, ali ne i za proizvode proizvodne potrošnje.

**Ekskluzivna distribucija.** Ekskluzivna distribucija podrazumijeva vezu poslovnog subjekta-proizvođača s jednim distributerom kojemu se prepušta cjelokupna prodaja proizvoda. Na taj način proizvođač ostvaruje veću kontrolu, a distributer je u pravilu više specijaliziran. Navedeno utječe na mogućnost bolje obrade tržišta i boljeg zadovoljavanja potreba i želja kupaca. Proizvodi koji se plasiraju ovim putem veće su vrijednosti i/ili proizvodi iz malih serija.

### ***13.3. Međunarodna marketinška logistika i upravljanje logistikom***

Marketinška logistika koja se naziva i fizička distribucija<sup>512</sup> uz kanale distribucije sastavni je dio sustava distribucije. Prisutna je kod proizvodnih poslovnih subjekata, kao i kod trgovačkih poslovnih subjekata koji se bave veletrgovinom i trgovinom na malo.

---

<sup>511</sup> Jeannot, J. P., Hennessey, H.D.: op. cit., str. 407.

<sup>512</sup> Kotler, Ph. - Armstrong, G., - Saunders, J., - Wong, V., Principles of: Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str. 762.

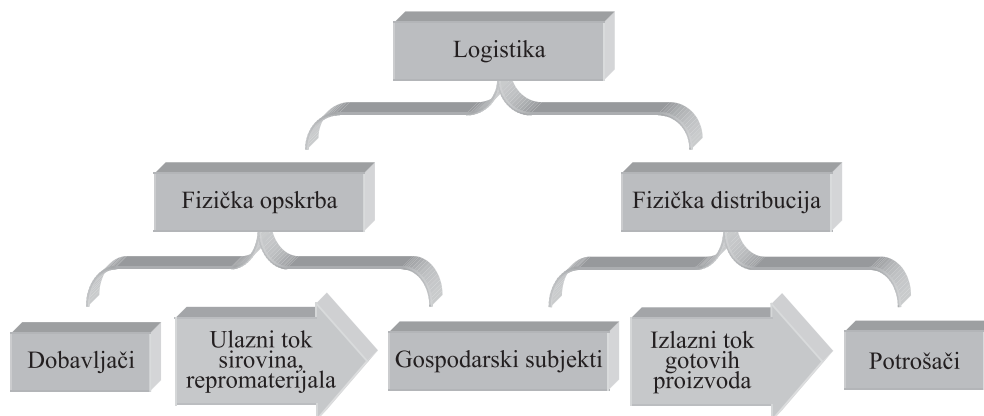
### 13.3.1. Osobitosti upravljanja logistikom

Marketinška logistika koja se u stručnoj javnosti naziva i fizičkom distribucijom u širem je kontekstu sastavni dio upravljanja logistikom. Upravljanje logistikom obuhvaća upravljanje s dva procesa. Prvi je upravljanje tokom ulaza proizvoda (sirovine, repromaterijal i ostali proizvodi) u poslovne subjekte, tzv. fizičko opskrbljivanje.<sup>513</sup> Drugi je upravljanje tokom gotovih proizvoda od poslovnih subjekata do kupaca, tzv. marketinška logistika, odnosno fizička distribucija.

Upravljanje logistikom je planiranje, implementacija i kontrola učinkovitosti toka proizvoda i skladištenja, te pripadajućih informacija između točke stvaranja i točke potrošnje, a u cilju susretanja potreba kupaca.

Navedeno poimanje logistike temelji se na stavovima udruge profesionalaca vezanih za upravljanje opskrbom (*Council of Supply Management Professionals – CSCMP*) koja je reorganizacijom 2004. godine proizašla iz vijeća za upravljanje logistikom (*Council of Logistic Management – CLM*).<sup>514</sup> Odnosi između fizičke opskrbe, marketinške logistike i logistike prikazani su na slici 56.

Slika 56. Odnosi između fizičke opskrbe, distribucije i logistike



Izvor: Prerađeno prema Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W.: *Marketing*, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 445.

Na značaj logistike ukazuju rezultati mnogih istraživanja.<sup>515</sup> Tako je npr. utvrđeno da je za ostvarenje razvoja u uvjetima tranzicije potrebno poslovanje

<sup>513</sup> Blethy, J., Zimmerman, A.: op. cit., str. 193.

<sup>514</sup> <http://www.clmcf.org/about/definitions.php> (26. travnja 2008.)

<sup>515</sup> Ellinger, A. E. Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in Supply Chain, *Industrial Marketing Management*, 29, 2000., str. 85. - 96.  
Martin, J. M., Grbac, B.: The Effects of Supplier Focus, Customer Responsiveness and Strategy Type on Growth in a Transition Economy, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11, 2, 2003., str. 43. - 55.



usredotočiti ne samo na kupce, već i na dobavljače, čime se pridonosi jačanju tržišne orijentacije poslovnih subjekata.<sup>516</sup> U nastavku se pozornost u raspravi koncentrira samo na drugi dio procesa upravljanja tokom gotovih proizvoda i to od poslovnih subjekata do kupaca, za što će se koristiti termin međunarodna marketinška logistika.

### *13.3.2. Aktivnosti međunarodne marketinške logistike*

Međunarodna marketinška logistika se poima kao proces kojim se proizvod usmjerava od mjesta njegovog nastanka do mjesta njegove potrošnje. Usmjeravanje proizvoda od mjesta njegovog nastanka do mjesta njegove potrošnje polazište ima u ciljevima koje se time želi ostvariti te znanju i sredstvima koja je potrebno savladati i/ili osigurati. S problematikom međunarodne marketinške logistike susreću se kako poslovni subjekti u proizvodnji, tako i oni u veletrgovini i trgovini na malo. Poslovni subjekti za uspješnu realizaciju ciljeva međunarodne marketinške logistike nužno trebaju ovladati znanjem o obradi narudžbi, rukovanjem proizvodima, znanjem o skladišnom poslovanju, upravljanju zalihama i prijevozu.

Međunarodna marketinška logistika osobito je važna na tržištu poslovne potrošnje gdje je doprema sirovina, repromaterijala ili nekog pomoćnog sredstva na vrijeme i u odgovarajućim količinama od bitnog značenja za odvijanje proizvodnih procesa.<sup>517</sup>

Za veletrgovca međunarodna marketinška logistika od osobitog je značenja jer se veletrgovac nalazi u sredini kanala distribucije između proizvođača i trgovine na malo. U tu svrhu veletrgovci izgrađuju sofisticirani sustav kojim mogu pratiti i upravljati tokom proizvoda od proizvođača do kupaca.

Trgovci na malo također razvijaju svoj sustav međunarodne marketinške logistike jer moraju osigurati odgovarajuću razinu zaliha, voditi brigu o skladištenju i prijevozu proizvoda do kupaca.

Međunarodna marketinška logistika ima dva temeljna cilja: smanjenje troškova dostave proizvoda kupcima, te podizanje razine njihovog zadovoljstva. Navedene ciljeve ostvaruje se kroz nekoliko aktivnosti, od kojih su najznačajnije prijevoz, skladištenje i upravljanje zalihama.

Aktivnosti koje su objedinjene u procesu međunarodne marketinške logistike imaju različit udjel u ukupnim troškovima. Prema jednom istraživanju, troškovi prijevoza imaju najveći udjel od 43,3%, slijedi udjel troškova skladište-

<sup>516</sup> Martin, J., H., Grbac, B.: Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation, *Industrial Marketing Management*, 32, 1, siječanj, 2003., str. 25. - 38.

<sup>517</sup> Blethy, J., Zimmerman, A.: op. cit., str. 202.

nja 25,7%, pa troškova upravljanja zalihama 20,8%, troškova obrade narudžbi 5,4% i administrativnih troškova 4,8%.<sup>518</sup>

Prijevoz je od iznimne važnosti kako zbog same funkcije, tako i zbog utjecaja na ukupne troškove međunarodne marketinške logistike. Navedeno potiče da se izboru prijevoznih sredstava pristupi s osobitom pozornošću. Izborom adekvatnog prijevoznog sredstva podiže se razina usluge međunarodne marketinške logistike i po toj osnovi razina zadovoljstva korisnika prijevoza. Razlikuju se tri osnovna oblika prijevoza: kopnom, vodom ili zrakom. Svaki oblik i prateće sredstvo prijevoza ima niz prednosti i nedostataka, koje je potrebno detaljno analizirati prije odluke o izboru prijevoznog sredstva.

Skladištenje je držanje proizvoda u za to predviđenim mjestima – skladištima, a njime se kompenzira vremenska razlika između mogućnosti proizvodnje i potražnje na tržištu. U skladištu se obavlja više funkcija – primitak proizvoda u skladište, identifikacija proizvoda i njegovo označavanje, razvrstavanje proizvoda prema određenim kriterijima, držanje proizvoda tako da bude na raspolaganju kad se ukaže potreba, odvajanje proizvoda od zaliha, svrstavanje proizvoda i priprema za isporuku, te otprema proizvoda.

Upravljanjem zalihama osigurava se redoviti tok proizvoda prema zahtjevima kupaca. Cilj je smanjiti troškove zaliha, ali i osigurati mogućnost brze reakcije na potrebe kupaca, te s tim u vezi utvrditi optimalnu razinu zaliha. Alternativa držanju zaliha i upravljanju njima je JIT (*Just In Time*), odnosno dostava sirovina i repromaterijala potrebnih za proizvodnju u pravo vrijeme, tj. upravo kada su oni potrebni a da ne bude zastoja u proizvodnom procesu. Na taj se način troškovi držanja zaliha smanjuju na minimum.

Procesiranje narudžbi je ustvari primanje narudžbi, prijenos informacija o narudžbama i isporuka traženih proizvoda. Taj postupak je jednostavan u slučaju kad je broj narudžbi malen i/ili kad su narudžbe jednoobrazne. Mnogo je složeniji kad se radi o mnogobrojnim narudžbama u kratko vrijeme i kada se te narudžbe bitno razlikuju. Što je procesiranje narudžbi složenije, koriste se složeniji softverski programi za njihovu obradu.

Dakle, iz analize međunarodnih marketinških kanala distribucije i marketinške logistike proizlazi sva složenost strukture međunarodnih marketinških kanala, gdje se razlikuju posrednici koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodom i oni koji to vlasništvo ne preuzimaju, te posrednici na domaćem i stranom tržištu. Utvrđene su tri grupe činitelja koji utječu na izbor međunarodnih marketinških kanala distribucije, kriteriji za izbor dužine i intenziteta kanala distribucije, te obrađene aktivnosti međunarodne marketinške logistike.

---

<sup>518</sup> Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: Marketing, Concept and Strategies, Houghton Mifflin, Boston, 1997., str. 371., prema Physical Distribution Cost and Service Memorandum 4 - 63. Herbert W. Davis and Co., 19. svibnja, 1996., str. 2.

## **14. Međunarodna integrirana marketinška komunikacija**

Marketinška komunikacija jedna je od ključnih odrednica međunarodnih marketinških aktivnosti. Naime, nije samo dovoljno stvoriti i plasirati proizvod na međunarodno tržište, već je nužno upoznati potencijalne kupce o osobitostima i vrijednosti proizvoda.

Međunarodno marketinško komuniciranje je komuniciranje između nositelja i korisnika ponude, koji se nalaze u dvije ili više država. U odvijanju međunarodne marketinške komunikacije javlja se niz prepreka, prvenstveno po osnovi kulturnih razlika, što komunikaciju čini složenom.<sup>519</sup> U tu svrhu u nastavku se analiziraju specifičnosti procesa marketinškog komuniciranja na međunarodnom tržištu, utvrđuju strategije komunikacije na međunarodnom tržištu i definiraju elementi promocije za međunarodno tržište.

### ***14.1. Komuniciranje na međunarodnom tržištu***

Marketinško komuniciranje na međunarodnom tržištu obuhvaća prijenos informacija od pošiljatelja do primatelja poruke i obrnuto, tj. radi se o dvosmjernom toku informacija. Prvim se informira ciljno tržište o značajkama i specifičnostima ponude, potiče primatelje poruka na kupnju proizvoda i podsjeća primatelja poruka o postojanju proizvoda. Drugi tok informacija odnosi se na tzv. povratno komuniciranje kojim se osiguravaju informacije o zadovoljstvu ponudom, odnosno većem ili manjem ostvarenom uspjehu na međunarodnom tržištu. Za ostvarenje uspješnog komuniciranja na međunarodnom tržištu potrebno je znanje o ciljnom tržištu i modelu komuniciranja na međunarodnom tržištu.

#### ***14.1.1. Znanje o ciljnom tržištu – okosnica komuniciranja***

Marketinško komuniciranje na međunarodnom tržištu ima određene specifičnosti u odnosu na marketinško komuniciranje na domaćem tržištu. One su rezultat prvenstveno utjecaja snaga iz makromarketinškog okruženja, kao što su demografija, politika, pravo, društvene snage i posebno razlike u kulturi. Tako npr. Albaum, Strandskov i Duerr ističu da su specifičnosti komuniciranja na međunarodnom tržištu vezane za različitost jezika, pravnu regulativu pojedinih vlada, dostupnost medija, različitu razinu ekonomske razvijenosti, razlike u ukusima i navikama i razlike u procesu kupnje.<sup>520</sup>

---

<sup>519</sup> Marieke de Mooij, K.: *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, Sage Publication, London, 2005., str. 135.

<sup>520</sup> Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E.: *op. cit.*, str. 427.

Marketinšku komunikaciju na međunarodnom tržištu potrebno je prilagoditi prethodno istaknutim uvjetima, ali i očekivanjima kupaca na međunarodnom tržištu. Navedeno se ostvaruje na način da se koordiniraju sve promocijske aktivnosti i razvije jedinstvena poruka koja se temelji na očekivanjima kupca. Uspješna marketinška komunikacija polazi od primatelja poruka, a ne od proizvoda koji je predmet promoviranja. Iz tih razloga, kod stvaranja poruka u središtu zanimanja su upravo primatelji poruka, a ne proizvodi.

Neovisno o vrsti medija koji se koristi u međunarodnom marketinškom komuniciranju, uvijek se šalje jedinstvena i postojana poruka jer, kako navodi Hutton<sup>521</sup>, ako poslovni subjekt nema integrirani pristup komuniciranju, ono može izazvati zbunjenost kod kupca. Schultz<sup>522</sup> raspravljajući o integriranom marketinškom komuniciranju ističe da je cilj integriranog marketinškog komuniciranja utjecati na ponašanje odabrane publike, a integrirano marketinško komuniciranje se koristi svim oblicima komuniciranja koji su primjereni i koji bi mogli biti prihvaćeni od kupca. Iz navedenog proizlazi da proces integriranog marketinškog komuniciranja započinje s kupcima, kako bi se prema njihovim očekivanjima definirali oblici i metode operacionalizacije programa komuniciranja.

Uspjeh integriranog marketinškog komuniciranja temelji se na znanju o ciljnom tržištu i spoznajama o osobitostima kupca s tog tržišta. Poznavanjem ponašanja i reagiranja kupca, poznavanjem njihovih kupovnih navika, količina koje kupuju i učestalosti kupnji, stvara se baza podataka o kupcima i na tim temeljima definira komunikacijska poruka.

Bez znanja o kupcima nije moguće poboljšati sadržaj poruka, niti ostvariti očekivane rezultate. Bez znanja stvara se “šum” (smetnje), te zbunjenost auditorija kome je poruka namijenjena na međunarodnom tržištu. Nadalje, integriranim marketinškim komuniciranjem prihvatljivo je jedino koordinirano nastupanje na međunarodnom tržištu s porukama koje dolaze različitim medijima do kupca, ali koje podupiru jedna drugu. Međutim, iako se koncepcija integriranog marketinškog komuniciranja uvažava kao iskorak u učinkovitom komuniciranju, njezina implementacija nije široko prihvaćena. Prema rezultatima ispitivanja, svega jedna trećina poslovnih subjekata koji djeluju na međunarodnom tržištu imaju godišnje planove komuniciranja s tržištem, a tek njih 15% temelji razvoj komuniciranja na bazama podataka o kupcima.<sup>523</sup>

---

<sup>521</sup> Hutton, J. G.: *Integrated Marketing Communications and the Evolution of marketing Thought*, *Journal of Business Research*, studeni, 1996., str. 155. - 162.

<sup>522</sup> Schultz, D. E.: *Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is in the Point of View*, *Marketing News*, 18. siječnja, 1993., 17.

<sup>523</sup> Cleland, K.: *Few Wed Marketing Communications*, *Advertising Age*, 27. veljače, 1995., str. 10.

#### 14.1.2. Model marketinškog komuniciranja na međunarodnom tržištu

Na međunarodnom tržištu komuniciranje nositelja ponude s kupcima, prema rezultatima istraživanja, odvija se po jednakom modelu kao i na domaćem tržištu, uz uvažavanje specifičnosti poslovanja na međunarodnom tržištu.<sup>524</sup>

Prema tom modelu, u procesu komuniciranja s tržištem javljaju se pošiljalci poruka (trgovački i proizvodni poslovni subjekti), koji stvaraju poruku (kodiranje) i koriste razne medije za njen prijenos (tisak, radio, televizija, web-stranice...), te primatelji poruka (kupci) koji dekodiraju poruku i reagiraju na dobivenu poruku. Povratnom vezom zatvara se krug komuniciranja kojom primatelji poruke (kupci) reagiraju na poruku i uključuje se u kupovni proces. Moguća je situacija da kupci ne razumiju poruku i zbog toga ne reagiraju, ili da razumiju poruku, ali ih ona ne potakne na reakciju.

Komunikacija između pošiljalca i primatelja je moguća samo ako je poruka jasna, odnosno razumljiva onom komu je namijenjena. U tu svrhu pošiljalci poruka poruku pretvaraju u niz znakova, slika, riječi i zvukova, odnosno kodiraju poruku. Kodiranje poruke se obavlja simbolima koji su prihvatljivi i jasni ciljnoj publici (kupcima) u stranoj državi. Kodirane poruke se preko raznih medija prenose do ciljne skupine, odnosno primatelja poruke. Mediji su najčešće – osim radija i televizije, te dnevnog tiska – i letci, *jumbo* plakati, *city lights* i drugi. Pri tome se vodi računa o mnogim ograničenjima s kojima se susreće pošiljalac poruka, kao što su npr. pravna ograničenja. U nekim državama, kao npr. u Meksiku i Francuskoj, zabranjeno je korištenje stranog jezika u aktivnostima komuniciranja s tržištem, u islamskim državama korištenje inozemnih tema i ilustracija u komuniciranju s tržištem je regulirano.<sup>525</sup> Prema jednoj studiji (obuhvaćeno 46 država) nije prihvatljivo korištenje stranog jezika u 9% država u tiskanim promocijskim materijalima, u 9% država u materijalima koji se dostavljaju poštom, u 15% država u vanjskom oglašavanju, u 16% država kod unapređenja prodaje, u 28% država kod promocijskih aktivnosti u komercijalnim filmovima, u 28% država na radiju i 28% država na televiziji.<sup>526</sup> Pravne norme u komuniciranju s tržištem uvode se prvenstveno zbog zaštite kupca i mogućeg krivog interpretiranja poruka, te očuvanja tradicionalnih vrijednosti i običaja.

Svi primatelji ne prihvaćaju ili ne razumiju na jednak način odaslanu poruku. Uspješna poruka karakterizirana je pozornošću koju izaziva, razumijevanjem i reakcijom primatelja na način da potakne primatelje poruke na kup-

<sup>524</sup> Jeannet, J. P., Hennessey, H. D.: op. cit., str. 478.

<sup>525</sup> Samli, A. C., Hill, J. S.: op. cit., str. 351.

<sup>526</sup> Boddewyn J. J., Mohr, I., International advertisers face government hurdles, Marketing News, 21, 08. svibnja 1987., str. 20. - 21.

nju. Upravo ovi ključni momenti ukomponirani su u AIDA modelu (*Attention, Interest, Desire, Action*).<sup>527</sup>

Kupci su zbunjeni obujmom i raznovrsnošću svakodnevnih poruka, što izaziva smetnje u procesu komunikacije. Smetnje opterećuju pošiljatelja poruke jer smanjuju učinak njihove poruke. Ulažu se, zato, napor da se smetnje izbjegnu ili eliminiraju na način da se izabere adekvatni medij i definira primjerena poruka.

Dakle, nije dovoljno da primatelj bude samo informiran, već da reagira na ponudu koja je predmet informiranja. Onkvisit i Shaw ukazuju da je potrebno uvažiti četiri načela u međunarodnom marketinškom komuniciranju.<sup>528</sup>

Prvo načelo vezano je za usmjerenost poruke na ljudska osjetila. Iako djeluje jednostavno, često su prisutne pogreške u komuniciranju upravo iz razloga što poruka ne izaziva pozornost ili je korišten krivi medij. Za primijetiti je da ono što može izazvati pozornost u jednoj kulturi ne vrijedi i za drugu kulturu. Tako npr. pozivanje na povijesna obilježja funkcionira u jednoj državi, a u drugoj državi ima malo ili nikakvo značenje.

Prema drugom načelu, poruka ne smije biti u suprotnosti s kulturnim normama primatelja poruke. Tako npr. poruka ne smije dovesti u pitanje dosadašnje stavove i vjerovanja o kulturnim vrijednostima. Poruke koje to ne uvažavaju mogu biti neprihvaćene ili odbačene.

Treće načelo odnosi se na potrebu da pošiljatelj poruke kreira takvu poruku kojom se potiču potrebe primatelja poruke i sugeriraju aktivnosti koje je potrebno poduzeti da se one zadovolje. Motivi se mogu razlikovati od države do države, iako se radi o jednakom proizvodu. Tako su npr. za Engleze značajniji trajnost i kvaliteta proizvoda u odnosu na dizajn i stil.

Četvrto načelo ukazuje da se porukom mora ostvariti kontrola nad ponašanjem primatelja poruke i to na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Naime, poruka mora sadržavati upute o točnom načinu kako će primatelj poruke ostvariti ciljeve kupovinom promoviranog proizvoda.

Proces komuniciranja završava povratnom vezom, odnosno reakcijom primatelja poruke. Ta reakcija može biti vezana za iskazivanje zanimanja za proizvod, jačanjem želje za njegovom kupnjom ili za sâmu kupnju. Reakcija može biti takva da i nema reakcije, odnosno da se ne registrira zanimanje ili želja za kupnjom proizvoda koji se promovira. U tom slučaju potrebno je poduzeti nove aktivnosti kojima se mijenja poruka ili se mijenjaju mediji ili čak ciljna skupina kojoj je proizvod namijenjen.

<sup>527</sup> <http://en.mimi.hu/marketingweb/aida.html> (02. svibnja 2008.)

<sup>528</sup> Onkvisit, S., Shaw, J. J.: op. cit., str. 535.



## 14.2. Strategije međunarodne marketinške komunikacije

Strateško usmjerenje međunarodne marketinške komunikacije svoje polazište ima u određivanju ciljeva koji se žele ostvariti komunikacijom, te u utvrđivanju načina na koji će se ti ciljevi ostvariti.

### 14.2.1. Ciljevi međunarodne marketinške komunikacije

Međunarodnom marketinškom komunikacijom teži se stimuliranju potražnje i isticanju vrijednosti koje pojedini poslovni subjekti nude. Ciljevi koji se postavljaju pred pošiljatelja poruke odnose se u osnovi na:

- 1) povećanje prodaje i/ili
- 2) jačanje marke proizvoda.<sup>529</sup>

**1) Cilj – povećanje prodaje.** Ciljevi međunarodne marketinške komunikacije koji se odnose na povećanje prodaje vezani su za informiranje kupca o ponudi i o raspoloživosti određenog proizvoda, za povećanje potražnje privlačenjem novih kupca, stabiliziranje prodaje i smanjivanje utjecaja konkurenata, te za druge ciljeve.

Informiranje kupca se provodi kada se ulazi na novo inozemno tržište na kojem kupci nisu upoznati s proizvodom, te u slučajevima kada se na inozemnom tržištu nastupa s novim proizvodima. Potencijalnim kupcima se prezentiraju informacije o osobitostima, prednostima, kvaliteti i drugim vrijednostima proizvoda koji su predmet informiranja.

Povećanje potražnje može biti iskazano kroz povećanje primarne potražnje ili sekundarne potražnje. U slučajevima kada se javi potreba za promoviranjem primarne potražnje, komunikacija s tržištem se vezuje za širi pristup – opću kategoriju proizvoda. Npr. tvrtka *Calivita*<sup>530</sup> u širem pristupu promovira sredstva za jačanje imunološkog sustava, dok kada je riječ o promociji selektivne potražnje, što je češći slučaj, promovira određenu marku proizvoda, npr. voćni sok *Noni* koji proizvodi, a čiji sastav omogućuje obnovu stanica u tijelu, pomaže regulaciji imunološkog sustava i uspješno djeluje u rješavanju mnogih tegoba kao što su visoki krvni tlak te problemi s artritisom i krvotokom.

Promocijskim aktivnostima vezano za stabiliziranje prodaje teži se ublažavanju cikličkih i sezonskih neravnomjernosti u prodaji te neutraliziranju utjecaja konkurencije. Tako se npr. tijekom zime jače promovira konzumiranje sladoleda, kao što to radi finska tvrtka *Ingman*,<sup>531</sup> kada je potražnja za tim proizvodima

<sup>529</sup> Wilson, R., Gilligan, C.: *Strategic Marketing Management. Planning, Implementation, and Control*, Butterworth-Heinemann, 2005., str. 312.

<sup>530</sup> <http://www.calivita.com/> (02. svibnja 2008.)

<sup>531</sup> <http://www.ingman.fi/> (02. svibnja 2008.)



manja. Prodaja tijekom godine nije ravnomjerno raspoređena, što remeti tok novca i izaziva niz ostalih poremećaja u poslovanju. Na poremećaj u prodaji utjecaj dolazi i od konkurencije. Iz toga proizlazi i cilj koji se želi ostvariti komunikacijom s tržištem, a to je stabiliziranje prodaje neutraliziranjem utjecaja konkurencije.

**2) Cilj – jačanje marke proizvoda.** Ciljevi koji se vezuju za jačanje marke proizvoda mogu biti definirani potrebom povećanja opaženosti proizvoda, promjenom percepcije proizvoda i drugo. Promocijskim aktivnostima teži se diferencijaciji proizvoda ističući njegove fizičke ili druge osobitosti koje ga čine osebujnim i različitim od konkurentskih proizvoda, i to isticanjem onih osobitosti koje kupci očekuju. Na taj se način cilj koji se želi ostvariti vezuje i za isticanje vrijednosti koja se dobiva kupnjom promoviranog proizvoda. U komunikaciji s tržištem ističu se sve osobitosti proizvoda koje pridonose većem zadovoljstvu kupca u stranoj državi. Ponekad je to kvaliteta, a u drugim slučajevima poslijeprodajne usluge, kao što su servis ili raspoloživost rezervnim dijelovima ili nešto treće.

Ciljevi međunarodne marketinške komunikacije s tržištem izravno su vezani za reakciju ciljnog tržišta, a u njihovom definiranju korisno je uvažiti određene kriterije. Uvažavajući DAGMAR model (akronim za *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*), sugerira se da promocijski ciljevi budu: konkretni i mjerljivi, određeni ciljnim tržištem, usporedivi s boljim rezultatima (*benchmark*) i da indiciraju stupanj traženih promjena, te da su vremenski određeni.<sup>532</sup>

Na temelju definiranih ciljeva međunarodne marketinške komunikacije pristupa se izboru strategija za ostvarenje tih ciljeva.

#### 14.2.2. Izbor strategija međunarodne marketinške komunikacije

Na međunarodnom tržištu, za razliku od domaćeg tržišta, poslovni subjekti djeluju u nedovoljno poznatom okruženju. U takvim okolnostima na raspolaganju su dvije temeljne strategije komuniciranja na međunarodnom tržištu – strategija guranja i strategija privlačenja, te njihova kombinacija. U pravilu, proizvođači se nalaze u jednoj državi, a trgovački subjekti koji se bave trgovinom na veliko i malo te kupci u drugoj državi.

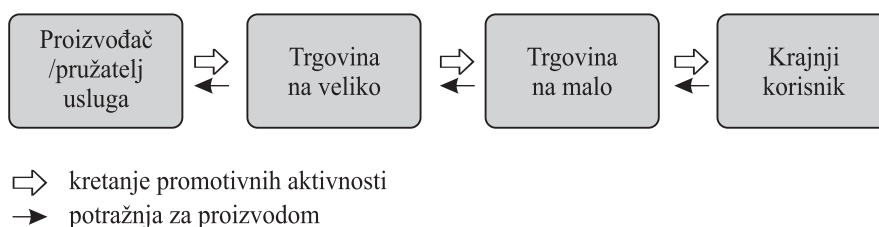
**1) Strategija guranja.** Strategija guranja podrazumijeva takvu strategiju promocije kojom se proizvod promovira samo do sljedećeg sudionika u kanalu distribucije. Najčešće se ta strategija koristi za proizvode proizvodne potrošnje, odnosno kada se proizvodi koriste za daljnju reprodukciju, te kada je kanal dis-

<sup>532</sup> <http://ezinearticles.com/?AIDA-and-Dagmar---Models-for-an-Advertising-Agency&id=216869> (02. svibnja 2008.)

tribucije kratak. U strategiji guranja pretežito se koristi promoviranje osobnom prodajom i unapređenjem prodaje, što je u pravilu vezano za visoke troškove, osobito kada se to radi u stranim državama.

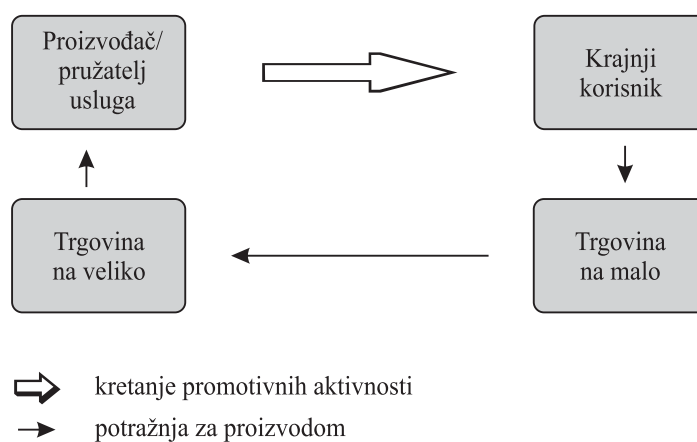
Tako npr. u kanalu distribucije u kojemu djeluju proizvođač, veletrgovac i trgovac na malo, proizvođač promovira svoj proizvod samo do veletrgovca. Veletrgovac u tom slučaju promovira svoju ponudu do trgovca na malo, a trgovac na malo promovira svoju ponudu do krajnjeg korisnika, a potražnja “ide” u suprotnom smjeru kao što je prikazano na slici 57.

Slika 57. Strategija guranja



**2) Strategija privlačenja.** Strategijom privlačenja, za razliku od strategije guranja, proizvod se promovira izravno krajnjim korisnicima koji se nalaze u drugim državama. Svrha je takve strategije da se izazove potražnja na stranom tržištu, koje je u pravilu tržište široke potrošnje, te da krajnji korisnici ponukani promocijskim aktivnostima traže proizvode kod trgovca na malo, a oni da bi zadovoljili kupce traže proizvode kod trgovca na veliko, a oni opet kod proizvođača, kako je prikazano na slici 58.

Slika 58 Strategija privlačenja



Dakle, strategijom privlačenja izaziva se potražnja koja se tada transferira po kanalu distribucije unatrag, od trgovine na malo, preko trgovaca na veliko, do proizvođača. Najčešće se koristi za proizvode široke potrošnje, a u realizaciji ove promocijske strategije koristi se najčešće oglašavanje i unapređenje prodaje. Široka primjena oglašavanja primjerena je za razvijene države. Navedeno iz razloga što postoji široka dostupnost medija, što međutim nije slučaj kod manje razvijenih država. Također, kao što je već bilo istaknuto, postoje mnoge prepreke koje u provedbi oglašavanja i drugih promocijskih aktivnosti dolaze od politike pojedinih vlada ili kulture u pojedinoj državi. Takve prepreke ograničavaju ostvarivanje punog učinka oglašavanja i drugih promocijskih aktivnosti.

**3) Kombinirana strategija.** Najčešće je u primjeni kombinirana strategija promocije. Poslovni subjekti, osobito oni koji djeluju na tržištu široke potrošnje, koriste kombinaciju oglašavanja, unapređenja prodaje, osobne prodaje i odnosa s javnošću, kako bi na tim temeljima postigli sinergijske učinke. Navedeno je potpuno prihvatljivo kada se nastupa na domaćem tržištu, međutim kada se radi o međunarodnom tržištu situacija je mnogo složenija. Na međunarodnom tržištu zbog niza ograničenja – posebno onih vezanih za financiranje promocijskih aktivnosti, nedovoljnog poznavanja uvjeta poslovanja i nedovoljno široko dostupnih medija – poslovni subjekt pristupa oprezno kombiniranoj strategiji, tako da je kada ulazi na novo tržište ili na postojeće tržište s novim proizvodom usmjeren na veće uključivanje osobne prodaje, tj. strategiju guranja. Tek u razvijenijoj fazi, kada se spoznaju odnosi na tržištu, koristi se oglašavanjem u raznim medijima, tj. preferira se strategija privlačenja.

Na odabir strategije promocije utječe još čitav niz činitelja, kao što su vrsta proizvoda, ponašanje kupca, izravna/neizravna konkurencija i drugi činitelji.

Nakon izbora ciljeva koji se žele ostvariti i utvrđivanja stupnja do kojeg se strategije guranja ili strategija privlačenja mogu kombinirati za ostvarivanje uspješne međunarodne marketinške komunikacije slijedi utvrđivanje osobitosti i analiza doprinosa pojedinih elemenata međunarodnog promocijskog miksa.

### ***14. 3. Promocijski miks za međunarodno tržište***

Dinamika promjena u međunarodnom okruženju nameće izgradnju aktivnog odnosa prema međunarodnoj promociji. Navedeno se ostvaruje definiranjem kriterija i načela na temelju kojih se obavlja odlučivanje o promocijskim aktivnostima pojedinog poslovnog subjekta, odnosno odlučivanje o promocijskom miksu kao kombinaciji dvije ili više promocijskih aktivnosti.

### 14.3.1. Utjecajni činitelji i uloga međunarodnog promocijskog miksa

Nema jedinstvenog stava koje sve promocijske aktivnosti čine promocijski miks. Autori uključuju različite aktivnosti u promocijski miks ili objedinjuju pojedine aktivnosti polazeći od njihove osobitosti. Tako npr. za Onkvista i Shawa<sup>533</sup> međunarodni promocijski miks obuhvaća oglašavanje, osobnu prodaju, publicitet i unapređenje prodaje. Johansson,<sup>534</sup> Keegan i Green<sup>535</sup> posebni naglasak daju oglašavanju, ali obrađuju i odnose s javnošću, publicitet, unapređenje prodaje, osobnu prodaju, izravni marketing, internet marketing, međunarodne sajmove i međunarodna sponzorstva. Slično razumijevanje međunarodnog promocijskog miksa nalazimo i kod drugih autora, kao što su npr. Prevešić i Došen,<sup>536</sup> Muhlbacher, Leihs i Dahringer<sup>537</sup> te drugih autora. Navedeno je logičan pristup s obzirom na značenje koje imaju pojedine promocijske aktivnosti u komuniciranju s tržištem.

Tako npr., prema izvješću *Advertising Age* za 2007. godinu, proizlazi da se na oglašavanje troši najveći dio sredstava (36,4%), slijede izdvajanja namijenjena izravnom marketingu 13,3% i odnosima s javnošću (11,1%). Ostale promocijske aktivnosti imaju pojedinačni udio manji od 10%.<sup>538</sup> U tablici 48. prikazani su relativni udjeli pojedinih promocijskih aktivnosti koji su ostvareni u 2006. godini.

Tablica 48. Udjel pojedinih promocijskih aktivnosti u 2006. godini

Promocijske aktivnosti	%
Oglašavanje	36,4
Izravni marketing	13,3
Odnosi s javnošću	11,1
Tiskani materijali	10,0
Unapređenje prodaje	8,8
Ostale promocijske aktivnosti	7,4

Izvor: <http://www.adage.com/dataplace/archives/> (04. svibnja 2008.)

<sup>533</sup> Onkvist, S., Shaw, J.J.: op. cit., str. 537.

<sup>534</sup> Johansson, J. K.: op. cit., str. 506. -568.

<sup>535</sup> Keegan, W. J., Green M. C.: *Global Marketing*, Prentice Hall, 2007., New York, str. 496. -563.

<sup>536</sup> Prevešić, J., Došen Ozretić Đ., op. cit., str. 821.- 845.

<sup>537</sup> Muhlbacher, H., Leihs, H., Dahringer, L.: op. cit., str 620-621.

<sup>538</sup> <http://www.adage.com/dataplace/archives/> (02. svibnja 2008.)

Prema istom izvješću, u tim aktivnostima dominiraju četiri ključne i vodeće međunarodne agencije za promociju: *Omnicom*,<sup>539</sup> *WPP*,<sup>540</sup> *Interpublic*<sup>541</sup> i *Publicis*,<sup>542</sup> koje zauzimaju preko polovice svjetskog promocijskog tržišta (53,2% u 2006. godini), s napomenom da međunarodno tržište promocije tendira digitalizaciji promocijskih aktivnosti.

Iz navedenih stavova više autora i statističkih podataka proizlazi da je ključni element promocijskog miksa oglašavanje – plaćeni oblik komuniciranja s tržištem. Ono se ostvaruje raznim elektroničkim i tiskanim medijima, tj. na neosobnoj osnovi. Oglašavanje je *...kreativan komunikacijski proces, usklađen s interesom i potrebama kupca, proizvođača i društva u cjelini*.<sup>543</sup> Oglašavanjem se potiče pozitivna reakcija potencijalnih kupca kako bi se povećala prodaja.

Od ostalih elemenata međunarodnog promocijskog miksa značajni su elementi: unapređenje prodaje, osobna prodaja, odnosi s javnošću i publicitet, međunarodni sajmovi i izložbe.

Unapređenjem prodaje izravno se stimulira sudionike u kanalu distribucije, s naglaskom na stimuliranje kupca. Osobitosti osobne prodaje svode se na fleksibilnost u odnosima koji se ostvaruju osobnim kontaktima prvenstveno s poslovnim kupcima u stranim državama.

Odnosi s javnošću (*public relations – PR*) su promocijska aktivnost koja nije izravno usmjerena na kupce već na javnost izvana, tj. iz međunarodnog okruženja i unutar poslovnog subjekta, tj. na djelatnike, upravu, dioničare. Temeljni zadatak odnosa s javnošću svodi se na stvaranje pozitivne slike o poslovnom subjektu, njegovom poslovanju i osobinama proizvoda, čime se posredno potiče unapređenje poslovanja i razvoj poslovnog subjekta.

Publicitet je neplaćeni oblik komuniciranja s javnošću pomoću raznih medija, gdje se kao predmet informiranja javlja aktivnost poslovnog subjekta ili osobitost proizvoda. Te informacije objavljuju mediji po osnovi njihove uređivačke politike i izvan je izravnog utjecaja poslovnog subjekta. U tablici 49. sintetizirane su prednosti i nedostaci pojedinih aktivnosti promocijskog miksa.

<sup>539</sup> <http://www.omnicomgroup.com/> (02. svibnja 2008.)

<sup>540</sup> <http://www.wpp.com/wpp> (02. svibnja 2008.)

<sup>541</sup> <http://www.interpublic.com/> (02. svibnja 2008.)

<sup>542</sup> <http://www.publicis.com/> (02. svibnja 2008.)

<sup>543</sup> Sudar, J.: Promotivne aktivnosti, Informator, Zagreb, 1990., str. 60.

Tablica 49. Prednosti i nedostaci međunarodnih promotivnih aktivnosti

Aktivnost	Prednosti	Nedostaci
Oglašavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Učinkovit pristup velikom broju osoba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoki troškovi</li> <li>• Otežano je dobiti povratne informacije</li> </ul>
Unapređenje prodaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Učinkovito u kratkoročnoj promjeni ponašanja kupca</li> <li>• Vrlo fleksibilno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednostavna zloupotreba</li> <li>• Dovodi do sukoba u promociji</li> <li>• Lako za "kopirati"</li> </ul>
Osobna prodaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promptno reagiranje kupca</li> <li>• Vrlo uvjerljivo</li> <li>• Moguća selekcija kupca</li> <li>• Moguće pružiti složene informacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstremno skupo po prikazu</li> </ul>
Publicitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvor s kredibilitetom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otežano je dobiti suradnju medija</li> </ul>

Izbor i kombinacija promocijskih aktivnosti nije jednostavna i lagana zadaća. Složenost izbora potencirana je i saznanjem da samo uspješna kombinacija nudi sinergijske mogućnosti.

Na odabir jednog ili više elemenata međunarodnog promocijskog miksa i na stvaranje njihove kombinacije utječe više činitelja. Raspoloživost financijskim sredstvima je jedan od njih. Značajan utjecajni činitelj vezan je za cijenu koštanja po jedinici promocijske aktivnosti. Npr. oglašavanje na televiziji po jedinici promocijske aktivnosti, tj. prikazu oglašavačke poruke je mnogo skuplje nego isto putem interneta.

Na izbor jednog ili drugog elementa međunarodnog promocijskog miksa utječu i snaga i broj konkurenata. Veća snaga i veći broj konkurenata utječe na potrebu za većim ulaganjima u promocijske aktivnosti na međunarodnom tržištu. Na izbor elemenata promocije utjecaj dolazi i od načina na koji se ulazi u stranu državu. Ako je ulaz na inozemno tržište neizravan, tj. preko poslovnih subjekata specijaliziranih za posredovanje u vanjskotrgovinskom poslovanju ili preko agenata, tada su troškovi promocijskih aktivnosti niži jer se očekuje njihovo učešće u pokrivanju troškova promocije.

Značajni činitelj od utjecaja na izbor elementa ili kombinacije elemenata promocije je vrsta i veličina tržišta na kojem nastupa poslovni subjekt. Ako se radi o tržištima u razvijenim državama, tada su promocijske aktivnosti sofisticiranije, a time i troškovno zahtjevnije. Jednostavnije i troškovno manje zahtjevne

su promocijske aktivnosti u manje razvijenim državama gdje se u promociji više koriste radio poruke i tiskani mediji.

#### 14.3.2. Oglašavanje za potrebe poslovanja na međunarodnom tržištu

Oglašavanje je plaćeno neosobno prezentiranje informacija korištenjem masovnih medija. Oglašavanjem se, pored informiranja, uvjeravanja i podsjećanja, ostvaruje nadasve važna zadaća koja se vezuje za dodavanje vrijednosti proizvodu na način da se stvara imidž i osigurava psihološko i emocionalno zadovoljstvo posjedovanjem i/ili korištenjem proizvoda. Na taj se način podiže razina pozitivne percepcije o kvaliteti proizvoda i pozicionira proizvod tako da se razlikuje od proizvoda konkurenata. Na tim temeljima oglašavanje omogućuje i/ili podržava stvaranje i održavanje konkurentske prednosti.

Oglašavanje bilježi dva trenda. Prvi je vezan za stalno povećanje izdataka za oglašavanje, a drugi za koncentraciju u nekim gospodarskim djelatnostima. Na prvi trend ukazuju podaci o izdvajanjima za oglašavanja. Tako se npr. u SAD-u, državi u kojoj živi oko 5% svjetskog stanovništva, na oglašavanje potroši oko 50% ukupnih sredstava namijenjenih u tu svrhu u odnosu na čitav svijet. Ukupno su u SAD-u u 2006. godini poslovni subjekti potrošili na oglašavanje 285,1 milijardi dolara, dok je to 50 godina ranije (1956.) iznosilo svega 2,1 milijardu \$ (uz uvažavanje inflacije to iznosi 15,4 milijardi \$). Sliku o rastu izdvajanja za oglašavanje čine i podaci da je potrošnja po stanovniku 1956. godine iznosila svega 59 \$ (uz uvažavanje inflacije dolazi se do iznosa od 435 \$ po stanovnika), da bi se 2006. godine to popelo na 952 \$ po stanovniku (tablica 50.).<sup>544</sup>

Tablica 50. Izdvajanja za oglašavanje u SAD-u

Izdvajanja za oglašavanje	1956.	2006.
Ukupno	2,1 milijardi \$	285,1 milijardi \$
Po stanovniku	59 \$	952 \$

Izvor: <http://adage.com/images/random/lna2007.pdf>

Drugi trend se argumentira činjenicom da najveći dio izdvajanja dolazi iz manjeg broja gospodarskih djelatnosti. Tako je npr. nešto manje od polovice ukupnih troškova vezanih za oglašavanje koncentrirano na oglašavanje u pet gospodarskih djelatnosti u SAD-u. Najintenzivnije se koriste oglašavanjem poslovni subjekti iz automobilske industrije (13,2%), proizvođači proizvoda široke potrošnje (12,8%), poslovni subjekti koji pružaju usluge telekomunikacija (7,3%), poslovni subjekti iz farmaceutske industrije (6,1%) i poslovni subjekti koji pružaju financijske usluge (5,8%) - tablica 51.

<sup>544</sup> <http://adage.com/images/random/lna2007.pdf>



Tablica 51. Udjel troškova oglašavanja u gospodarskim djelatnostima 2006. godine u SAD-u

Gospodarska aktivnost	Udjel u ukupnim troškovima oglašavanja u %
Automobilska industrija	13,2
Proizvodi široke potrošnje u maloprodaji	12,8
Telekomunikacije	7,3
Farmaceutska industrija	6,1
Financijske usluge	5,8

Izvor: <http://adage.com/images/random/lna2007.pdf>

Za oglašavanje proizvoda i izgradnju imidža na međunarodnom tržištu poslovnim subjektima stoji na raspolaganju široki izbor medija. Međutim, neki mediji imaju veću učinkovitost – mjereno dometom koji se ostvari korištenjem izabranog medija – imaju veći utjecaj i veću učestalost u prezentiranju poruke na ciljnom tržištu.

U SAD-u i EU su registrirani podjednako isti troškovi oglašavanja prema vrsti medija. Tako se npr. u SAD-u na oglašavanje u novinama troši oko 22,9 % ukupnih sredstava, a u Europskoj uniji 32,0%. Slično je i s troškovima oglašavanja na televiziji gdje se u SAD-u troši oko 22,8%, a u Europskoj uniji 25,0 % itd (tablica 52.).

Tablica 52. Udjel troškova po medijima u ukupnim troškovima za oglašavanje (u %)

Medij	SAD	EU
Novine	22,9	32,0
Televizija	22,8	25,0
Pošta	19,7	16,2
Radio	7,0	3,5
Magazini	5,3	17,4
Oglašavanje na otvorenom	0,8	4,7
Yellow pages	6,6	-
Poslovne publikacije	2,2	-
Razno	12,7	1,2
	100,0	100,0

Izvor: Evans, J.R., Berman, B.: Marketing, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, 1997., str. 527.

Prema izvješću časopisa *Advertising Age* za 2007. godinu, vidljivo je da su i dalje tiskani mediji zadržali najveći udio u ukupnim izdacima za oglašavanje. Međutim, zadnjih godina bilježi se smanjeno zanimanje za tisak, i to posebno za oglašavanje u lokalnim novinama (rast od svega 3,1% 2005./2006.) i trend rasta zanimanja za oglašavanje putem interneta koji je, iako još s malim udjelom od 6,5%, imao rast od 17,3% u 2006. godini u odnosu na prethodnu godinu.<sup>545</sup> Dakle, tiskani mediji iako imaju najznačajniji udio gube na značenju, a raste zanimanje za elektroničke medije, posebno interneta.

Vrsta medija utječe na poruku koja će se tim medijem plasirati na međunarodno tržište, ali i poruka utječe na izbor medija, tako da postoji određena razina interakcije između izbora poruke i medija. Na izbor poruke oglašavanja utječu prvenstveno osobitosti ciljnog tržišta, ciljeva oglašavanja i odabrane strategije oglašavanja. Na izbor poruke utječe, pored navedenog, i medij koji će se koristiti u oglašavanju.

Za izradu poruke potrebne su kreativne vještine osoba koje određuju sadržaj poruke. Upravo ova dimenzija – dimenzija kreativnosti, odvaja oglašavanje od drugih oblika promocije. U oblikovanju sadržaja poruke polazi se od uvažavanja određenih pravila koja obuhvaćaju korištenja teksta, ilustracija, zvuka i boja, vodeći uvijek računa o vrijednostima i kulturi ciljnog tržišta na međunarodnom tržištu.

Poruke mogu biti sročene tako da privlače pažnju na određeni proizvod, da se lako pamte, da pružaju informacije o proizvodu, da imaju emocionalni sadržaj, da sadrže humor, da isključuju osjećaj straha, da se temelje na usporedbi s konkurencijom, da je središnja osoba u poruci predstavnik ciljnog tržišta, da sadrže svjedočanstva o proizvodu, da sadrže animirane filmove, da su po veličini i sadržaju slične ostalom tekstu u novinama ili televiziji.<sup>546</sup>

Rezultati ispitivanja koje je provela tvrtka *GfK*<sup>547</sup> tijekom 2003. godine u 21 europskoj državi ukazuju da kupci smatraju kako poruka ima previše i da su dosadne. Pri tome se Španjolci osjećaju preplavljeni njima, dok su Britanci iskazali najveću toleranciju, a stanovništvo Italije, Češke i Slovačke iskazuje najveću skeptičnost. Nadalje, manje od 60% ispitanika je mišljenja da su poruke zabavne. Posebno se ističu Česi, Talijani, Nijemci, Slovaci i Rusi, koji naglašavaju da su poruke dosadne. Više od 50% stanovništva, prema tom istraživanju, mišljenja je da poruke daju temeljne informacije o novim proizvodima. Poruke koje prenose poznate osobe pridonose učinkovitosti poruke, a s konstatacijom da su poruke djelotvorne slaže se većina ispitanih.<sup>548</sup>

<sup>545</sup> <http://adage.com/images/random/lna2007.pdf> (05. svibnja 2008.)

<sup>546</sup> Semenik, R.J., Bamossy, G.J.: op. cit., str. 367 - 371.

<sup>547</sup> <http://www.gfk.hr> (06. svibnja 2008.)

<sup>548</sup> <http://www.gfk.hr/arhiva> (06. svibnja 2008.)

Za tiskovne poruke ključan je tekst i dizajn poruke. Smatra se da je naslov poruke najvažniji jer je on najčešće jedini dio poruke koji kupac čita.

U slučaju oglašavanja u elektroničkim medijima, kao što su radio i televizija, poruka ima također određene specifičnosti. Npr. poruka na radiju je kratka i jednostavna, a veći se učinak postiže ponavljanjem poruke. S druge strane, poruka na televiziji ima audiovizualni učinak, s tim što je veći naglasak na vizualni učinak poruke.

Poslovni subjekt u nastupu na međunarodnom tržištu koristi se integriranim marketinškom komunikacijom tj. u promociji se koristi spletom više elemenata, a ne samo oglašavanjem. Osim oglašavanja, na raspolaganju su mu i drugi elementi promocijskog miksa, o čijim se karakteristikama i specifičnostima u djelovanju na međunarodnom tržištu raspravlja u nastavku.

#### *14.3.3. Ostali elementi međunarodne promocije*

Pod ostalim elementima međunarodne promocije objedinjene su promocijske aktivnosti koje se ostvaruju:

- 1) osobnom prodajom,
- 2) unapređenjem prodaje,
- 3) odnosima s javnošću i publicitetom,
- 4) sudjelovanjem na međunarodnim izložbama i sajmovima.

**1) Osobna prodaja.** Nakon oglašavanja, najznačajniji promocijski element za uspješno djelovanje na međunarodnom tržištu je osobna prodaja. Osobna prodaja je posebno važna za djelovanje na poslovnim tržištima. Osobnom prodajom se, ustvari, u neposrednim kontaktima s poslovnim kupcima stvaraju kontakti iz kojih se kao rezultat javlja utvrđivanje potreba i želja, pronalaženje proizvoda koji će te potrebe i želje zadovoljiti, te prijenos informacija o koristi koje posjedovanje proizvoda donosi. Osobna prodaja, pored važnosti koju ima za poslovanje na poslovnim tržištima, ima nekoliko obilježja koja je odvajaju od drugih elemenata promocijskog miksa. Jedna od tih karakteristika je da kontakti i komuniciranje s poslovnim kupcem ne prestaju nakon izvršene transakcije, već se oni nastavljaju pružanjem dodatnih usluga i informacija u vezi korištenja kupljenih proizvoda. Na taj se način jačaju međusobni odnosi s ciljem razvijanja vjernosti poslovnih kupaca. S obzirom da se radi o izravnim kontaktima s poslovnim kupcem, uvjeti pregovaranja su otvoreni i fleksibilni do razine autonomije koju ima prodajno osoblje. Osobna prodaja prisutna je i u klasičnoj prodaji proizvoda široke potrošnje, u kojem slučaju kupac dolazi do prodajnog mjesta i s prodajnim osobljem obavi kupnju. Međutim takav vid osobne prodaje nema značenje za poslovanje na međunarodnom tržištu.

Osobna prodaja predstavljena je činjenicom da je troškovno zahtjevna i zauzima značajan udio u međunarodnom promocijskom proračunu pojedinog poslovnog subjekta. Navedeno iz najmanje dva razloga. Prvi, zato što postoje razna ograničenja za šire korištenje osobne prodaje u stranim državama, a koja se vezuju za npr. različitu kulturu, jezik, običaje, pravna ograničenja i slično. Drugi, koji ima troškovnu notu, tj. visina primanja prodajnog osoblja i troškovi putovanja čine osobnu prodaju vrlo skupom po jedinici obavljene transakcije. Tako je npr. tvrtka *Manufacturing Data System*<sup>549</sup> ustvrdila da se za sklapanje posla u SAD-u obavi u prosjeku dva telefonska poziva, u Europskoj uniji je potrebno nekoliko puta nazivati, a u svakom idućem pozivu potrebno je kontaktirati s osobom koja je viša u hijerarhiji upravljanja, dok je u Japanu potrebno uložiti još više vremena u pregovorima prije sklapanja posla.<sup>550</sup>

U osobnoj prodaji na inozemnim tržištima najčešće se angažira domicilno prodajno osoblje, često s organizacijom koja pokriva više država. Prema jednoj studiji o osobnoj prodaji, utvrđeno je da se u budućnosti međunarodnom prodajnom osoblju treba pokloniti veće značenje. Također, utvrđeno je da treba voditi računa o specifičnostima osobne prodaje u pojedinim državama. Tako je npr. utvrđeno da se u Japanu favorizira timski pristup u osobnoj prodaji, a u Saudijskoj Arabiji javlja se problem u pronalaženju prodajnog osoblja zbog nedostatka zainteresiranih i lošeg imidža koji poslovi prodaje imaju. Nadalje, u Indiji je upravljanje prodajnim osobljem otežano zbog fragmentiranosti tržišta kao posljedice raznih jezika i sustava kasti, dok su u Brazilu i drugim državama s visokom inflacijom problemi vezani za nagrađivanje prodajnog osoblja.<sup>551</sup>

Iz tih razloga, a u cilju smanjivanja troškova vezanih za osobnu prodaju, osobnoj prodaji se pristupa sustavno. Sustavni pristup osobnoj prodaji temelji se na utvrđivanju potreba i želja potencijalnih kupca, izboru načina nastupa na tržište i zaključivanja posla, te praćenju realizacije posla i ostvarenih rezultata.

**Utvrđivanje potencijalnih kupca i njihovih potreba i želja.** Utvrđivanje potencijalnih kupca i njihovih potreba i želja temelji se na proučavanju raznih izvora – unutarnjeg i vanjskog karaktera. Izvori unutarnjeg karaktera su npr. podaci iz računovodstva ili prodajnog odjela, dok su vanjski izvori razne baze podataka gospodarskih komora u pojedinim državama, podaci međunarodnih strukovnih asocijacija i drugi izvori, kao npr. utvrđivanje potencijalnih partnera na raznim sajmovima ili stručnim i drugim skupovima. Tako su npr. korisni izvori podaci i informacije Export Instituta<sup>552</sup> koji nudi podatke o preko 150.000 agenata, distributera i veletrgovaca iz 137 država Afrike, Sjeverne Amerike, Europe, Dalekog istoka, Srednjeg istoka, Središnje i Južne Amerike. Nude se

<sup>549</sup> <http://www.mdsi2.com/> (06. svibnja 2008.)

<sup>550</sup> Terpstra, V., Sarathy, R.: op. cit., str. 665.

<sup>551</sup> Terpstra, V., Sarathy, R.: op. cit., str. 665.

<sup>552</sup> <http://www.exportinsitute.com> (08. svibnja 2008.)

kontakt podaci kao što su ime i prezime, e-mail, telefon, adresa i drugo. Slični se podaci od istog instituta mogu dobiti i za 50 glavnih skupina proizvoda. Ako se ima potreba istražiti tržišni potencijal za pojedini proizvod ili skupinu proizvoda u nekoj specifičnoj državi, tada se istraživanje može naručiti i njegova cijena kreće se od 1.000 do 5.000 \$.<sup>553</sup>

**Izbor načina nastupa na međunarodnom tržištu i zaključivanje posla.**

Na osnovi spoznaja o potrebama i željama potencijalnih kupca izabire se pristup prodaji, odnosno utvrđuje se način na koji će se kupci informirati o proizvodu i način na koji će se na kupce utjecati. Iako nema jasne granice između pristupa prodaji, može se naglasiti da jedan pristup ima veći naglasak na stručnosti i poznavanju proizvoda, a drugi na stvaranju poslovnih odnosa.

U pravilu, koristi se kombinacija prvog i drugog pristupa, pri čemu je veći naglasak na prvi pristup kod djelovanja na poslovnom tržištu gdje proizvodi imaju tehnički složeniju osnovu, a drugi tamo gdje je ta osnova manje složena. Prodajno osoblje u komunikaciji vodi računa da kupci dobiju sve potrebne informacije na temelju kojih mogu donijeti odluku o kupnji. U nekim državama ili gospodarskim djelatnostima veći uspjeh se ostvaruje ako je prodajni proces propisan, dok se u drugim državama ili gospodarskim djelatnostima veći uspjeh postiže ako je prodajni proces improviziran i prilagođen trenutačnoj situaciji.

**Praćenje realizacije posla i ostvarenih rezultata poslovanja na međunarodnom tržištu.** U cilju razvijanja dugoročnih odnosa s kupcima ne prekida ju se odnosi i komunikacija nakon zaključivanja kupnje, već se prati realizacija posla i nakon kupnje proizvoda. Prodajno osoblje se raspituje o proizvodu, njegovim osobitostima tijekom korištenja i drugim problemima koji nastaju tijekom korištenja i eksploatacije proizvoda. Navedeno sve u cilju da se na vrijeme reagira i otklone pogreške na proizvodu.

Uspješna realizacija osobne prodaje usko je vezana za osobitosti i specifičnosti partnera s kojima se pregovara, odnosno sklapaju poslovi. Uvažavajući analizu Terpstra i Sarathyja<sup>554</sup> proizlazi da se u prodaji na američkom tržištu vodi računa da su poslovni ljudi u obavljanju posla vođeni objektivnošću, učinkovitošću i konkurentnošću. Oni preferiraju neformalni pristup, kako bi se utrošilo manje vremena u pregovaranjima i favoriziraju pristup kojim žele zadržati ključnu ulogu u pregovorima. Odlučivanje se temelji na odluci pojedinca koji odluku donosi na osnovi parametra i informacija koje mu prikupe njegovi suradnici.

U sklapanju poslova s Japancima vodi se računa da oni poslovanje temelje na osobnom povjerenju više negoli na formalnom ugovaranju poslova. Oni žele znati više o pregovaraču u odnosu na informacije i značajke posla. Vrlo su

<sup>553</sup> <http://www.state.gov/com> (08. svibnja 2008.)

<sup>554</sup> Terpstra, V., Sarathy, R.: op. cit., str. 357. - 370.

formalni u procesu pregovaranja, kao npr. u pripremi materijala prije sastanka, podjeli posjetnica, ali nakon pregovaranja socijalno su orijentirani sa željom uspostave neformalnih veza. U pregovaranju ne koriste usluge pravnika, kao što je to slučaj u drugim državama. Strpljenje u pregovaranju je daljnja karakteristika kod Japanaca. Vrlo rijetko se sklapaju poslovi “na brzinu”, a poslovni ciljevi su dugoročni, tj. u sklapanju poslova usmjereni su na povećanje prodaje i zaposlenosti, a ne na maksimizaciju dobiti u kratkom vremenu. U pregovorima se nikad ne koncentriraju na jednu točku ili problem, već u pregovorima generaliziraju i izbjegavaju izravne konflikte da bi na kraju sugerirali zajedničko razumijevanje i dostignutu razinu suglasja.

Ugovaranje poslova s poslovnim subjektima u Europskoj uniji je složeno jer postoji niz država, svaka sa svojim specifičnostima, te je generaliziranje problematično. Međutim, u ovom prikazu daju se neke opće značajke koje Europljane čine različitim u odnosu na druge. Tako npr. Europljani preferiraju da se sklapanje posla temelji na proceduri, ali ne zbog učinkovitosti, već prvenstveno kako bi se pregovorima dalo pravu strukturu i smisao. U predstavljanju su u načelu formalni i uvažavaju hijerarhiju. U pregovaranju se koncentriraju na obradu više točaka koje su problem, a pregovori traju duže nego u SAD-u, ali kraće nego u Japanu. Prodajni ili drugi pregovori završavaju potpisivanjem ugovora, a povjerenje za izvršenje posla sastavni je dio ukupnog posla. Oslanjaju se na ljude i njihove karakteristike, a manje na podatke i činjenice.

Sklapanje poslova s poslovnim ljudima iz azijskih država ne temelji se na jednakim načelima u svim državama iz jednostavnog razloga što je na tom području utjecaj religije značajan, a tri religije – islamska, budistička i hinduska – su međusobno različite i potiču različite vrijednosti koje utječu na poslovni svijet. Iako različiti, imaju određenih sličnosti. Tako su npr. vrlo tradicionalni, korektni, a osobni odnosi više vrijede od potpisanih poslovnih ugovora. Gospodarstvo se temelji na obiteljskim poslovnim subjektima pa poslovanje ima i druge preferencije osim stvaranja dobiti. U te preferencije spadaju obveze prema bližoj i daljnjoj obitelji i često prema institucijama religije.

Južnoamerikanci su otvoreniji i emocionalniji od drugi naroda, što utječe na njihovo poimanje pregovaranja i sklapanja poslova. Prave distinkciju između poslovnog i društvenog dijela pregovaranja. Tako npr. nije moguće da će Južnoamerikanci za vrijeme poslovnog ručka nastaviti razgovarati o poslu. Tada su teme općeg karaktera, vezane za povijest, obitelj, sport i slično. Zainteresirani su za upoznavanje poslovnog partnera i razvijeno povjerenje pridonosi sklapanju posla. Posao im, za razliku od Japanaca i Amerikanaca, nije na prvom mjestu, već je to obitelj i druge vrijednosti.

Neovisno u kojoj državi se obavlja osobna prodaja, ona će se uspješno okončati ako se zaključi prodaja proizvoda te prodajno osoblje nastoji tijekom pregovaranja upućivati partnere na zaključivanje kupnje. Međutim, forsira-



nje zaključivanja kupnje često rezultira odustajanjem od kupnje. Iz tih razloga primjerenije je odgoditi zaključivanje kupnje ili ponuditi drugi pristup. U prodajnim razgovorima često se polazi od nepoznavanja osobitosti kupca ili se u pregovore ulazi nepripremljeno, te se postavljaju kriva pitanja ili krivo vodi poslovni razgovor.

Pored oglašavanja i osobne prodaje, poslovni subjekti u nastupu na međunarodnom tržištu koriste se učincima organiziranja unapređenja prodaje, što se raspravlja u sljedećoj točki.

**2) Unapređenje prodaje.** Unapređenje prodaje je aktivnost promocije koja ima ograničeno vrijeme trajanja, kojom se dodaje vrijednost proizvodu i koja ima kratkoročno značenje. Unapređenjem prodaje potiču se kupci na kupnju ili povećanje obujma kupnje. Uključuje se razne aktivnosti, od koji su najčešće u primjeni podjela besplatnih uzoraka, nagradni kuponi, mogućnosti kupnje tri proizvoda po cijeni dva proizvoda (tzv. akcije *tri za dva*), organiziranje specijalnih događanja i slično. Učinci unapređenja prodaje najviše ovise o pravnim normama koje vrijede u pojedinim državama. One se razlikuju od države do države, tj. u jednoj je nešto dopušteno, a u drugoj državi je isto zabranjeno, i obrnuto. Tako npr. u Australiji nema ograničenja ili su ona minimalna za premije i darove, dok je potrebno odobrenje, uz prisutni restriktivni odnos, za nagradne igre. U SAD-u nema ograničenja za navedene kategorije, dok je u Japanu prisutno ograničenje za sve tri aktivnosti.<sup>555</sup>

U Europi se, i pored nastojanja za harmonizacijom pravila, unapređenje prodaje različito regulira. Prema istraživanjima Instituta za unapređenje prodaje<sup>556</sup> iz Velike Britanije, proizlazi da je dodatni proizvod kao nagrada, odnosno stimulacija za već kupljeni proizvod, legalan posao u Velikoj Britaniji, dok se u Njemačkoj, Francuskoj, Nizozemskoj i Belgiji s tim u vezi preispituju postavljena ograničenja. Nadalje, sudjelovanje u nagradnim igrama omogućeno je u Francuskoj i Velikoj Britaniji, ali ne i u Njemačkoj, Belgiji, Nizozemskoj itd.

Poticanje na kupnju može biti usmjereno na kupca, trgovinu kao poslovnog kupca i druge subjekte na poslovnom tržištu. Najpoznatije metode unapređenja prodaje za kupca vezuju se za korištenje kupona, darova, nagrada, podjele besplatnih uzoraka i povrat novca. Unapređenje prodaje usmjereno na trgovinu kao poslovnog kupca ostvaruje se metodama izlaganja na prodajnom mjestu, nagrađivanjem trgovine i raznim plaćanjima, dok su sajmovi najraširenija metoda kod ostalih poslovnih subjekata. U SAD-u najrašireniji oblik unapređenja prodaje su kuponi, dok su u Njemačkoj i Grčkoj zabranjeni, a u Švedskoj i Velikoj Britaniji se koriste, ali nemaju veće značenje. U europskim državama najuspješniji oblik unapređenja prodaje su sniženja u maloprodaji i popusti veletrgovaca.<sup>557</sup>

<sup>555</sup> Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A.: op. cit., str. 663.

<sup>556</sup> <http://www.isp.org.uk/> (02. svibnja 2008.)

<sup>557</sup> Baban, Lj., Leko, M.: op. cit., str. 144.



**3) Odnosi s javnošću i publicitet.** Odnosi s javnošću su planirana promocijska aktivnost poslovnog subjekta s temeljnim ciljem stvaranja pozitivnog imidža ili smanjivanja negativnog imidža, dok je publicitet objavljivanje informacija o poslovnom subjektu i njegovim proizvodima u sredstvima javnog informiranja. Odnosima s javnošću izravno upravljaju poslovni subjekti, dok je publicitet u domeni medija, odnosno poslovni subjekti mogu samo neizravno utjecati na publicitet.

Za realizaciju kvalitetnih odnosa s javnošću na raspolaganju je nekoliko instrumenata. Glavni instrumenti odnosa s javnošću su konferencije za tisak, tiskanje i podjela materijala, organiziranje događaja, stvaranje vijesti i donacije.

Uspješnost odnosa s javnošću ostvaruje se ako je aktivnost usmjeravana, tj. ako se temelji na analizi problema koje se treba riješiti i ciljevima koji se žele ostvariti. Na tim osnovama poduzimaju se aktivnosti vezane za kreiranje poruke koja se želi poslati auditoriju, te na izboru medija koji će se za to koristiti. Solomon i Stuart<sup>558</sup> ispravno ukazuju da se odnosi s javnošću ne koriste samo u slučaju potrebe za rješavanjem nastalih problema, već i kada poslovni subjekt čini nešto dobro, kao što je sponzoriranje sportskih, kulturnih ili dobrotvornih događanja, kao i kada se pruža potpora socijalno najugroženijima, bolesnima i nezaposlenima.

Proces upravljanja odnosima s javnošću završava ocjenom ostvarenih rezultata. Pri tome su na raspolaganju tri pristupa mjerenja djelotvornosti odnosa s javnošću i to: broj izlaganja u medijima, promjena odnosa prema proizvodu i doprinos povećanju dobiti.

**4) Međunarodne izložbe i sajmovi, sponzorstva.** Međunarodne izložbe i sajmovi, te sponzorstva daljnji su oblici međunarodnih promocijskih aktivnosti. Međunarodne izložbe i sajmovi posebno su značajni u promocijskim naporima prema poslovnim kupcima, dok su sponzorstva koja imaju međunarodni karakter više usmjerena prema komunikaciji s kupcima.

Međunarodne izložbe i sajmovi pružaju mogućnost poslovnim subjektima da na jednom mjestu susretnu predstavnike izvoznika, uvoznika, agenata i drugih posrednika, te da uspostave kontakt s osobljem trgovačkih misija pojedinih država, s predstavnicima gospodarskih komora, državnih tijela i slično. Međunarodne izložbe i sajmovi su mjesto gdje se poslovni subjekt može upoznati s inovacijama i predstavnicima proizvođača.

Međunarodne izložbe i sajmovi mogu biti specijalizirani ili imaju opći karakter. Među specijalizirane izložbe i sajmove spada npr. sajam u knjiga u Mumbaiu, pod nazivom *Mumbai International Book Fair 2008*.<sup>559</sup> Naime, Indija je poslije SAD-a i Velike Britanije najveći izdavač knjiga, a unutar Indije grad

<sup>558</sup> Solomon, M. R., Stuart, E. W.: op. cit., str. 668. - 670.

<sup>559</sup> <http://www.internationalbookfair.com/> (05. svibnja 2008.)

Mumbai prednjači, što je utjecalo da se već šestu godinu zaredom organizira sajam knjiga u tom gradu.

Sponzorstvo posebno velikih međunarodnih sportskih natjecanja ili kulturnih događaja omogućuje da se šira publika koja prati te događaje informira, potakne na kupnju ili podsjeti na postojanje određenog proizvoda. Iako, kako navodi Iain Ellwood iz tvrtke *Interbrand* iz Londona, sponzori teško mogu izmjeriti učinke tih ulaganja jer se istodobno događaju i njihove druge promocijske aktivnosti.<sup>560</sup>

Tako su npr. u 2008. godini za sponzore dva događaja bila od posebnog interesa, i to Europsko prvenstvo u nogometu *Euro 2008*<sup>561</sup> i Olimpijske igre u Kini.<sup>562</sup> Glavni sponzori za *Euro 2008* su *Adidas*, *Canon*, *Carlsberg*, *Castrol*, *Coca Cola*, *Continental*, *Kia*, *JVC*, *Master Card* i *McDonald's*, koji su uložili svaki po oko 29 milijuna dolara da bi ih ljubitelji nogometa na igralištima i uz TV ekrane mogli uočiti na oglasnim pločama uz igrališta i u TV spotovima.

Zašto se ulaže u sponzorstva ukazuju riječi Paula Meulendijka, ključne osobe za sponzorstva u *MasterCard Europe*: ... *sponzorstvo je kritična komponenta za nas jer ono utječe na profitabilnost i poznatost marke.*<sup>563</sup> Slično potvrđuje i Johan Jervoe, dopredsjednik u *McDonald'su* za globalni marketing koji ističe kako: ...*ako niste dio navika mladih danas, vi nećete biti na tržištu sutra.*<sup>564</sup>

Dakle, da bi poslovni subjekt ostvario uspjeh na međunarodnom tržištu potrebno je da upozna kupce s ponudom s kojom nastupa na ciljnom tržištu te da ih motivira na kupnju proizvoda. Sve to čini integriranom marketinškom komunikacijom, odnosno kombinacijom elemenata promocije – od oglašavanja, osobne prodaje, unapređenja prodaje, odnosa s javnošću, publiciteta, do sudjelovanja na međunarodnim sajmovima i izložbama.

Završno, poslovni subjekt nastupa na međunarodnom tržištu s programom koji je objedinjen kroz kombinaciju elemenata međunarodnog marketinškog miksa. Uspješniji će biti onaj poslovni subjekt koji uspije napraviti takvu kombinaciju elemenata međunarodnog marketinškog miksa kojom na učinkovit način zadovoljava potrebe i želje odabranog ciljnog tržišta. Međutim, promjene u makromarketinškom i mikromarketinškom okruženju su stalne, te ono što je danas uspješna kombinacija, već sutra može biti problematična. Zato je praćenje i prilagođavanje promjenama imperativ. Iz tih se razloga u završnom poglavlju raspravlja o mogućim utjecajima i potrebi za prilagođavanjem promjenama, odnosno raspravlja se o budućnosti međunarodnog marketinga.

<sup>560</sup> <http://www.businessweek.com/globalbiz/> (02. svibnja 2008.)

<sup>561</sup> <http://www.euro2008.uefa.com/> (02. svibnja 2008.)

<sup>562</sup> <http://en.beijing2008.cn/> (07. svibnja 2008.)

<sup>563</sup> Scott, M.: Sponsors Bet Big on Euro Soccer Series, *Business Week*, 30. lipnja/01. srpnja, 2008,

<sup>564</sup> Scott, M.: op. cit., <http://www.businessweek.com/globalbiz/>

**POSLOVNI SLUČAJ:****Strategija za *Croata* modnu marku na međunarodnom tržištu<sup>565</sup>**

Razvojni tim za strategiju međunarodnog poslovanja tvrtke *Potomac* je sastavljen kako bi istražio različite mogućnosti razvoja poslovanja modne marke *Croata* na međunarodnom tržištu. Osnovne dvojbe su: Kako cjenovno pozicionirati marku *Croata* na međunarodnom tržištu? Koji dio proizvodnog programa izabrati za nastup na stranim tržištima? Treba li postojati razlika u strategijama s obzirom na pojedina tržišta? Koje promocijske aktivnosti koristiti? Kako distribuirati proizvode?

*Croata* modna marka u svom proizvodnom programu obuhvaća kravate, rupce i šalove, te ostale kategorije proizvoda kao što su muške i ženske košulje, svečani prsluci, modni dodaci (od poslovnih torbi i novčanika do dugmadi za manžete), muška odijela i dr. Proizvodi se odlikuju vrhunskom kvalitetom koja kreće od vlastitog dizajna i pomno odabranih materijala do kvalitetne izvedbe. Proizvodi su cjenovno pozicionirani kao proizvodi za potrošače visoke platežne moći, u skladu s cijenama svjetski poznatih modnih marki iste kvalitete. U promociji, *Croata* kravate su komunicirane kao izvorni hrvatski tradicionalni proizvod, koji je ujedno i oblikovao imidž zemlje domovine kravata (poput škotskog viskija, švicarskog sira i satova, talijanskih *pizza* i sl.). Takva percepcija je, naravno, omogućila prednost pred svjetskom konkurencijom. *Croata* proizvode danas nosi preko milijun ljudi, a u međunarodnim okvirima posebno su prihvaćeni od strane poznatih političara, predsjednika država i vlada, prinčeva, glumačkih zvijezda, medijskih osoba i sl., te od strane turista koji prolaze kroz Hrvatsku.

Hrvatska je malo tržište, što domaćim poduzećima stvara problem u iskoraku na međunarodnu scenu, jer zahtijeva velike napore u izgradnji jake vlastite prodajne mreže i neophodne promocijske aktivnosti. *Croata* je također u nedoumici kako se pozicionirati kao modna marka više cjenovne razine, budući da se u svjetskim razmjerima takve modne marke gotovo isključivo vežu uz imidž najbogatijih zemalja Zapada, s dugom tradicijom modnog ugleda (Francuska, Italija, Engleska, SAD). Hrvatska nema imidž zemlje mode, niti dovoljan ugled koji bi osigurao jednostavno pozicioniranje hrvatskih modnih marki u istom rangu. Unatoč tome, pojedini proizvodi iz, primjerice, linije kravata se prodaju kao najskuplji na svijetu. Kravate iz *Croata AuHrum* linije, koje se izrađuju kombinacijom svile i zlatnih niti, na međunarodnom tržištu postižu cijene od čak 2.000 US\$ po komadu.

<sup>565</sup> Slučaj pripremili Franjo Bušić, dipl. oec., voditelj odjela međunarodnog poslovanja tvrtke *Potomac* i mr. sc. Ivana First, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.

Cjenovno se linije *Croata* proizvoda dijele u tri kategorije: u prvoj kategoriji standardne *Croata* kravate su pozicionirane kao proizvod za srednju-višu platežnu kategoriju potrošača; *Croata Brijuni* i *Croata Dubrovnik* serije iz druge kategorije odlikuju se posebnom kvalitetom materijala tkanine i dezena, posebne su ručne obrade i kao takve pozicionirane su kao proizvod za potrošače visoke platežne moći; a u trećoj su skupini linije *Croata 4* (ograničena serija) i *Croata AuHrum* koje se percipiraju i prodaju kao luksuzni proizvod. Cijene za svaku od ovih linija, osim njihove kvalitetne izvedbe, se određuju i u odnosu na pozicioniranje konkurentskih marki na konkretnom tržištu, odnosno ovisе o kupovnoj moći, strukturi platežne moći potrošača u svakoj zemlji i sl.

Kravata se kao lider proizvod u proizvodnom programu izvozi kao specifični proizvod koji osnažuje marku. Većina najvećih modnih marki u klasičnoj odjeći je fokusirana na odijelo ili košulju kao najvažniji proizvod u proizvodnom programu, dok marka *Croata* ide logikom da je kravata najvažniji, najživlji i najrazlikovniji dio muške klasične odjeće i time se dodatno postiže razlikovanje marke. Također, kravate *Croata* zbog činjenice da se radi o proizvođaču koji dolazi iz “zemlje kravata” imaju promocijsku prednost u odnosu na ostale proizvode iz portfelja.

Poslovni subjekt se nalazi u dvojbi: do sada su korištene dvije strategije marketinga pristupa novim tržištima. Prva strategija je bila ulaz sa standardnom linijom proizvoda *Croata*, koja je u odnosu na najuglednije marke klasične muške odjeće bila cjenovno pozicionirana nešto niže, mada po kvaliteti, posebno kravata, premašuje većinu proizvođača. Razlog za to treba tražiti u financijskoj nemogućnosti velikog ulaganja u promociju na novim tržištima, jer potrošači razmjerno skupih proizvoda primarno cijene imidž, tradiciju i ugled marke koji se razvijao kroz dugi niz godina na pojedinom tržištu, dok je sama kvaliteta često u drugom planu. Također, vrijeme prepoznavanja nove modne marke od strane tržišta obično traje nekoliko godina, pa je potrebno osigurati rentabilnost tijekom razdoblja ulaza na novo tržište. Poslovni subjekt se boji da će nižim cjenovnim pozicioniranjem na koje je prisiljen takvom strategijom dugoročno izgubiti priliku izgraditi imidž najkvalitetnijeg proizvođača kravate, odnosno modne marke za koju se misli da zaslužuje i da je u skladu s duhom poslovnog subjekta.

Druga strategija se sastojala od ulaska s linijama proizvoda koji su cjenovno pozicionirani iznad svih ostalih proizvoda u kategoriji. Primjerice, u luksuznim linijama kravata marka *Croata* nema izravnu konkurenciju, a i potrošači luksuznih proizvoda preferiraju marke koje su poznate samo krugu ljudi koji ne pitaju za cijenu. Kombinacija luksuznog i neobičnog proizvoda, izvornog proizvođača iz male zemlje, te prodaja u ekskluzivnim buticima, draguljarnicama i vrhunskim robnim kućama je u marketinškom pogledu vrlo kvalitetna, no ima i

svoje mane. Ponajprije, količine proizvoda koje se prodaju su manje nego kada se zahvaća srednja viša kategorija potrošača, a i vrijeme izgradnje imidža može biti dulje, te troškovi mogu biti vrlo visoki. U toj strategiji je upitno što raditi s cjenovno nižim kategorijama proizvoda, budući da bi mogli ugroziti luksuzne linije proizvoda, a time se zatvara mogućnost šireg plasmana proizvoda na tržište, barem u početnoj fazi. Također, u pripremnom razdoblju se može dogoditi da konkurencija brzo reagira, te kopira ideju od “nepoznatog” proizvođača koji se još nije etablirao.

O strategiji će odlučiti razvojni tim za strategiju međunarodnog poslovanja, koji će nizom sastanaka morati analizirati prednosti i mane svake strategije oslanjajući se na dosadašnja iskustva i studije o navikama potrošača pojedinih tržišta, kao i na neka samostalno provedena istraživanja. U slučaju da se *Croata* odluči za neku kombiniranu strategiju, morat će se izraditi detaljni plan djelovanja kako se međusobno suprotstavljenim strategijama ne bi ugrozilo cjelokupan *image* marke *Croata*. Odluka će se morati donijeti u roku od šest mjeseci, odnosno do početka 2009. godine. Tim je prionuo poslu.

**POSLOVNI SLUČAJ:*****Horlicksova strategija repositioniranja***<sup>566</sup>

*Horlicks*, popularnu marku iz kategorije zdravstvenih napitaka, izumili su braća James i William Horlicks 1873. godine. Gospodarski subjekt *British Horlicks Business* prodao je 1969. godine marku *Horlicks* kompaniji *Beecham Group* (koja je 1989. godine postala *SmithKline Beecham Consumer Health Care Company*). U prosincu 2000. godine *SmithKline Beecham Consumer Health Care Company* se spojila s gospodarskim subjektom *Glaxo*, te su formirali *GlaxoSmithKline Beecham (GSK)*. Uspjeh marke *Horlicks* tijekom godina može se pripisati sposobnosti gospodarskog subjekta *GSK* da stalno pomlađuje proizvode u skladu sa zahtjevima potrošača. Tijekom godina *Horlicks* se proširio na nove segmente tržišta, obraćajući se različitim dobnim skupinama kroz plasiranje novih, prilagođenih varijanti proizvoda i produbljujući tako program proizvoda marke *Horlicks*.

Do šezdesetih godina 20. stoljeća *Horlicks* je bio napitak za starije i bolesne, koji im pomaže u brzom oporavku. Navedeno je zauzelo poziciju u percepciji potrošača da je ovaj napitak namijenjen samo bolesnima i starijima. Da bi promijenio taj imidž, *SmithKline Consumer Health Care* odlučio je repositionirati marku, kao hranjivi napitak za mlade. Tako je sedamdesetih godina 20. stoljeća *Horlicks* pozicioniran kao *izuzetno hranjiv napitak*, što je pridonijelo povećanju prodaje tog proizvoda. Tijekom vremena *Horlicks* je predstavljen u različitim poboljšanim verzijama kako bi odgovarao promjenjivim ukusima potrošača. Gospodarski subjekt *GSK* je razvio i razne podmarke kako bi udovoljio potrebama različitih segmenata na tržištu. Također, razvijen je i portfolio globalnih proizvoda koji su plasirani u različite dijelove svijeta.

Godine 2002. *Horlicks* se je još jednom repositionirao, ovaj put kao napitak koji jača otpornost djece, budući da je razina imuniteta djece glavna briga majki. Lansirani su *Junior Horlicks* i vrećice za djecu "3-u-1" koje sadržavaju kombinaciju hranjivih tvari, a koje pomažu u izgradnji imuniteta. Godine 2003. *Junior Horlicks* je ponovno lansiran s različitom strategijom pozicioniranja. Tvrdilo se da proizvod sadrži hranjive tvari koje pomažu u razvoju mozga i živčanog sustava djece. Ponovno lansiranje proizvoda *New Junior Horlicks* potpomognuto je i novim promocijskim aktivnostima. Pored oglašavanja, osmišljene su i druge promocijske aktivnosti kako bi se učvrstila nova strategija pozicioniranja. Sucheta Govil, glavni direktor kompanije *Nutritional Health Care* izjavio je: *New Junior Horlicks je posebno formuliran s hranjivim tvarima koje pomažu*

<sup>566</sup> Slučaj pripremio D. G. Prasad pod mentorstvom prof. Sanjiba Dutta, ICFAI Center for Management Research, prema <http://www.icmrindia.org/>



*u izgradnji otpornosti djece od jedne do tri godine i na taj im način pomaže u njihovom prirodnom i neometanom rastu.*<sup>567</sup>

U istraživanju koje je proveo GSK otkriveno je da djeca nisu voljela *Horlicks* zbog njegova staromodnog imidža. Zbog toga je u srpnju 2003. godine odlučeno ponovno lansirati marku koja je bila posebno usmjerena na djecu mlađu od 14 godina. Ponovno lansiranje je bilo upotpunjeno poboljšanjima u proizvodnji, uvođenjem novih okusa, novom ambalažom i novim promocijskim aktivnostima. GSK proizveo je *Horlicks* s tri nova okusa – vanilija, med i čokolada – osim uobičajenog okusa slada. Ambalaža je također redizajnirana tako da odgovara današnjem suvremenom potrošaču, u jarko plavoj i narančastoj boji. Promocijskim aktivnostima kroz slogan *Pran chonchol* nova verzija *Horlicksa* je promijenila imidž marke od ozbiljne, dobronamjerne i iskrene do živahne, zanimljive i zabavne. Anindya Dasgupta, direktor marketinga u GSK-u rekao je: *Mi osuvremenjujemo marku. Horlicks se tradicionalno kao marka obraćao majkama i drugim odraslim osobama. Naše nove promocijske aktivnosti imaju namjeru preokrenuti većinu djece (od osam do četrnaest godina) u korist Horlicksa. Tema naših oglasa se temelji na djeci s pozitivnim stavom. A djeca uglavnom vole drugu djecu s pozitivnom stavom.*<sup>568</sup>

Godine 2004. GSK je lansirao *Horlicks Light*. Proizvod je bio usmjeren na segment mladih ženskih potrošačica koje su zdravstveno osviještene. *Horlicks Light* je bio niskokaloričan napitak koji je sadržavao izvorni okus slada i bio je bogat vitaminima, bjelančevinama i kalcijem. Lansiranje *Horlicksa Light* je podržano sveobuhvatnim promocijskim aktivnostima koje su uključivale tisak, prodajna mjesta, izlaganje u trgovinama, uzorke proizvoda i kupone. U lipnju 2004. godine lansiran je zdravi napitak za trudnice i dojilje pod markom *Mother's Horlicks*.

Gospodarski subjekt GSK je uveo tetrapak pakiranja *Horlicksa* za potrošače koji su često izvan svog doma. GSK je uvijek pokušavao apelirati na pravi segment prateći promjenjivi ukus ljudi i kroz pravi odabir strategija pozicioniranja. U zadnje vrijeme promocijske aktivnosti ovog gospodarskog subjekta usmjerene su izravno na djecu umjesto na njihove majke, s podržanom komunikacijom i promocijskim strategijama. Koristeći razne promocijske strategije gospodarski subjekt GSK je uspio u repozicioniranju *Horlicksa* kao napitka za djecu.

<sup>567</sup> Junior Horlicks relaunched, <http://www.chennaionline.com/cityfeature/newlaunches/glaxo.asp> pristup (18. rujna 2008.)

<sup>568</sup> Horlicks gets new flavours, Venkatachari Jagannathan, 10 July 2003. prema [http://www.domain-com/companies\\_g/glaxosmithkline/20030710\\_new\\_flavours.htm](http://www.domain-com/companies_g/glaxosmithkline/20030710_new_flavours.htm) pristup



## V. BUDUĆNOST MEĐUNARODNOG MARKETINGA

---

**M**eđunarodni marketing je složena aktivnost kojom se poslovni subjekt prilagođava promjenama na međunarodnom tržištu. Promjene na međunarodnom tržištu su stalne i nagle te se govori da poslovni subjekti djeluju u turbulentnom okruženju. S obzirom da je međunarodni marketing upravo vezan za utvrđivanje navedenih promjena koje dolaze iz makromarketingškog i mikromarketingškog okruženja, to poslovanje čini posebno izazovnim. U budućnosti će se međunarodne marketinške aktivnosti, kao uostalom i do sada, odnositi na definiranje potreba kupaca na svjetskom tržištu i njihovo zadovoljavanje bolje od konkurencije.

U skladu s navedenim u nastavku se raspravlja o trendovima od utjecaja na međunarodnu marketinšku aktivnost, koji redefiniiraju međunarodno marketinško okruženje (točka 15.), nakon čega slijedi analiza strateškog određenje međunarodnog marketinga (točka 16.).

### **15. Trendovi od utjecaja na međunarodnu marketinšku aktivnost**

Trendovi koji će redefiniirati međunarodno marketinško okruženje i bitno utjecati na budućnost međunarodne marketinške aktivnosti vezuju se za promjene koje se očituju u jačanju međunarodnih integracijskih procesa i međunarodnih institucija, u utjecajima koji dolaze od političkih promjena u odnosima država sjevera i juga, istoka i zapada, u promjenama u demografskim kretanjima i razvoju urbanih sredina te u utjecajima promjena u tehnologiji.

#### ***15.1. Proces jačanja međunarodnih integracijskih procesa i institucija***

Najznačajnije promjene od utjecaja na budućnost međunarodnih marketinških aktivnosti dolaze od međunarodnih integracijskih procesa i utjecaja me-

đunarodnih trgovačkih i financijskih organizacija. U okviru međunarodnih integracija kao što su Europska unija, Sjevernoamerički ugovor o slobodnoj trgovini (*NAFTA – North American Free Trade Agreement*), Udruženje jugoistočnih azijskih država (*ASEAN – Association of Southeast Asian Nations*), Azijsko pacifička ekonomska kooperacija (*APEC – Asia Pacific Economic Cooperation*), Latinskoamerička institucija (*MERCOSUR*), Andski ugovor (*ANCOM – Andean Pact*) i drugi, za primijetiti je proces jačanja i širenja djelovanja pojedinih međunarodnih integracija.

Europska unija svoje izvorište ima u suradnji šest država (Njemačka, Francuska, Italija, Nizozemska, Belgija i Luksemburg) koja datira od davne 1951. godine, a s 2007. godinom proširila se na 27 država članica, tri države koje imaju status službenih kandidata (Hrvatska, Turska i Makedonija) i četiri države koje su potencijalni kandidati (Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Srbija i Albanija).<sup>569</sup> Europska unija ne samo da se geografski proširila po broju država, već je to proširenje prvenstveno sadržajno budući da se propisuju zajednička pravila ponašanja i djelovanja. Tako je npr. zabrana ulaska radnicima iz novih manje razvijenih država Europske unije u “stare” razvijene članice ukinuta 2004. godine, s mogućnošću da se pojedine članice Europske unije prilagođavaju novim uvjetima najdulje sedam godina, odnosno do 2011. godine, kada se tržišta rada starih država Europske unije moraju u potpunosti otvoriti.<sup>570</sup>

Slično je i s drugim integracijama, tako da npr. ASEAN – Udruženje jugoistočnih azijskih država (*Association of Southeast Asian Nations*), koje je utemeljeno 1967. godine od strane pet država (Indonezije, Malezije, Filipina, Singapura i Tajlanda) danas broji deset država, s time da se planira, prema najavama sa zasjedanja iz 2007. godine, do 2013. godine dovršiti pregovore o slobodnoj trgovini s velikim državama tog područja kao što su Kina, Indija, Japan, Južna Koreja, Australija i Novi Zeland, i do 2015. godine stvoriti ekonomsku zajednicu ASEAN.<sup>571</sup>

Jačanjem integracijskih procesa u Europskoj uniji, ASEAN-u, ali i drugim integracijama stvaraju se, za poslovne subjekte, novi uvjeti djelovanja i to kako za one koji dolaze iz tih sredina tako i za one koji dolaze izvan tih sredina, tj. iz drugih država izvan integracija. Navedeno su novi izazovi kojima će se poslovni subjekti morati prilagođavati međunarodnim marketinškim aktivnostima.

<sup>569</sup> <http://ec.europa.eu/enlargement/> (09. svibnja 2008.)

<sup>570</sup> “Stara Europa” pred ukidanjem barijera za radnike iz novih članica EU-a, prema <http://www.suvremena.hr/7167.aspx> (04. svibnja 2008.)

<sup>571</sup> AFX News Limited, ASEAN to complete free trade agreements by 2013., 08. 26. kolovoz 2007., prema <http://www.forbes.com/> (02. svibnja 2008.)

Na budućnost međunarodnog marketinga utjecaji dolaze i od širenja uloge međunarodnih trgovačkih i financijskih organizacija kao što su Svjetska trgovačka organizacija (*WTO*) i Svjetska banka (*WB*) unutar koje djeluju Međunarodna banka za rekonstrukciju i razvoj (*IBRD*), Međunarodno udruženje za razvoj (*IDA*), Međunarodni monetarni fond (*IMF*) i druge organizacije. Tako je npr. Svjetska trgovačka organizacija (*WTO*) kroz šest dosadašnjih održanih Ministarskih konferencija (Ministarska konferencija je najviše tijelo koje odlučuje o pitanjima *WTO-a*) usvojila mjere koje su pridonosile slobodnom trgovanju i razvoju država članica. Na zadnjoj, održanoj u Hong Kongu krajem 2005. godine, utvrđeno je, pored ostaloga, da razvijene države omogućće uvoz proizvoda iz najmanje razvijenih država bez carine i tarifnih pristojbi.<sup>572</sup>

Pored navedenog, na budućnost međunarodnih marketinških aktivnosti utjecaji dolaze i od promjena koje će se nastaviti u ovom stoljeću, a koje se mogu rezimirati na ekonomski rast u svijetu, seljenje proizvodnje bez pravila, jačanje orijentacije na tržišnu ekonomiju, brzi rast međunarodnog tržišta, širenje primjene interneta i novih računalnih tehnologija.<sup>573</sup>

Rast u svijetu će se nastaviti, pri čemu će siromašnije države postajati bogatije i to brže nego što će to biti slučaj s bogatim državama, uz izuzetak država u Africi, južnije od Sahare, koje nisu u stanju uhvatiti korak s općim trendom brzog svjetskog rasta. Svjetska ekonomija postaje temeljna ekonomska jedinica jer makroekonomske snage jedne države više nisu u mogućnosti kontrolirati outpute svoje države, tako da čak i snažne države, kao što su SAD, ne mogu više diktirati reakcije i ponašanja manjih država, već je to rezultat općih svjetskih kretanja.

Pravilo da se proizvodnja zrelih proizvoda seli u države s nižim plaćama nije više u funkciji jer se utvrdilo da su plaće kao trošak izgubile na važnosti, odnosno da sve značajniji utjecaj dolazi od troškova transporta, raspoloživosti kvalificirane radne snage, reakcije na tržišne zahtjeve, dostupnosti tržišta, sposobnosti za inoviranje, dizajna i unapređenja proizvodnje proizvoda. Navedeno upućuje na zaključak da će se proizvodnja i zrelih proizvoda sve uspješnije organizirati u razvijenim državama u kojima djelatnici imaju visoka primanja, ali postoje drugi povoljniji uvjeti poslovanja iskazani nižim troškovima, npr. transporta, sposobnosti inoviranja proizvoda i drugoga.

Očekuje se nastavak razvoja tržišne ekonomije. Naime, 75 godina dvojnog sustava upravljanja gospodarstvom, tržišni i centralno-planski, je završeno i to kolapsom potonjeg. Raspad centralno-planskog sustava osigurao je nepobitnu dominaciju tržišno orijentirane ekonomije, s izuzetkom svega

<sup>572</sup> [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/min05\\_e/min05\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min05_e/min05_e.htm) (02. svibnja 2008.)

<sup>573</sup> Keegan, W. J.: op. cit., str. 533. - 540.

nekoliko država kao što su Sjeverna Koreja i Kuba. Nadalje, ubrzani rast međunarodnog tržišta definirat će buduće odnose na tržištu. Brzi rast međunarodnog tržišta rezultat je dosadašnjeg rasta razvijenih država, ali i sve bržeg rasta manje razvijenih država. Kostur ubrzanog rasta vezuje se prvenstveno za države Trijade (SAD, EU i Japan), ali i pojave država koje se brzo razvijaju, kao što je Kina i manje države u jugoistočnoj Aziji, kao što su Tajvan, Singapur i Južna Koreja.

Širenje upotrebe i razvoj interneta i informatičkih tehnologija utječe na razvoj međunarodnih marketinških aktivnosti jer se korištenjem interneta i informatičke tehnologije ostvaruje novi pristup tržištu te novi strateški pristup poslovnog subjekta.

Značajni utjecaj na budućnosti međunarodnih marketinških aktivnosti dolazi i od političkih promjena koje se raspravljaju u nastavku.

### ***15.2. Utjecaj političkih promjena na budućnost međunarodnog marketinga***

U zadnjim decenijama došlo je do razvoja dobrih političkih odnosa između istoka i zapada. Prestanak "hladnog rata" utjecao je na raspad vladavine centralno-planskog sustava i razvoja država na temeljima tržišne demokracije. Razvoj tržišne ekonomije utjecao je na povećanje standarda, na veću potrošnju, a time i na interes za većim obujmom i kvalitetnijim proizvodima. Sve navedeno dovelo je do razvoja na temeljima poduzetničke ekonomije, što je stvorilo nove razvojne potencijale država u tranziciji i njihov nastup na međunarodnom tržištu. Tako npr. nekoliko ruskih poslovnih subjekata već više godina uspješno nastupa na svjetskom tržištu. Među njima je i naftna tvrtka *Lukoil*<sup>574</sup> koja širi svoje poslovanje u Ukrajini (*Odessa Refinery*), Rumunjskoj (*Petrotel Lukoil*), Bugarskoj (*Burgas Refinery*), a u Hrvatskoj je krajem travnja 2008. kupila tvrtku *Europe Mill* s nekoliko benzinskih stanica.<sup>575</sup>

Države u tranziciji će i u nastupajućim godinama biti u procesu prilagođavanja poslovanja i biti vrlo zanimljivo tržište za investiranje zbog resursa s kojima raspolažu. U te resurse prvenstveno spadaju kvalitetne i jeftinije sirovine, energija, a posebno atraktivan resurs je kvalitetna i relativno jeftina radna snaga. Države u tranziciji raspolažu neiskorištenim proizvodnim kapacitetima koji su zbog prilagodbe morali biti napušteni, a u dogledno vrijeme će biti ponovno tržišno zanimljivi. S druge strane, razvijene države zapada raspolažu viškom kapitala koji žele uložiti, te raspolažu sa znanjem i novom tehnologijom koja

<sup>574</sup> <http://www.lukoil.com/> (12. svibnja 2008.)

<sup>575</sup> [http://www.lukoil.com/press\\_6\\_5div\\_\\_id\\_21\\_lid\\_22868\\_.html](http://www.lukoil.com/press_6_5div__id_21_lid_22868_.html) (12. svibnja 2008.)

može zaposliti te kapacitete. Međutim, razlike u stupnju razvijenosti između razvijenih država zapada i manje razvijenih država su velike i nije za očekivati da će se ta razlika u sljedećim godinama bitno smanjiti.

Slični se odnosi vezuju i za odnose između razvijenih država sjevera i nerazvijenih država juga, gdje se pod razvijenim državama sjevera prvenstveno misli na one iz Europe, a pod nerazvijenima prvenstveno na one u Africi, osobito države južnije od Saharske pustinje, te na razvijene države sjeverne Amerike i manje razvijene države Latinske Amerike. Odnosi su opterećeni ne toliko političkim činiteljima koliko činjenicom da postoji velika razlika u razini razvijenosti. S jedne strane poslovni subjekti iz razvijenih država sjevera imaju manji interes za nastup na tržištima južnih država zbog ograničenog potencijala tržišta, a s druge strane poslovni subjekti iz južnih država imaju manji interes za nastup na tržištima sjevernih država zbog ograničenih mogućnosti uspješnog djelovanja na razvijenim tržištima. Taj se raskorak u razini razvijenosti ne smanjuje i nije realno očekivati bitne promjene u sljedećem razdoblju.

Velike promjene događaju se u državama jugoistočne Azije, posebno Kini, Indiji, Južnoj Koreji, Maleziji i drugim državama. Te su države u zadnjim decenijama imale visoku stopu rasta i vrlo brzi razvoj. Navedeno je rezultat promjena u tim državama i orijentaciji prema tržišnoj ekonomiji, otvaranju gospodarstva i uključivanju u međunarodno poslovanje. Nagli razvoj je i rezultat velikog unutarnjeg tržišta iskazanog brojem stanovnika i površinom. Tako npr. u Kini živi preko 1,3 milijarde stanovnika koji su samo u 2004. godini proizveli preko milijun automobila s preko 16 milijuna onih koji su već vozili cestama, što kao posljedicu ima i veliko zagađenje zraka.<sup>576</sup> Indija je druga država po veličini prema kriteriju broja stanovnika koji, prema posljednjim podacima, prelaze jednu milijardu stanovnika, od kojih su većina obrazovana. Indija mnogo ulaže u informatizaciju, tako da je postala najveći izvoznik računalnih programa, ali i informatičara.<sup>577</sup>

### ***15.3. Utjecaj demografskih promjena na budućnost međunarodnog marketinga***

Velike promjene koje će se nastaviti u budućnosti vezane su za demografska kretanja, a njihov utjecaj od posebne je važnosti za međunarodni marketing. Dva će trenda obilježiti ovo stoljeće, a to je nastavak migracije stanovništva iz

---

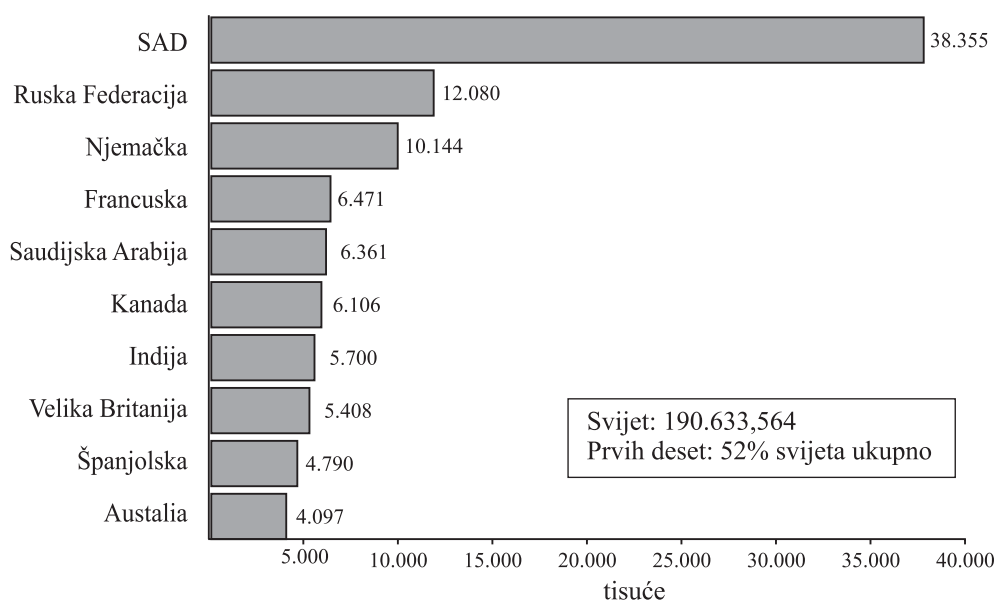
<sup>576</sup> Zissis, C.: China's Environmental Crisis, Council on Foreign Relations, 09. veljače, 2007., prema [http://www.cfr.org/publication/12608/chinas\\_environmental\\_crisis.html#3](http://www.cfr.org/publication/12608/chinas_environmental_crisis.html#3) (12. svibnja 2008.)

<sup>577</sup> India: The Challenges to an Emerging Power prema <http://www.glenndon.yorku.ca/indiaconferenceinde/english/today.html> (12. svibnja 2008.)

manje razvijenih država u visokorazvijene države, tj. s juga i istoka prema sjeveru i zapadu, te iz ruralnih područja u urbane sredine.

U svijetu ima oko 190 milijuna imigranata, od čega na deset država otpada 52% ukupnog broja imigranata – slika 59. Tako su npr. SAD država s najvećim priljevom imigranata godišnje, od preko 38 milijuna prema podacima iz 2005. godine. Od tog broja najveći dio, preko 30%, dolazi iz Meksika, te je u 2006. godini u SAD-u bilo preko 11,5 milijuna imigranata samo iz Meksika.

Slika 59. Prvih deset država s najvećim brojem imigranata u 2005. godini (u tisućama)



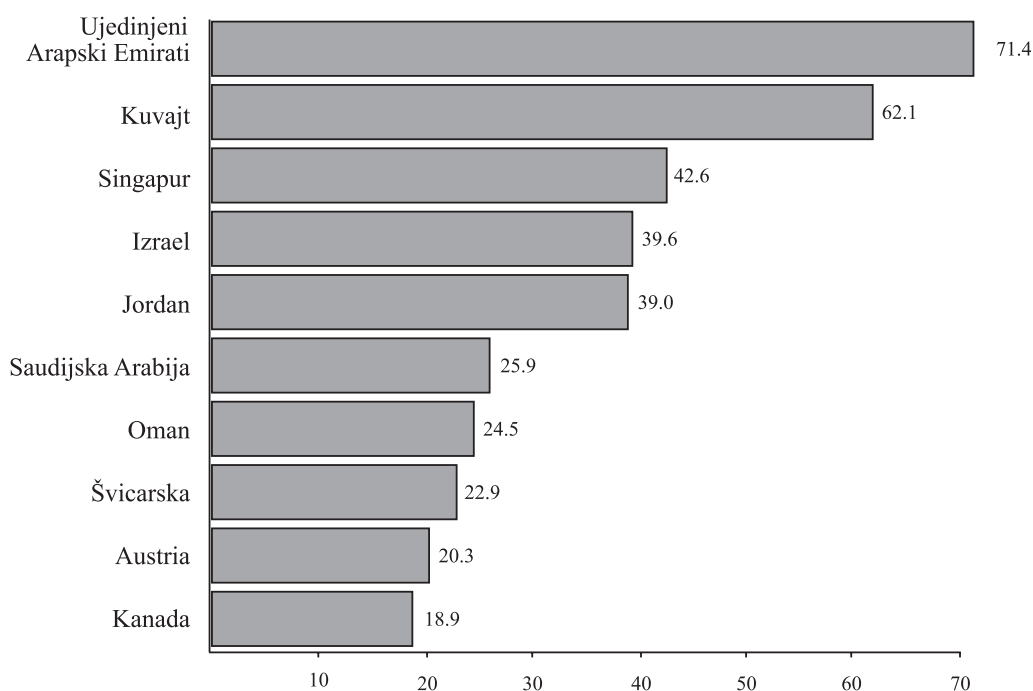
Izvor: United Nations, *Trends in Total Migrant Stock: The 2005 Revision*, prema <http://esa.un.org/migration/index.asp?panel=1> (14. svibnja 2008.)

S druge strane, druga skupina, pretežito arapskih država, provodeći neregulativnu politiku prema imigrantima utječe na njihov veliki apsolutni broj i veliki udio u strukturi ukupnog stanovništva – slika 59. Te su države u naglom razvoju koji, pored ostaloga, zahtijeva novu i kvalificiranu radnu snagu, te su odnosi prema imigrantima mnogo liberalniji. Tako npr. u Ujedinjenim Arapskim Emiratima 71,4% stanovništva čine imigranti, u Kuvajtu 62,1%, Singapuru 42,6% itd.<sup>578</sup>

<sup>578</sup> <http://esa.un.org/migration/index.asp?panel=1> (14. svibnja 2008.)

Te pojave utječu na budućnost međunarodnog marketinga, prvenstveno zbog novih potreba i novih kulturnih vrijednosti koje se javljaju prilivom imigranata, te zbog mjera prema imigrantima koje, ovisno o uvjetima u pojedinim državama ili regijama, mogu biti stimulativne ili destimulativne.

Slika 60. Prvih deset država s najvećim brojem imigranata u 2005. godini (u tisućama)



Izvor: United Nations, *Trends in Total Migrant Stock: The 2005 Revision*, data in digital form, 2006. prema <http://esa.un.org/migration/index.asp?panel=1> (14. svibnja 2008.)

Institut za imigracijsku politiku u 2007. godini utvrdio je deset najznačajnijih pojava i problema vezanih za imigraciju:<sup>579</sup>

1. Neuspjeh imigracijske reforme u SAD-u,
2. Raseljeni Irčani koji proživljavaju ratne strahote,
3. Povoljniji kriteriji ulaska u Europsku uniju za visoko obrazovane,

<sup>579</sup> [http://www.migrationinformation.org/issue\\_dec07.cfm](http://www.migrationinformation.org/issue_dec07.cfm) (14. svibnja 2008.)



4. Testiranje znanja jezika i kulture prilikom ulaska imigranata u države,
5. Uključivanje suvremene tehnologije na graničnim prijelazima s biometrikom kao pravilom,
6. Termin “pripadanje” pojedinoj naciji postaje jednoobrazno prihvaćen,
7. Gradovi i države u SAD-u preuzimaju aktivnu ulogu vezano za imigraciju zbog neuspjeha cjelovitog rješenja,
8. Mobilno partnerstvo je koncept koji se uvodi u Europsku uniju uspostavljajući suradnju s državama iz kojih dolaze imigranti,
9. Rasprava o imigracijskim trendovima je postala svakodnevica, posebno u strukturama Europske unije,
- 10 Južna Koreja je u 2007. godina “otvorila vrata” imigrantima uvažavajući njihov doprinos ekonomskom razvoju države.

Pored utjecaja imigracijskih trendova, na budućnost međunarodnog marketinga utječu i trendovi povećanja urbanih sredina, odnosno seljenja stanovništva iz ruralnih u urbane zone. Ujedinjeni narodi koji prate te pojave u okviru projekta *Demographia World Urban Areas*<sup>580</sup> utvrdili su da u 2007. godini u svijetu ima čak 770 urbanih središta s preko 500 tisuća stanovnika, te da će broj urbanih sredina s preko 15 milijuna stanovnika u 2020. godini biti preko 29. Najveće prosječne stope rasta stanovništva predviđaju se u gradovima Kine (Šangaj 2,23%, Peking 2,62%, Shenzen 3,65%), Indonezije (Džakarta 2,98%), Indije (Mumbai 2,20%, Delhi 3,33%), Pakistana (Karači 3,19%), Nigerije (Lagos 4.45%) itd. U tablici 53. prikazane su urbane sredine s više od 15 milijuna stanovnika i očekivani rast do 2020. godine.

Dakle, međunarodno marketinško okruženje će se pod navedenim i drugim promjenama nastaviti mijenjati. Ono postaje velika prijetnja, ali otvara i nove mogućnosti. Neki poslovni subjekti će znati to iskoristiti, a drugima će to postati nepremostiva zapreka. Poslovni se subjekti tome prilagođavaju, a na raspolaganju im stoji više opcija.

<sup>580</sup> <http://www.demographia.com/db-worldua.pdf> (15. svibnja 2008.)

Tablica 53. Urbane sredine s više od 15 milijuna stanovnika 2020. godine

	Država	Grad	Broj stanovnika 2007.	Broj stanovnika 2020.
1.	Japan	Tokio-Jokohama	34.450.000	35.740.000
2.	SAD	New York	20.420.000	21.790.000
3.	J. Koreja	Seul	20.090.000	21.720.000
4.	Indija	Mumbai	19.380.000	25.730.000
5.	Indonezija	Džakarta	19.300.000	28.290.000
6.	Indija	Delhi	18.560.000	28.390.000
7.	Meksiko	Mexico City	18.410.000	20.540.000
8.	Brazil	San Paulo	18.130.000	20.460.000
9.	Filipini	Manila	17,320.000	21.490.000
10.	Japan	Kobe	17.280.000	17.470.000
11.	Egipat	Kairo	16.000.000	19.700.000
12.	SAD	Los Angeles	15.350.000	18.630.000
13.	Indija	Kalkuta	14.580.000	18.030.000
14.	Kina	Šangaj	14.530.000	19.360.000
15.	Argentina	Buenos Aires	13.460.000	15.160.000
16.	Kina	Peking	12.160.000	17.010.000
17.	Kina	Shenzhen	11.820.000	18.850.000
18.	Nigerija	Lagos	9.660.000	17.020.000

Izvor: Demographia World Urban Areas: Population Projections 2007. – 2020., prema <http://www.demographia.com/db-worldua.pdf> (15. svibnja 2008.)

#### **15.4. Utjecaj tehnoloških promjena na budućnost međunarodnog marketinga**

Theodore Levitt, jedan od vodećih mislilaca na području marketinga, davno je rekao za tehnologiju da je to iznimna snaga koja usmjerava svijet prema *...zajedništvu i jedinstvu interesa, jer će svatko i svugdje željeti da putem nove tehnologije ima stvari za koje je čuo, vidio ih ili probao.*<sup>581</sup>

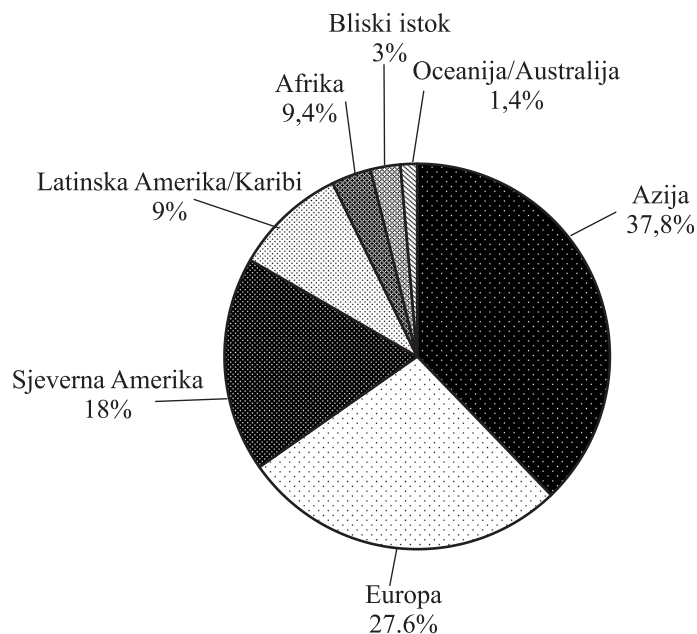
Smatra se da su tehnološke promjene ključan činitelj međunarodnog marketinškog okruženja. One utječu na mogućnost stvaranja nove i inoviranja stare ponude. Tehnološke promjene omogućuju, s jedne strane, zadovoljavanje do

<sup>581</sup> Levitt, Th.: The Globalization of Markets, Harvard Business Review, 1983., vol. 61, br. 3, str. 92.

sada nepodmirenih potreba kupaca, a s druge strane, one utječu na postavljanje sve većih zahtjeva tih istih sudionika na tržištu.

Tehnološke promjene pridonose pronalaženju novih tehnoloških rješenja koja rezultiraju novim proizvodima, omogućuju inoviranje postojećih proizvoda, utječu na smanjivanje troškova proizvodnje ili dovode do novih rješenja u distribuciji. One imaju velik utjecaj na unapređenje proizvodnih procesa, a u zajedništvu sa stvaranjem novih proizvoda ili njihovim unapređenjem utječe se na stvaranje novih ili se radikalno mijenjaju postojeće gospodarske aktivnosti. Tako je npr. internet revolucionalizirao čitav niz gospodarskih aktivnosti. Poslovni subjekti korištenjem interneta informiraju kupce na međunarodnom tržištu o svojim ponudama na nov način, a i distribucija se modificirala. Navedeno postaje vrlo logičan poslovni potez ako se ima u vidu da se korištenje interneta stalno širi. Prema podacima iz ožujka 2008. godine, u svijetu ima 1.355.110.631 korisnika interneta.<sup>582</sup> U strukturi ukupnog broja korisnika najveći udio od 37,8% ima korisnika iz Azije, gdje preko 500 milijuna stanovnika koristi internet – slika 61. U odnosu na ukupni broj stanovnika, najveći udio ima Sjeverna Amerika sa 72,2%, slijedi Oceanija/Australija s 56,4%, Europa s 46,8% te druga područja – tablica 54.

Slika 61. Korisnici interneta ožujak 2008.



Izvor: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (15. svibnja 2008.)

<sup>582</sup> <http://www.internetworldstats.com> (31. 03. 2008.)

Tablica 54. Korisnici interneta u svijetu

Područja u svijetu	Broj stanovnika (procjena 2008.)	Udio u svjetskom broju stanovnika (%)	Korisnici interneta	Udio korisnika interneta u broju stanovništva (%)	Udio korisnika interneta u svjetskom broju korisnika (%)	Stopa rasta korisnika interneta 2000.-2008.
Afrika	955.206.348	14,3 %	45.321.040	4,7 %	3,3 %	903,9 %
Azija	3.776.181.949	56,6 %	512.251.104	13,6 %	37,8 %	348,1 %
Europa	800.401.065	12,0 %	374.244.342	46,8 %	27,6 %	256,1 %
Srednji Istok	197.090.443	3,0 %	33.625.200	17,1 %	2,5 %	923,7 %
Sjeverna Amerika	337.167.248	5,1 %	243.399.574	72,2 %	18,0 %	125,2 %
Latinska Amerika i Karibi	576.091.673	8,6 %	127.093.209	22,1 %	9,4 %	603,4 %
Oceanija/Australija	33.981.562	0,5 %	19.176.162	56,4 %	1,4 %	151,6 %
Ukupno svijet	6.676.120.288	100,0 %	1.355.110.631	20,3 %	100,0 %	275,4 %

Izvor: [http:// www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com) (15. svibnja 2008.)

Više je gospodarskih aktivnosti, kao što su npr. hotelijerstvo i bankarstvo u uslužnom sektoru, poprimilo potpuno nove oblike poslovanja koji su do sada bili nedovoljno poznati. Tako npr. primjena interneta omogućava bankama brz pristup informacijama, transfer dokumenata uz minimalne troškove, otvorenost i vrlo široko rasprostiranje informacija, kreiranje baze klijenata, analizu tržišta i nove poslovne prilike. Klijentima primjena interneta pruža lakši pristup i dostupnost informacijama bilo kada i bilo gdje, izravan pristup uslugama, aktivni pristup računu, *on-line* provjeru stanja, transfer i plaćanje računa, listanje različitih izvješća, podizanje zajmova, naručivanje čekovnih blanketa i dr.

*Home/Office e-banking* omogućuje klijentima izravan pristup informacijama, uvid u stanje i promet po svim računima, uvid u izvješća burza vrijednosnih papira, evidenciju čekova, kretanje tečaja, otvaranje akreditiva, stanje kredita i drugo, a vlastitim računima omogućava klijentima obavljanje raznih transakcija: otplatu kredita, naručivanje čekova, prijenos sredstava s jednog na drugi račun ili plaćanje u korist trećih osoba i sl.

U hotelijerstvu se danas pretežiti dio rezervacija i plaćanja odvija putem interneta i preskaču se svi posrednici u tom poslu – od turističkih agencija do odjela prodaje u hotelskim gospodarskim subjektima. Rezervaciju i plaćanje moguće je organizirati izravno.

Tehnološke promjene značajne su za sve poslovne subjekte, neovisno o osnovnoj djelatnosti i neovisno o tome temelji li poslovni subjekt svoju djelatnost na novim ili starim tehnologijama. Kako ukazuje McKenna, tehnologija je sveprisutna i nije moguće razlikovati gospodarsku aktivnost i gospodarsku djelatnost koja se temelji na novoj tehnologiji od one koja se temelji na staroj tehnologiji, i zaključuje kako postoje samo poslovni subjekti zasnovani na tehnologiji.<sup>583</sup> Proizlazi da je tehnologija u osnovi činitelj razvoja, a rješenja koja ona nudi temeljena su na rezultatima istraživanja i znanju. Primjena novih tehnoloških rješenja u pravilu osigurava ostvarivanje konkurentne prednosti za poslovne subjekte koji ta rješenja implementiraju u poslovanje.

Poslovni subjekti analiziraju tehnološke promjene kako bi prilagodili svoje poslovanje, i to na način da istražuju utjecaj i doprinos ključnih dimenzija koje karakteriziraju te promjene. Na budućnost međunarodnih marketinških aktivnosti utjecat će više dimenzija koje obilježavaju tehnološke promjene, a najznačajnije se odnose na procese stvaranja i širenja nove ponude te na financiranje tih procesa.

Poslovni subjekt nastupu na međunarodnom tržištu može pristupiti s potpuno novom ponudom kao rezultatom maksimizacije tehničkih karakteristika

---

<sup>583</sup> McKenna, R.: Marketing is Everything, Harvard Business Review, 1991., vol. 69, br. 1, str. 65.

proizvoda ili s ponudom koja je rezultat minimiziranje troškova i povećanja proizvodnosti. Neki poslovni subjekti inoviraju svoju ponudu tako da kopiraju tuđa rješenja, i to čine brzo i učinkovito. Ti poslovni subjekti su organizacijski spremni brzo prihvatiti i primijeniti tuđu inovaciju. Najčešće se nalaze u državama s nižim troškovima proizvodnje – kao što su Indija, Pakistan, Filipini – gdje je radna snaga obrazovana, ali koja ima nekoliko puta manja primanja od djelatnika u Europi, Japanu ili SAD-u.<sup>584</sup>

Međunarodno tržište će i ubuduće prihvaćati samo onu ponudu koja je kvalitetna i koja se plasira po prihvatljivim cijenama. Kako bi poslovni subjekti odgovorili tim izazovima, svoju konkurentsku prednost grade koristeći nove tehnološke mogućnosti, odnosno stvaranjem tehnološke superiornosti. Terpstra i Sarathy su mišljenja da će u budućnosti četiri činitelja utjecati na ostvarivanje dugoročne konkurentске prednosti: proizvodnost i troškovi radne snage, troškovi kapitala, tehnologija vezana za proizvod i proizvodnju, te upravljačke sposobnosti koje obuhvaćaju brzinu reagiranja na zahtjeve tržišta, kao i vještine u proizvodnji i stvaranju proizvoda.<sup>585</sup> Stalna briga za tehnološkom superiornošću dovodi mnoge u nezavidnu financijsku situaciju jer je stvaranje novih tehnoloških rješenja financijski zahtjevno.

Financiranje istraživanja i implementacije novih tehnoloških rješenja veliko je opterećenje za većinu poslovnih subjekata i u toj borbi mnogi posustanu, drugi nalaze rješenje u zajedničkom djelovanju na tom području s partnerima, dok samo oni najsposobniji to čine uspješno iz vlastitih izvora. Međutim, i pored velikih napora koji se ulažu u stvaranje nove ponude, mnogi proizvodi propadaju. Više izvora ukazuje da čak 80% proizvoda propada nakon uvođenja na tržište. Razloge propadanja u prvom redu treba tražiti u neuvažavanju zakonitosti tržišta.

Pristup prilagođavanju novim izazovima na međunarodnom tržištu predmet je razrade u sljedećoj točki.

## 16. Strateško određenje međunarodnog marketinga

Budućnost djelovanja na međunarodnom tržištu određena je sposobnošću poslovnih subjekata da definiraju razinu standardizacije i opredijele se za ponudu prilagođenu zahtjevima kupaca s pojedinih inozemnih ili regionalnih tržišta. U tom kontekstu analiziraju se kupci, koji će i u budućnosti ostati u žarištu interesa poslovnog subjekta, i budući činitelji ponude na međunarodnom tržištu.

<sup>584</sup> Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A.: op. cit., str. 807.

<sup>585</sup> Terpstra, V, Sarathy, R.: op. cit., str. 943.

### **16.1. Kupci u žarištu zanimanja**

Danas, a posebno u doglednoj budućnosti, za očekivati je da će se većina poslovnih subjekata usmjeriti na poslovanje na međunarodnom tržištu. Razvoj na tom tržištu je rizičan, ali predstavlja dobru osnovu da dugoročni razvoj. Naime, neovisno o veličini domaćeg tržišta, ono ima svoja ograničenja, dok se to ne može tvrditi za djelovanje na međunarodnom tržištu. Poslovanje na međunarodnom tržištu osigurava stjecanje iskustva i novih znanja koja postaju vrlo korisna u slučajevima sukobljavanja s inozemnom konkurencijom na domaćem tržištu.

Kupci su bili, jesu i bit će u središtu zanimanja poslovnih subjekata, kako onih koji djeluju na domaćem, a nadasve onih koji djeluju na međunarodnom tržištu. S obzirom na ograničenost domaćeg tržišta, mnogi poslovni subjekti ako već nisu, tada će u skoroj budućnosti nastupiti na međunarodnom tržištu koje je, kako je već istaknuto, vrlo dinamično i postat će još dinamičnije. Međutim, na međunarodnom tržištu javljat će se uvijek nove potrebe koje će biti potrebno zadovoljiti, tj. stvarat će se nove tržišne niše. Poslovni subjekti će težiti uspješnom zadovoljavanju često uskih i specifičnih potreba kupaca. Očekuje se da će prepoznavanje potreba na međunarodnom tržištu u budućnosti biti jednostavnije i jeftinije zbog brzog razvoja istraživačkih alata i informatičke tehnologije. Međutim, to će dovesti do veće konkurencije jer će isto biti dostupno i drugima, koji će svoj razvoj vezati za poslovanje na međunarodnom tržištu.

Ono što će odrediti uspješnu budućnost na međunarodnom tržištu je izgradnja partnerstva s kupcima. Više je razloga za izgradnju partnerstva s kupcima, a najznačajniji se vezuju za kraći životni vijek proizvoda, sve veće inzistiranje na pružanju postprodajnih usluga, globalnu konkurenciju, međunarodne izvore opskrbe, troškovno utemeljene strategije, razvijanje odnosa s dobavljačima i primjenu strategije “vođene kupcima”.<sup>586</sup>

Poslovni subjekti grade partnerske odnose s kupcima na međunarodnom tržištu tako da stalno nude nove vrijednosti i zadovoljavaju njihove potrebe. Razvijanje novih odnosa temelji se na isporuci vrijednosti koju kupci očekuju, za što je potrebno znanje o kupcima koje se ostvaruje stalnim prikupljanjem i obradom informacija o njihovim zahtjevima, preferencijama, sklonostima i ponašanju u procesu kupnje.

U razvijanju partnerskih odnosa s kupcima poslovni subjekt demonstrira svoju odanost upoznavajući ih detaljnije s ponudom i promptnim ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Reakcija koja slijedi je vjernost prema poslovnom subjektu, a ne marki proizvoda, kao što je to bilo donedavno. Za stvaranje partnerskih odnosa poslovni subjekt treba kupce promatrati kao jedinku, a ne kao statistički

<sup>586</sup> Mentzer, J.T., Min, S., Zacharia, Z.G.: The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management, *Journal of Retailing*, 2000., vol. 76, br. 4, str. 554.



fenomen ili prosjek. Poslovni subjekt isporučuje odgovarajuću individualiziranu ponudu, što je poznato pod nazivom *masovna prilagodba (mass customization)*. Tako je npr. u automobilskoj industriji već poznata praksa da se svakom potencijalnom kupcu omogući izbor osobnog automobila iz mnogih ponuđenih opcija, neovisno radi li se o boji, jačini motora, opreme i drugim detaljima. Navedeno je moguće i za druge industrije ako se razvije program koji registrira i obrađuje zahtjeve s tržišta i ako se ti zahtjevi mogu "komunicirati" s fleksibilnim proizvodnim programom koji će brzo reagirati i proizvesti traženo.

U tim procesima dolazi do širenje informacija i znanja o međunarodnom tržištu i stvaranja dugoročne konkurentske prednosti. Navedeno će imati implikacije na razvoj onih poslovnih subjekata koji raspolažu tim znanjem i koji će biti sposobni to znanje dalje usavršavati. U slučajevima kada je to znanje kratkog vijeka trajanja, tada će oni biti u prilici da konkurentsku prednost ostvaruju širenjem i plasmanom znanja na druga, manje razvijena tržišta, što se može ostvariti organiziranjem proizvodnje u drugoj državi, zajedničkim ulaganjima ili licenciranjem.

Kupci ostaju vjerni onim poslovnim subjektima koji im isporučuju veća zadovoljstva od očekivanih i veća zadovoljstva od konkurenata. Te vrijednosti i zadovoljstva mogu doći na različite načine: od financijske koristi do osjećaja povjerenja.<sup>587</sup> U procesu zadovoljavanja kupaca potrebno je voditi računa o kriterijima koji ih čine zadovoljnim jer rezultati istraživanja ukazuju da čak 91% nezadovoljnih kupaca prestaje koristiti proizvod. Dodatno, privlačenje novih kupaca postaje velikim problemom, budući da će svaki nezadovoljni kupac prenijeti svoje nezadovoljstvo na osam do deset drugih.<sup>588</sup>

Proizlazi da će poslovni subjekti u poslovanju na međunarodnom tržištu težište stavljati na zadržavanje postojećih kupaca jer je pridobivanje novih kupaca složeno, skupo i neizgledno. Tako npr. prema jednom istraživanju, zadržavanje postojećih kupaca predstavlja 25% troškova potrebnih da se privuče i pridobije novi, a vjerojatnost da se zadrži postojeći je preko 60%, dok je vjerojatnost osvajanja novoga bitno manja i iznosi oko 30%.<sup>589</sup>

Kupci manifestiraju svoju privrženost prema određenom poslovnom subjektu tako da surađuju u definiranju njihovih budućih potreba. Zajedničko definiranje potreba omogućuje poslovnom subjektu da izvrši pripreme i da precizno prepozna zahtjeve tržišta. U tim slučajevima će se odnosi individualizirati, a najbolja ponuda se više neće tražiti javnim oglašavanjem, natječajem, prikuplja-

<sup>587</sup> Poirier Ch. C.: *Advanced Supply Chain Management*, Viva books, New Delhi, 2004., str. 43.

<sup>588</sup> Best, R.J.: *Market-based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 13.

<sup>589</sup> Clancy, K.J., Shulman, R.S.: *Marketing-Ten Fatal Flaws*, *Retailing Issues Letter*, 1995., vol. 7, br. 6, str. 1.

njem, analizom i odabirom najboljih ponuda, već će najbolja ponuda biti ona koja je stvorena u zajedništvu.<sup>590</sup>

I u budućnosti će kontakti s kupcima biti odrednica uspjeha na međunarodnom tržištu, te se nameće potreba za daljnjim razvijanjem tih odnosa na partnerskim osnovama. U tu svrhu nužno je daljnje usavršavanje CRM (*Customer Relationship Management*) sustava kojim se podaci o kupcima prikupljaju u međunarodnim kanalima distribucije i potom usmjeravaju prema središnjoj bazi podataka, gdje se objedinjuju i obrađuju. Na taj način poslovni subjekti mogu prepoznati njihove potrebe, želje, očekivanja, primjedbe i prijedloge za unapređenje ponude. S vremenom ta baza podataka postaje sve cjelovitija, što omogućuje detaljniju analizu i detaljnije poznavanje potreba kupaca i ispunjavanje njihovih očekivanja. Na taj se način ne samo omogućuje isporuka očekivane ponude, već i one iznad očekivanja.

Budućnost međunarodnog marketinga će se temeljiti na daljnjem razvoju CRM sustava kojim poslovni subjekti osiguravaju mnoštvo kontakt točaka i načina za kontakt s kupcima. Najčešći kontakti ostvaruju se izravno s prodajnim osobljem, ali i putem *e-maila*, *web*-stranica, faksom, dopisima, telefonom, mobitelom ili nekim drugim medijima. Kupci u svojim reakcijama postaju spontaniji i dobronamjerniji, što potiče njihovu vjernost i dugoročne odnose. Na taj način poslovni subjekti stvaraju uvjete da zadrže one kupce koji su posebno značajni. Navedeno je osobito važno ako se uzme u obzir da poslovni subjekti mogu izgubiti do 50% svojih kupaca u prvoj godini djelovanja i 20% svake naredne godine.<sup>591</sup>

Poslovni subjekti na međunarodnom tržištu susreću se s kupcima koji iskazuju osjetljivost na društvenu odgovornost poslovnog subjekta i očekuju da se ona u cijelosti ili većim dijelom uvažava i da se poduzimaju radnje za njenu realizaciju. Tako je npr. sve veći broj kupaca osjetljiv na problem zaštite čovjekove okoline, a prema jednom istraživanju koje se odnosi na kupce iz razvijenih država identificirano je pet segmenata kupaca koji se međusobno razlikuju ovisno o stavu prema očuvanju čovjekove okoline.

Prvu skupinu, s oko 20% udjela, čine kupci koji imaju aktivnu ulogu vezano za očuvanje čovjekove okoline. Oni su veliki zagovornici očuvanja čovjekove okoline i to pokazuju svojim ponašanjem. Drugu skupinu čini svega 5% kupaca i umjereno su angažirani svojim ponašanjem u očuvanju čovjekove okoline. Prva i druga skupina zajedno (25%) drže se aktivnim sudionicima brige

<sup>590</sup> Batterley, R.: *Leading Through Relationship Marketing*, McGraw-Hill, New York, 2003., str. 128.  
Po-Chedley, D.A.: *Client Relationship Management*, Jaico Publishing House, Mumbai, 2004., str. 37.  
Graham, R.-P.: *Customer Relationship Management*, Viva Books, New Delhi, 2003., str. 143.

<sup>591</sup> Grbac, B., Dlačić, J., First, I: *Trendovi marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2008., str. 55.

za čovjekovu okolinu. U treću skupinu pripadaju kupci, njih 31%, koji nisu niti “za” niti “protiv” očuvanja čovjekove okoline. Oni reagiraju ovisno o situaciji, proizvodu ili proizvođaču. Prilikom kupnje jednog proizvoda vode računa, a u drugom slučaju ne vode računa o brizi za čovjekovu okolinu. Četvrta i peta skupina su kupci koji su pasivni s obzirom na očuvanje čovjekove okoline, pri čemu četvrta skupina (9%) u nekim situacijama ipak u manjem broju elemenata vrednuje čovjekovu okolinu, dok je peta (35%) ekološki potpuno pasivna.<sup>592</sup>

Iz istog istraživanja proizlazi da je prosječni “zeleni” kupac obrazovana žena, koja je utjecajna i liberalnih političkih pogleda. Ima prosječno između 30 i 49 godina, te jedno dijete staro oko šest godina. Ta je osoba postala ekološki osjetljiva tijekom mladosti i obrazovanja. Prihvaća ekološke proizvode jer time vodi brigu o svom zdravlju, a i zbog očuvanja okoliša za svoje dijete.

Uvažavajući navedeno može se zaključiti da se nalazimo pred promjenama u kojima kupci postaju sve osjetljiviji na zaštitu čovjekove okoline i svojim odlukama u kupnji usmjeravaju poslovne subjekte da se još više angažiraju na operacionalizaciji koncepcije održivog razvitka.

Poslovni subjekt na međunarodnom tržištu susretat će se sve više s problematikom zaštite kupaca. Zaštita kupaca od neprimjerene poslovne prakse poslovnih subjekata ostvaruje se pravnom zaštitom kupaca, odnosno ugradnjom kategorije zaštite kupaca u propise pojedinih država.

Za ostvarenje navedenog odgovornima se drže vlada i resorna ministarstva koji to propisuju, ali i poslovni subjekti, udruge potrošača i državna tijela, koji to primjenjuju i kontroliraju. Pravni aspekt zaštite prisutan je u svim državama, a njihova se ugradnja u propise odvijala u različitim vremenskim razdobljima – u razvijenim državama ranije, u manje razvijenim državama kasnije. Zaštita se ostvaruje ugradnjom zaštitnih elemenata u zakone na način da se štite fizičke osobe kada kupuju proizvode ili usluge za svoje osobne potrebe ili za potrebe svog kućanstva. Uređivanje ovog područja potaknula je Generalna skupština Ujedinjenih naroda Rezolucijom broj 39/248 iz 1985. godine. Rezolucija sadrži smjernice o zaštiti potrošača kojom se potiču države članice UN-a na zaštitu prava potrošača.

Reguliranje zaštite potrošača u pojedinim državama nije jednoobrazno i ono ovisi o razini razvijenosti tih država, uvjeta rada i kvalitete života. Iz navedenog proizlazi percepcija vrijednosti koja se razlikuju među razvijenim državama, a posebno između razvijenih i manje razvijenih država. Tako npr. rezultati istraživanja provedenog u državama Europske unije ukazuju da su materijalne vrijednosti važnije za kupce u središnjoj i istočnoj Europi u odnosu na kupce u zapadnoj Europi. Pretežiti dio (62%) kupaca iz zapadne Europe više je zainteresirani

<sup>592</sup> Environmental Behavior, North America: Canada, Mexico, United States, The Roper Organization, Johnson & Son, 1992.

siran za osobni razvoj nego za posjedovanje materijalnih vrijednosti, dok nešto manje od polovice kupaca (46%) središnje i istočne Europe pokazuju materijalističke stavove. Kupci, prema istom izvoru, smatraju cijenu i odnos cijena/kvaliteta jednim od ključnih činitelja prilikom donošenja odluke o kupnji. Pri tome kupci u središnjoj i istočnoj Europi preferiraju proizvode koji imaju manju cijenu, a time i manju kvalitetu, dok oni iz zapadne Europe reagiraju obrnuto.<sup>593</sup>

Unapređenje sposobnosti kupaca kao pojedinca u rješavanju potrošačkih problema i zaštite ostvaruje se jačanjem informiranosti i podizanjem spoznajne osnove o mogućnostima zaštite.

Jačanje informiranosti o mogućnostima zaštite ostvaruje se unapređenjem sposobnosti kupaca u rješavanju potrošačkih problema na temelju bolje informiranosti i primjerenijeg korištenja dostupnih informacija u donošenju racionalnih odluka u procesu kupnje. Smatra se da su kupci koji raspolažu s više informacija i koji te informacije znaju bolje iskoristiti, sposobniji donijeti racionalniju odluku u izboru proizvoda ili usluga i bolje zaštititi svoje interese.

Podizanje spoznajne osnove kupaca je proces kojim se kupci ustvari obučavaju kako od dostupnih informacija o proizvođačima i proizvodima izvući najveću korist. Obučeni kupac postaje svjestan svoje snage i sposobnosti da pravovremeno reagira i potiče proizvođače na pružanje kvalitetnijih i kompletnijih predprodajnih i poslijeprodajnih usluga.

### 16.2. Činitelji ponude na međunarodnom tržištu u budućnosti

Stvaranje i plasman nove ponude za međunarodno tržište rezultat je velikih napora i odricanja. Ulaganja su velika i često s neizvjesnim rezultatom. Navedeno je vezano sa skepticizmom koji zahvaća pojedince, istraživačke timove, pa i poslovne subjekte u cjelini. Mnoge poznate i uspješne ideje danas uspješnih gospodarskih subjekata imale su svoje skeptike. Tako npr. u internom izvješću *Western Uniona*<sup>594</sup> iz 1876. godine stoji: *Telefon ima previše nedostataka da bi se smatrao sredstvom za komunikaciju*. Novija povijest ne samo da navedeno demantira, već ukazuje da upravo telefon, pa mobilna telefonija, postaje najsnažnije sredstvo za komunikaciju. Poznata je i izjava Thomasa Watsona, predsjednika tvrtke *IBM*<sup>595</sup>, iz 1943. godine: *Mislim da u svijetu postoji tržište za možda pet računala*. Danas ta tvrtka svake sekunde proda više od pet računala. Novije doba također ima svoje "bisere". Tako je npr. glazbena tvrtka *Decca Recording*<sup>596</sup> odbila snimiti glazbu grupe *Beatles* 1962. godine s obrazloženjem: *Nama se ne sviđa njihovo muziciranje jer sviranje na gitari nije više u trendu*.

<sup>593</sup> Potrošači u Europi 2005., <http://www.gfk.hr> (12. travnja 2006.)

<sup>594</sup> <http://corporate.westernunion.com/> (20. svibnja 2008.)

<sup>595</sup> <http://www.ibm.com/us/> (20. svibnja 2008.)

<sup>596</sup> <http://www.deccaclassics.com/> (20. svibnja 2008.)

*Beatlesi* su, kao što je dobro poznato, postali svjetski poznata *rock and roll* grupa koja je obilježila jednu epohu, a poslovnim subjektima koji su je pratili omogućila ostvarivanje velike dobiti.

Poslovni subjekti uspjeh na međunarodnom tržištu grade na temelju stvaranja ponude koja će se po nekim karakteristikama razlikovati od konkurencije i koja će biti registrirana i prihvaćena na međunarodnom tržištu. U tom kontekstu stvara se ponuda s proizvodima koji se po svojim osobitostima razlikuju od sličnih proizvoda konkurenata, odabire se međunarodne kanale distribucije koji su najučinkovitiji i najdjelotvorniji, definira cijene ovisno o uvjetima poslovanja na međunarodnom tržištu i odabire elemente međunarodnog promocijskog miksa koji osiguravaju primjerenu komunikaciju s tržištem. Od posebnog su značenja promjene koje se očekuju u području razvoja proizvoda za međunarodno tržište i području distribucije.

**Očekivanja vezana za proizvod na međunarodnom tržištu.** Funkcionalne vrijednosti proizvoda su važne, ali današnjem kupcu na međunarodnom tržištu značajne su i druge značajke i specifičnosti koje će zadovoljiti njegove potrebe i želju za razlikovanjem. Utvrditi što kupci žele, a zatim razviti proizvod koji će zadovoljiti njihova očekivanja, vrlo je složen posao, opterećen mnogim poteškoćama.

Stvaranje proizvoda kojim se zadovoljavaju očekivanja kupaca na međunarodnom tržištu ostvaruje se inoviranjem proizvoda na stalnoj osnovi, ali i predprodajnim i postprodajnim uslugama koje prate proizvod, te s kojima se proizvod diferencira. Diferencijacija je moguća i cijenom, ali je njezin učinak bez značenja jer se lako imitira, odnosno konkurenti vrlo lako odgovaraju protumjerom.

Uvažavajući stavove Crawforda,<sup>597</sup> proizlazi da se novim proizvodom podrazumijeva onaj proizvod koji je nov za poslovni subjekt i za međunarodno tržište, kao što je to slučaj za mobilne telefone tvrtke *Nokia*.<sup>598</sup> Novim proizvodom, prema istom autoru, podrazumijeva se onaj proizvod koji je nov za poslovni subjekt, ali ne i za tržište. Novim proizvodom podrazumijevaju se i proizvodi kojima se nadopunjava postojeća linija proizvoda, a novim proizvodom podrazumijevaju se i poboljšanja na postojećim proizvodima. Novim proizvodom podrazumijevaju se i proizvodi koji su repozicionirani, što znači da se za postojeće proizvode pronalaze i novi oblici primjene i uporabe.

Tako je npr. *Lucozade*<sup>599</sup> bio pozicioniran kao piće za bolesnu djecu i koristio se u bolnicama za osobe koje su trebale dodatnu energiju. Danas je *Lucozade* repozicioniran kao energetska piće za zdrave i dinamične osobe koje tim pićem

---

<sup>597</sup> Crawford, M.C.: *New Products Management*, 4th ed. Irwin, 1994., str. 9 - 11.

<sup>598</sup> <http://www.nokia.com/> (22. svibnja 2008.)

<sup>599</sup> <http://www.lucozade.com/index.html> (22. svibnja 2008.)

nadoknađuju energiju zbog povećane potrošnje energije u sportskim i drugim aktivnostima.

Ono što će definirati budući proizvod na međunarodnom tržištu rezultat je inoviranja koje se odvija na redovitoj osnovi, povremeno, ili je rezultat istraživanja tržišta. Procesom inoviranja koje se odvija redovito provode se minimalne intervencije uz neznatno unapređenje proizvoda, bilo u njegovoj strukturi, sadržaju, ambalaži ili dizajnu.

Inoviranje proizvoda koja se odvija “od slučaja do slučaja” obuhvaća djelomično inoviranje kojim se preinačuje postojeći proizvod, što može izazvati i promjenu ponašanja kupaca. Npr. tvrtka *Panasonic*<sup>600</sup> u kategoriji kamera stalno unapređuje digitalne kamere koje postaju sve manje, sa sve većom memorijom, te sve većim mogućnostima. Digitalne kamere koriste se i kao fotoaparati. Foto i videozapisi mogu se slati internetom rodbini i prijateljima, što potiče kupce da mijenjaju odnos prema kameri od proizvoda koji se koristio za posebne prilike, kao što su godišnji odmori i proslave, u proizvod koji se koristi mnogo češće, pa i svakodnevno.

Inoviranje proizvoda koje je rezultat istraživanja tržišta podrazumijeva stvaranje potpuno novog proizvoda. Brzina uvođenja proizvoda na tržište u budućnosti će vremenski biti mnogo kraća i mjerit će se u mjesecima, u odnosu na dosadašnje potrebne nekoliko godina. Proces stvaranja novog proizvoda od selekcioniranja ideje do njegove komercijalizacije na međunarodnom tržištu bit će kraći, ali složeniji, skuplji i rizičniji. Tako se npr. razvoj mnogih proizvoda vezuje za napredak u razvoju mikročipova, gdje se svake tri godine javlja nova generacija mikročipova čije se značajke poboljšavaju za 400-500%. Projekcije razvoja ukazuju da će do 2020. godine računala biti moćna kao ljudski mozak, a 2040. godine jača od ljudske inteligencije.<sup>601</sup>

Poslovni subjekti su pred izazovom stvaranja proizvoda kojim se zadovoljavaju potrebe i želje kupaca, uključujući zaštitu okoliša na način da proizvod, njegovo korištenje i otpad koji se stvori nakon njegova korištenja ne zagađuju okoliš ili je onečišćenje okoliša minimalno.

Ekološki prihvatljiv proizvod i tržišno uspješan proizvod determiniran je s tri dimenzije: tehničkim svojstvima proizvoda, prihvatljivom cijenom i kompatibilnošću proizvoda sa zaštitom čovjekova okoliša. Praksa ne poznaje potpuno čiste ekološke proizvode, već proizvodi mogu biti više ili manje ekološki prihvatljivi. Proizlazi da su ekološki proizvodi oni proizvodi koji imaju određene ekološke karakteristike, odnosno da i među njima postoje različite razine pri-

<sup>600</sup> <http://www.panasonic.hr> (22. svibnja 2008.)

<sup>601</sup> Solomon, M.R., Stuart, E.W.: op. cit., str. 305., prema Port, O., Gross, N., Hof, R., McWilliams, G.: Wonder Chips: How They'll Make Computing Power Ultrafast and Ultracheap, Business week, 04. srpanj 1994., str. 86. - 92.



sutnosti ekoloških obilježja. Nema jasnih razlika i mjerljivih veličina kojima se jasno i nedvosmisleno može razlikovati ekološki prihvatljiv od ekološki manje prihvatljivog proizvoda. Proizlazi, da će poslovni subjekti koji djeluju na međunarodnom tržištu i ubuduće, i to s još većom pozornošću, pratiti promjene i ekološke dimenzije u ponašanju kupaca, ali i propisa kojima se regulira zaštita čovjekove okoline u pojedinim državama.

**Razvojna usmjerenja međunarodne distribucije.** Zadnjih decenija u okruženju poslovnih subjekata događaju se promjene koje po svojoj prirodi utječu i na međunarodnu distribuciju. Poslovni subjekti izloženi su turbulentnim promjenama koje se odvijaju pod utjecajem znanstveno-tehnološke revolucije, koja implicira informatizaciju gospodarstva uz radikalne promjene u području veletrgovine, trgovine na malo i fizičke distribucije.

Promjene s kojima su suočava veletrgovina motiv su za traženje rješenja koja su na tragu smanjivanja broja sudionika u kanalima distribucije i reduiranja distribucijskih troškova. U tome razvoj računalne tehnologije, softverskih programa i interneta ima presudnu ulogu. Nova tehnologija u distribucijskom sustavu umnogome mijenja odnose u veletrgovini, koji su do sada dominantno bili pod kontrolom proizvođača. Npr. novim tehnologijama se stvaraju baze podataka o kupcima, analizira potražnja, upravlja tokom ulaza i skladištenja sirovina i repromaterijala, te prati kretanje proizvoda od proizvodnje do isporuke kupcima na temelju bar-kodova i praćenja proizvoda pomoću suvremenih elektroničkih rješenja.

Distribucija se sve više sofisticira – od korištenja EDI-a (*Electronic Data Interchange*) preko korištenja elektronskih informacija (*e-information*), elektronički poduprijetih transakcija (*e-transaction*) i elektroničke trgovine (*e-commerce*) do elektroničkog poslovanja (*e-business*).

EDI je automatska razmjena standardiziranih podataka između redovitih poslovnih partnera. EDI pridonosi uštedi vremena, troškova procesiranja podataka, te minimalizaciji pogrešaka osoblja.

Razvoj *web*-tehnologija omogućio je uspostavu poslovanja pomoću elektroničkih informacija (*e-information*). Na koncepciji elektroničkih informacija (*e-information*) razvilo se poslovanje koje se odlikuje mogućnošću nabave (kupnje) izravno s *web*-stranice prodavača (*e-transaction*). Time se otvara novi kanal distribucije i naznake elektronskog trgovanja (*e-commerce*). Na elektroničko trgovanje nadovezuje se elektroničko poslovanje (*e-business*) kojim se integrira zahtjev kupaca u proizvođačeve interne (proizvodne) operacije u realnom vremenu.

Iz navedenog se jasno vidi dominantan utjecaj tehnologije na promjene i potrebu prilagođavanja distribucijskog sustava. S razvojem tehnologije rastu i



očekivanja kupaca, a kao rezultat javljaju se nove matrice ponašanja koje se mogu svesti na: ekstranet, portale i digitalno tržište.

Ekstranet je matrica ponašanja na poslovnom tržištu kojom se označava veza jednog poslovnog kupca i manjeg broja dobavljača. Nastaje polovinom devedesetih godina s ciljem smanjivanja troškova nabave te ubrzanja i unapređenja procesa nabave. Navedeno podrazumijeva dodatni napor dobavljača za *just-in-time* popunjavanjem zaliha i unapređenjem sustava nabave. Na taj način ekstranet potiče integriranje internog menadžment sustava prodavača i kupaca. Prema *Forrester Research Institute* broj poslovnih subjekata koji imaju ekstranet i koji nabavu obavljaju preko interneta konstantno raste.<sup>602</sup>

Portal se razvija u situacijama kada jedan poslovni subjekt ima mnogo dobavljača, i obrnuto, kada jedan prodavač ima mnogo kupaca. Razlikuju se dvije vrste portala:

- Prvi, koji integrira ulaznu stranu tvrtke, čime se integriraju katalozi više dobavljača u jedan tzv. univerzalni katalog. Npr. s tvrtkom *Ford* godišnje komunicira oko milijun dobavljača. Kako bi poslovanje učinili jednostavnijim, uveli su tzv. FSN sustav (*Ford Supplier Network*).<sup>603</sup>
- Drugi, koji integrira izlaznu stranu tvrtke, čime se integrira odnos s partnerima koji kupuju proizvode tvrtke. Npr. tvrtka *Dell* smanjila je troškove prodaje na način da su automatizirali nabavu i proces punjenja skladišta kupaca na osnovu *on-line* prodajnog punkta koji je u funkciji 24 sata, 7 dana u tjednu.<sup>604</sup>

Za uspostavu portala potrebna su značajna sredstva i iskustvo, što je iznad mogućnosti mnogih, osobito poslovnih subjekata manjih dimenzija. Kao odgovor na ta ograničenja javlja se treća matrica ponašanja kojom se okupljaju snabdjevači i poslovni kupci u realnom vremenu na istom *on-line* tržištu, čime se uspostavlja virtualno, odnosno digitalno tržište. Digitalno tržište karakterizirano je transparentnošću poslovanja i bogatom bazom podataka s tržišta nabave i tržišta prodaje. Npr. davatelj franšize, tvrtka *Choise Hotels International Inc.* posluje na način da primateljima franšize, koji vode pojedine hotelske kuće, sugerira kupnju od provjerenih i preferiranih snabdjevača. Ta je tvrtka razvila digitalno tržište koje naziva *ChoiseBuys.com*, a kojim povezuje primatelja franšize s odabranim snabdjevačima raznih proizvoda i usluga.<sup>605</sup>

<sup>602</sup> <http://www.ism.ws/ISMReport/Forrester/FROB042003PR.cfm> (26.03.2005.) Forrester Research Institute od 2000. na redovitoj osnovi svaka tri mjeseca istražuje razvoj e-poslovanja.

<sup>603</sup> <http://www.fsn.ford.com> (26. svibnja 2008.)

<sup>604</sup> <http://www.www.dell.com> (26. svibnja 2008.)

<sup>605</sup> <http://www.hotelchoice.com> (26. svibnja 2008.)

Digitalno tržište ima osobitost da vezuje nekoliko gospodarskih djelatnosti kao što su čeličane,<sup>606</sup> papirna industrija,<sup>607</sup> kemijska industrija,<sup>608</sup> oglašavanje,<sup>609</sup> građevinarstvo,<sup>610</sup> medicinska oprema<sup>611</sup> i još nekoliko tisuća takvih tržišta.

Čitav je niz drugih trendova koji utječu na distribuciju. Tako npr. Anderson i Vincze<sup>612</sup> ukazuju da je i u 2002. godini nastavljen trend rasta broja malih, najčešće obiteljskih veletrgovaca, kao i rast broja velikih veletrgovaca koji nastaju spajanjem ili kupnjom drugih distributera. Suprotno tome, nastavljen je pad broja srednje velikih veletrgovaca.

I u trgovini na malo dolazi do promjena. U nedavnoj prošlosti započeli su određeni trendovi koji će obilježiti trgovinu na malu u budućnosti. Tako je npr. došlo do ekspanzije velikih ekskluzivnih prodavaonica koje prodaju prestižne odjevne i druge proizvode poznatih proizvođača kao što su *Nike, Louis Vuitton, Gucci, Lego* itd. Nadalje, javlja se ekspanzija lanaca prodavaonica koje prodaju proizvode po nižim cijenama, kao npr. *Mercantone, Wall Mart, Sears*, a koji su razgranali poslovanje po čitavom svijetu. Također, javlja se trend razvijanja marke trgovaca na malo kojim oni osvajaju kupce iz oba segmenta tržišta – prodajom proizvoda s visokim cijenama i prodajom proizvoda s niskim cijenama.

Sve navedeno upućuje na zaključak da je distribucijski sustav pod utjecajem dinamičkog okruženja koje djeluje na potrebu njegove stalne modifikacije, ali i razvoj distribucije utječe na dinamiku okruženja.

Na fizičku distribuciju bitno utječe razvitak tehnologija, i to osobito tehnologija koje podupiru praćenje proizvoda te komunikacijskih tehnologija. Npr. fizička distribucija se odvija uz pomoć satelitskog praćenja toka proizvoda od jedne do druge destinacije; uz pomoć EDI sustava (*Electronic Data Interchange*) kojim se bar-kodovi čitaju laserskim skenerima i podaci pohranjuju u računalo te koriste za upravljanje fizičkom distribucijom; pomoću računala koja primaju usmene naredbe (*Voice Recognition System*) te elektroničke razmjene podataka gdje računala primaju narudžbe automatski i prosljeđuju naredbe itd.

Fizička distribucija pored toka proizvoda vodi računa i o protoku informacija. Razvijen je sustav elektroničke komunikacije između prodavača i poslovnih kupaca koji se naziva IFTM (*International Forwarding and Transportation*

<sup>606</sup> <http://www.e-steel.com> i <http://www.metalsite.c> (26. svibnja 2008.)om

<sup>607</sup> <http://www.paperexchange.com> (26. svibnja 2008.)

<sup>608</sup> <http://www.sciquest.com> (26. svibnja 2008.)

<sup>609</sup> <http://www.adoutlet.com> (26. svibnja 2008.)

<sup>610</sup> <http://www.bidcom.com> (26. svibnja 2008.)

<sup>611</sup> <http://www.neoforma.com> (26. svibnja 2008.)

<sup>612</sup> Anderson, H. C. – Vincze, W. J.: op. cit., str. 364.

*Message*).<sup>613</sup> IFTM sustav se dograđuje i usavršava, ali u biti omogućuje zamjenu klasičnih papirnatih dokumenata elektroničkim dokumentima vezanim za naručivanje, dostavu i plaćanje. Tako je npr. tvrtka *Hydrus* iz Hrvatske naručila aparat za filtriranje tekuće vode od kineskog proizvođača. Špediter, tvrtka *TNT*<sup>614</sup> osigurala je pored logističke usluge i uslugu kontinuiranog praćenje toka fizičke distribucije proizvoda iz proizvodnih hala u Kini do carinske službe u Zagrebu. S razvojem fizičke distribucije odnosi između kupaca i poslovnih subjekata koji pružaju usluge fizičke distribucije sve više će se temeljiti na partnerstvu. Za unapređenje odnosa među partnerima poslovni subjekti koji provode fizičku distribuciju stalno inoviraju svoje aktivnosti i uspoređuju ostvareni napredak s konkurentima. Navedeno se ostvaruje *benchmarkingom*, odnosno komparativnom analizom rezultata svake funkcije u usporedbi s međunarodnom konkurencijom. Rezultati *benchmarkinga* potiču poslovne subjekte na reakcije i unapređenje poslovanja.

Više tehnoloških i poslovnih trendova utječe na fizičku distribuciju. Od osobitog su značenja automatizacija procesa, elektronička distribucija, utjecaj okruženja, ugovori s trećom strankom, partnerstvo, kvaliteta prijevoza i globalizacija distribucije.

Ručna manipulacija je prošlost. Računalna tehnologija i razvijanje softverskih programa za fizičku distribuciju bitno su unaprijedili njezino odvijanje. Jedan od glavnih ciljeva automatizacije je osigurati poslovnim subjektima podatke na osnovi kojih mogu donositi pravovaljane odluke.

U razvijenijim gospodarstvima prisutan je trend nastajanja specijaliziranih poslovnih subjekata za fizičku distribuciju, tako da i proizvođači i kupci, osobito oni koji djeluju na poslovnom tržištu, rješavaju fizičku distribuciju i ugovorno prepuštaju njezino obavljanje trećima – specijaliziranim tvrtkama. Tako se npr. pivovara *Coors*, nakon što je godinama izravno plasirala pivo na adrese 650 distributera, odlučila povezati na partnerskim odnosima s 24 subjekta koji raspolažu skladištima s rashladnim uređajima i s *Burlington Northern* željeznicom. Navedenom organizacijom i korištenjem satelitske tehnologije *Coors* je smanjio troškove i povećao profitabilnost.<sup>615</sup>

### **16.3. Društveno odgovorni međunarodni marketing**

U razmatranju budućnosti međunarodnog marketinga nužno je uvažiti činjenicu da su poslovni subjekti pod utjecajem mnogih promjena i trendova, ali i da utjecaji dolaze od raznih interesnih skupina, kao što su građani koji svojom

<sup>613</sup> Seideman, T.: *Worldwide Messaging Standards Inch Closer*, *Journal of Commerce*, 17. veljače, 1989., 1A.2A.

<sup>614</sup> <http://www.tnt.com/> (15. rujna 2008.)

<sup>615</sup> Lamb, Ch., Hair, J., McDaniel, C.: *op. cit.*, str. 406.

aktivnošću usmjeravaju lokalnu i širu zajednicu, zatim kupaca, dioničara i drugih interesnih skupina. Upravo usklađivanje razvoja poslovnog subjekta s interesima interesnih skupina postaje sve složenije. Javlja se potreba za promatranjem napretka u kontekstu društveno odgovornog međunarodnog marketinga kojim se ustvari usklađuju ciljevi poslovnog subjekta s ciljevima razvoja interesnih skupina. Pod društveno odgovornim međunarodnim marketingom podrazumijeva se način na koji se usuglašavaju vrijednosti i ponašanje poslovnog subjekta s očekivanjima i potrebama interesnih skupina.

Odgovornom poslovnom praksom na međunarodnom tržištu, kojom se ispunjavaju obveze prema društvu, poslovni subjekt se vezuje za ekološku svjesnost, uključenost dioničara, uvažavanje standarda rada, razvoj odnosa s djelatnicima i zajednicom, uvažavanje društvenih vrijednosti i ljudskih prava.<sup>616</sup> Razvojem na tim osnovama maksimizira se pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, odnosno minimiziraju negativni učinci poslovanja. Potreba za uvažavanjem odgovorne poslovne prakse može se argumentirati i rezultatima istraživanja koja su provedena na 25.000 ispitanika u 23 države. Ti rezultati ukazuju kako su građani mišljenja da se poslovni subjekti ne smiju isključivo orijentirati na ostvarivanje dobiti (90% ispitanika), da se stav o pojedinom poslovnom subjektu gradi ovisno o razini njegove društveno prihvatljive poslovne prakse (60% ispitanika), a dio njih izbjegava kupnju proizvoda poslovnih subjekata koji su društveno neodgovorni.<sup>617</sup>

Nema jedinstvenog stava o tome treba li se regulirati poslovanje poslovnih subjekata i na taj način pridonijeti višoj razini društveno odgovornog poslovanja ili je za to dovoljan mehanizam slobodnog tržišta. S tim u vezi razlikuju se dva pristupa pitanju društvene odgovornosti. Prvi pristup smatra da tržište kao najefikasniji mehanizam za alokaciju resursa može učinkovito regulirati i druge potrebe stanovništva, kao što je briga za kupca, kvaliteta okoliša ili etično poslovanje. Suprotno je stajalište zagovornika državne intervencije prema kojima su poslovni subjekti vođeni motivom maksimiranja dobiti skloni neprihvatljivom ponašanju. Takvo neprimjereno poslovanje može prouzročiti štete lokalnoj zajednici i društvu. Te štete mogu biti i veće od ukupne koristi koja se ostvari. U cilju izbjegavanja mogućih šteta za okoliš i život stanovnika zagovornici takvog pristupa smatraju nužnim kontrolirati ponašanje poslovnih subjekata. Međutim, poslovni život je mnogo složeniji i nije moguće prihvatiti niti prvi niti drugi ekstremni pristup. Rješenje se nalazi negdje u njihovoj kombinaciji, iz razloga što je razvoj poslovnih subjekata determiniran aktivnostima raznih interesnih skupina, a svaka interesna skupina ponaosob zastupa i štiti svoje interese.

<sup>616</sup> <http://www.csrnetwork.com> (26. svibnja 2008.)

<sup>617</sup> Povjerenstvo EU, White paper on Corporate Social Responsibility, Brussels, 2003., str. 3.-4.

U interesne skupine – pored kupaca, dobavljača, posrednika, konkurenata – pripadaju i zaposlenici, dioničari, te lokalna i šira zajednice. Uvažavajući stav Posta, Fredericka i Davisa, potrebno je razlikovati *primarne* i *sekundarne* interesne skupine.<sup>618</sup> Prema tim autorima, u primarne interesne skupine pripadaju kupci, djelatnici, dioničari, dobavljači, konkurenti, investitori i veletrgovci, tj. svi subjekti od neposrednog utjecaja na djelovanje poslovnog subjekta. U sekundarne interesne skupine pripadaju stručne institucije, aktivisti, javno mišljenje, mediji, vlast u državi i vlast u inozemstvu gdje djeluju poslovni subjekti i lokalna zajednica. Brojnost i raznolikost pojedinih interesnih skupina determinira reakcije i ponašanje poslovnih subjekata, pri čemu primarne interesne skupine pretežito determiniraju tržišne, dok sekundarne interesne skupine determiniraju netržišne odnose. Interesne skupine svoj utjecaj na djelovanje poslovnog subjekta crpe iz snage glasovanja, ekonomske i političke snage.<sup>619</sup> Tako npr. dioničari svojim glasovima usmjeravaju daljnje poslovanje pojedinog poslovnog subjekta, a kupci, dobavljači i posrednici pridonose njegovoj ekonomskoj snazi, dok se snaga vlasti iskazuje kroz političko djelovanje na različitim razinama, čime se potiče ili ograničava poslovanje.

Interesne skupine su, načelno, vrlo osjetljive na djelovanje poslovnog subjekta koje s obzirom na sve širu prisutnost informatičke tehnologije postaje transparentnije. Iz tih se razloga eventualno društveno neprihvatljivo poslovanje vrlo brzo registrira i informacija o društveno neprihvatljivom poslovanju brzo se širi među interesnim skupinama na međunarodnom tržištu. Jednom registrirano, takvo poslovanje – neovisno o tome radi li se o povredi etičkih normi, neprimjerenom zaštiti okoliša, korupciji ili slično – nailazi na osudu i stvara lošu sliku o poslovnom subjektu.

Društveno odgovorno poslovanje nije prisutno u svim poslovnim subjektima. Smatra se da samo manji broj poslovnih subjekata ima razrađenu strategiju prema društveno odgovornom poslovanju. Rezultati istraživanja ukazuju da poslovni subjekti koji uvažavaju i provode društveno odgovorno poslovanje svoj odnos prema društvu temelje na viziji u kojoj je taj odnos jasno iskazan, na stavu menadžmenta prema društveno odgovornom poslovanju, na širenju znanja i informacija unutar poslovnog subjekta o vrijednosti društveno odgovornog poslovanja i motivaciji zaposlenih na društveno odgovorno ponašanje u obavljanju svojih zadataka.<sup>620</sup>

<sup>618</sup> Post, J. E., Frederick, W. C., Davis, K.: *Business and Society*, McGraw Hill, New York, 1992., str. 9 - 13.

<sup>619</sup> Post, J. E., Frederick, W. C., Davis, K.: op. cit, str. 14.

<sup>620</sup> Fresh, J.: *Corporate Social Responsibility: Learned lessons, Final Summary Report, Sustainable Development and International Affairs, Canada* prema <http://www.fivewings.com> (26. svibnja 2008.)

Polazište za usklađivanje poslovnog subjekta s postavkama društveno odgovornog poslovanja vezano je za definiranje vizije u kojoj su ugrađeni elementi društveno odgovornog poslovanja. Menadžment poslovnog subjekta na temelju jasno definirane vizije poduzima korake za njezinu realizaciju. U tu svrhu osiguravaju se potrebna sredstva i kadrovi nužni za transformaciju poslovanja koje u središtu interesa ima društveno odgovorno poslovanje. Realizacija vizije u kojoj se poslovanje usmjerava prema društveno odgovornom poslovanju nailazi na prepreke. Te se prepreke postupno savladavaju na temelju znanja o društveno odgovornom poslovanju, koje se stječe na kontinuiranoj osnovi. Novo znanje o društveno odgovornom poslovanju potrebno je širiti na svim razinama upravljanja unutar poslovnog subjekta. U tu se svrhu organiziranje radionica i seminara smatra najprihvatljivijim oblikom transfera znanja. Motivacija zaposlenih je bitan element koji osigurava brzo i učinkovito prihvaćanje društveno odgovornog poslovanja na svim razinama – od uprave do neposrednih djelatnika. Motivacija se ostvaruje isticanjem najboljih u implementaciji društveno odgovornog poslovanja, razmjenom iskustava i poticanjem inoviranja znanja, ali i vrlo pragmatičnim pristupom – dodatnim nagrađivanjem zaposlenih.

Reakcije poslovnog subjekta u kontekstu društveno odgovornog poslovanja na međunarodnom tržištu mogu biti.<sup>621</sup>

- Negativne međunarodne marketinške strategije, tj. društveno neodgovorno ponašanje
- Neaktivne međunarodne marketinške strategije, tj. nema društveno odgovornog ponašanja.
- Reaktivne međunarodne marketinške strategije, tj. reagira se s društveno odgovornim ponašanjem na temelju poticaja iz okruženja.
- Proaktivne međunarodne marketinške strategije, tj. društveno odgovorno ponašanje temeljeno je na prethodno utvrđenim utjecajima i trendovima.
- Strategije međunarodnog marketinga temeljene na razvoju partnerstva, tj. društveno odgovorno ponašanje u suradnji i u zajedništvu s interesnim skupinama.

Negativnu međunarodnu marketinšku strategiju provode poslovni subjekti koji unose u proizvodni proces input veličina neprimjerene kvalitete.<sup>622</sup> Tako se npr. unos nekvalitetnih sirovina, repromaterijala ili drugih inputa u proizvodni proces koji uzrokuju smanjivanje vijeka trajanja proizvoda smatra negativnim pristupom. Negativne reakcije rezultat su i unošenja jeftinijih sirovina, repromaterijala i drugih inputa veličina koje su jeftinije jer sadrže opasne sastojke, kao što su npr. kancerogeni sastojci. Negativnim reakcijama poslovnog subjekta

<sup>621</sup> Grbac, B., Dlačić, J., First, I: op. cit., str. 55.

<sup>622</sup> Samli, A. C.: *Social Responsibility in Marketing*, Quorum Books, London, 1992., str. 42.



ocjenjuju se i one s kojima se stvaraju proizvodi koji nisu potrebni, proizvodi koji su loše kvalitete, proizvodi koji su potencijalno štetni za pojedinca ili društvo u cjelini. Također, smatra se negativnom reakcijom kada se stvaraju proizvodi na temelju nedovoljnog proučavanja informacija s tržišta ili kada se koristi ne prepoznaju i ne reagira na informacije s tržišta koje ukazuju na potrebe koje su ekološki neprihvatljive ili štetne za pojedinca ili širu zajednicu. Navedeni uvjeti pojedinačno ili u kombinaciji mogu stvoriti situacije koje su društveno neprihvatljive. Takve situacije ponekad nisu odmah prepoznate i nemaju neposredan utjecaj, ali svakako u skoroj budućnosti dovode do negativnosti za društvo i štete koje se kad-tad moraju sanirati.

Neaktivna međunarodna marketinška strategija vezuje se za poslovne subjekte koji ne razvijaju društveno odgovorno poslovanje, odnosno imaju indiferentan odnos prema društveno odgovornom poslovanju. Naime, u primjeni marketinške strategije poslovni subjekti ne reagiraju u kontekstu društveno odgovornog ponašanja, odnosno reakcija nije izražena niti kao pozitivna niti kao negativna. Neaktivnost koja proizlazi iz takvih međunarodnih marketinških strategija posljedica je preopterećenosti menadžmenta koji "nema vremena" za pronalaženje primjerenijih odnosa i za unapređenje odnosa prema široj zajednici-društvu.

Reaktivnu međunarodnu marketinšku strategiju koriste oni poslovni subjekti koji prate promjene u okolini te reagiraju tek kada one nastanu. Reakcije poslovnog subjekta rezultat su utjecaja interesnih skupina, kao kad se radi o primarnim interesnim skupinama s neposrednim utjecajem koji dolazi od npr. kupaca, dobavljača i konkurenata. Poslovni subjekti reagiraju i na utjecaje koji dolaze od sekundarnih interesnih skupina, odnosno reagiraju na posredne utjecaje koji dolaze npr. od medija i/ili lokalne zajednice u stranoj državi.

Reakcije poslovnog subjekta rezultat su informacija koje se akumuliraju u razdoblju nakon što je određeni proizvod lansiran na inozemno tržište i kada informacije ukazuju o nepravilnostima i/ili štetnosti proizvoda. Javnost negativno reagira na takve pojave čime se sprečava da šteta ima veći broj kupaca i, u konačnici, društvo u cjelini. U nekim slučajevima potrebna je i reakcija pravne države na način da poslovne subjekte koji nisu izvršili potrebna testiranja i ostale provjere ispravnosti proizvoda, sankcionira ili prisili na nadoknadu štete oštećenima.

Proaktivnu međunarodnu marketinšku strategiju u kontekstu društveno odgovornog poslovanja provodi poslovni subjekt koji na redovitoj osnovi prati promjene u međunarodnom okruženju i prilagođava vlastito poslovanje novonastalim uvjetima. Proaktivnom strategijom marketinga poslovni subjekt predviđa i planira prilagodbu društveno odgovornom poslovanju. Navedeno se smatra pozitivnim pristupom, osim u situacijama kada se na tim osnovama utječe na promjene i manipulira određenim interesnim skupinama u cilju bržeg razvoja i ostvarivanja veće dobiti. Proaktivnom marketinškom strategijom poslovni subjekt nastupa na međunarodnom tržištu s novim proizvodom na temelju



prethodno istraženih potreba i želja kupaca, ali i procjene društvene osjetljivosti proizvoda. Za novi proizvod nakon njegove konceptualizacije korisno je razviti značajke proizvoda kojima se uvažavaju kriteriji društveno odgovornog poslovanja. Na tim temeljima stvoreni proizvod se prije lansiranja na inozemno tržište testira i provjerava njegova dimenzija društveno odgovornog proizvoda. Testiranje se ostvaruje korištenjem fokus grupa u stranim državama, panela kupaca ili metodom testiranja tržišta. Testiranjem novog proizvoda procjenjuju se mogući negativni učinci na društveno odgovorno poslovanje i smanjuje rizik negativnih učinaka neprimjerene poslovne prakse. Na taj se način u fazi stvaranja novog proizvoda povećavaju troškovi, ali su oni u konačnici takvim pristupom zbirno manji. Troškovi su manji jer nije potrebno sanirati štete koje mogu nastati zbog društveno neprihvatljive prakse.

U tom kontekstu moguće je promatrati i analizirati razliku između međunarodne marketinške prakse čiji su ciljevi kratkoročno usmjereni, u usporedbi s marketinškom praksom čiji su ciljevi dugoročno usmjereni. Međunarodna marketinška praksa čiji su ciljevi kratkoročno usmjereni karakterizirana je zadovoljavanjem kupaca u kratkom roku. Poslovanje na toj osnovi može zadovoljiti njihove trenutačne potrebe i ostvariti dobit, ali na dužim relacijama čini se šteta, te se takvo poslovanje smatra društveno neodgovornim. Tako npr. poslovni subjekt može zadovoljiti kupce i ostvariti dobit proizvodnjom i prodajom proizvoda koji je ekološki ili zdravstveno neispravan. Međutim, takvo poslovanje koje je društveno neodgovorno u dužem razdoblju utječe na čovjekovo zdravlje i društvo se mora pobrinuti za sanaciju situacije, što u konačnici iziskuje visoke troškove.

Interaktivnu međunarodnu marketinšku strategiju koriste oni poslovni subjekti koji usklađuju svoje poslovanje s ostalim subjektima iz međunarodnog poslovnog okruženja, prvenstveno kupcima, ali i dobavljačima, posrednicima, lokalnom zajednicom, politikom te drugim interesnim skupinama. Takvi poslovni subjekti istražuju promjene u međunarodnom okruženju, prilagođavaju se tim promjenama i ciljeve poslovanja usklađuju s ostalim subjektima na tržištu u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. Navedeno čine u suglasju i u zajedništvu s interesnim skupinama. Na taj se način usklađuju očekivanja interesnih skupina i šire zajednice s mogućnostima poslovnog subjekta. Proizlazi da se jedino interaktivnom marketinškom strategijom stvaraju i razvijaju partnerski odnosi, napredak poslovnog subjekta, te sklad u primjeni društveno odgovornog poslovanja.

Neaktivnom, reaktivnom ili proaktivnom međunarodnom marketinškom strategijom poslovni subjekt u kraćem roku ostvaruje bolje poslovne rezultate, ali dugoročno, u kontekstu društveno odgovornog poslovanja, rezultati su upitni. Iz navedenog se može zaključiti da se interaktivnom međunarodnom marketinškom strategijom u čijoj osnovi je društveno odgovorno poslovanje ispunjavanju razvojni interesi kako poslovnog subjekta tako i društva, te se u tom kontekstu zastupa takav pristup budućem razvoju međunarodnih marketinških aktivnosti.

**POSLOVNI SLUČAJ****Carlsberg: Širenje Carlsberga na hrvatskom tržištu<sup>623</sup>**

Upravo je završio sastanak regionalnih direktora poslovnog subjekta *Carlsberg Croatia*. Mirko, komercijalni direktor tog poslovnog subjekta, je preuzeo zadatak osmisliti strategiju poslovanja kojom bi se mogli ispuniti ciljevi zacrtani od strane matičnog poslovnog subjekta *Carlsberg Breweries* sa sjedištem u Danskoj. Naime, iako je u Hrvatskoj (kao i na većini razvijenih zapadnih tržišta) tržište piva u stagnaciji, pa i padu, cilj je poslovnog subjekta dalje povećati dobit prije oporezivanja u 2008. godini.

*Carlsberg Croatia* je od 1994. u djelomičnom, a od 2002. godine u 80%-tnom vlasništvu *Carlsberg Breweries* te je, s obzirom na njezina golema ulaganja, danas najdinamičnija i najmodernija pivovara u Hrvatskoj, koja povezuje internacionalno iskustvo s lokalnom tradicijom kako bi pružila zadovoljstvo potrošačima, poslovnim partnerima i zaposlenicima. U poslovnom subjektu je prisutno globalno odlučivanje za marketing globalnih marki (*Tuborg Green*, *Carlsberg*), dok je za lokalne marke (npr. *Pan* u Hrvatskoj) data nešto veća sloboda odlučivanja lokalnim podružnicama. Međutim, bitna pitanja, kao npr. treba li proizvoditi privatnu robnu marku za određeni trgovački lanac ili diskontnu marku, zajednički odlučuju regionalni i lokalni menadžment.

Misija pivovare *Carlsberg Croatia* je: *povezati ljude s ciljem poboljšanja kvalitete života pomoću svojih proizvoda i marki*. *Carlsberg Croatia* predvodi hrvatsku pivarsku industriju inovacijama i rastom, te značajno pridonosi nacionalnom i lokalnom gospodarstvu kao odgovoran poslodavac, poslovni partner i proizvođač marki vrhunske kvalitete. Kompanija 2005. godine prima certifikat *Poslodavac Partner* za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Svojim odgovornim ponašanjem postavlja primjer za poslovanje u skladu s najvišim standardima zaštite okoliša i kvalitete u cjelokupnom procesu proizvodnje, distribucije i prodaje piva, pa je 2004. godine primila ISO certifikate za standarde zaštite okoliša i kvalitete ISO 9001 i ISO 14001.

U programu *Carlsberg Croatia* se nalaze sljedeće robne marke: *Carlsberg*, *Tuborg*, *Pan* i *Kaj*, kao robne marke u vlasništvu poslovnog subjekta koji je i ekskluzivni uvoznik i distributer za *Budweiser Budvar*, poznato češko pivo, te *Guinness*, *Kilkenny* i *Harp*, irska piva u vlasništvu *Diageo*, globalnog lidera u alkoholnim pićima. *Carlsberg Croatia* je, dakle, prisutan u svim kategorijama piva, a to su: diskontne marke (većinom robne marke trgovačkih lanaca, te veća volumenska pakiranja u PET ambalaži od 1,5 i 2 litre) koje postižu najniže cijene na tržištu, *mainstream* marke (*Ožujsko*, *Karlovačko*, *Pan*, *Favorit*...) s nižim srednjim cijenama, subpremium marke (*Tuborg Green*, *Becks*, *Bavaria*...) koje ulaze u srednji viši cjenovni razred, te premium marke (*Carlsberg*, *Budweiser*,

<sup>623</sup> Slučaj pripremili mr. sc. Ivana First i Domagoj Pavić, dipl. oec., regionalni direktor za Rijeku i Istru *Carlsberg Croatia*, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.

*Heineken, Stella Artois...*) koje se prodaju po najvišim cijenama. Po kategorijama, najveći dio volumena prodaje, i to oko 75%, otpada na *mainstream* marke, nakon toga na diskontne marke pa subpremium, te na kraju premium marke.

Od 2002. do danas i tržišni udio i volumen prodaje *Carlsberg Croatia* neprekidno raste, te se u 6 godina gotovo udvostručio. Tako je 2007. godinu završio kao treća pivovara po volumenu u Hrvatskoj, s 15,2% tržišnog udjela, što predstavlja značajan rast tržišnog udjela u odnosu na prethodnu godinu kada je ostvaren tržišni udio od 12,2%. Uspjeh je tim veći kada se uzme u obzir da Hrvatsko tržište piva ima sve odlike zasićenog tržišta, te u posljednje 3 godine potrošnja po glavi stanovnika blago pada. S obzirom da je tržište piva u svim razvijenim zemljama u stagnaciji ili padu, u *Carlsbergu* su shvatili da moraju reagirati kako bi zadržali ili čak poboljšali svoju tržišnu poziciju, ali i ostvareni EBIT. Treba napisati da je to dobit prije oporezivanja... (*Earnings Before Interest & Tax*)

Osim uzimanja tržišnog udjela konkurentskim pivovarama, kao jedne od mogućnosti povećanja prihoda i u konačnici dobiti, je i širenje poslovanja na druge vrste pića i napitaka. Tijekom dugogodišnjeg iskustva *Carlsberg Breweries* je, naime, uvidio da terenski prodavači za lokale i trgovine mogu prodavati i druga pića, jer u trgovačkim lancima isti zaposlenici vode nabavu svih pića, dakle vode, alkoholnih i bezalkoholnih napitaka. Dakle, gotovo jednakim uložnim trudom i neznatno povećanim komercijalnim i administrativnim poslovima, može se ostvariti znatno veća prodaja i dobit. *Carlsberg* u Skandinaviji na primjer tako puni i prodaje *Coca-Colu*, vodu, vino i energetska pića.

Krajem 2007. godine, po uzoru na *Carlsberg Breweries*, te s obzirom na razmjerno ambiciozno postavljen ciljni EBIT, *Carlsberg Croatia* je također krenuo u diversifikaciju proizvodnog programa i to izvan pivarske industrije. Kao test je na hrvatsko tržište lansiran *Battery*, energetska pića iz vlastitog portfolija. Taj proizvod je tržišni lider u Skandinaviji u toj kategoriji napitaka, trenutačno se prodaje u tridesetak zemalja, pa se očekuje dobar rezultat.

Mirko je razmišljao. Ima je nekoliko dvojbi pred sobom: S obzirom na zasićenost tržišta, na koju kategoriju piva *Carlsberg Croatia* treba najviše obratiti pozornost? Treba li se *Carlsberg Croatia* fokusirati na pivo ili ozbiljno početi diversificirati svoj proizvodni program? O kojim kategorijama pića *Carlsberg Croatia* treba razmisliti da bi povećao prihode, a da može primijeniti *know-how* iz pivarske industrije?

Mirko je osim toga razmišljao o samostalnosti u odlučivanju. Ako se fokusira na postojeći proizvodni program, a osobito na domaće pivo, odluke će se moći samostalnije provesti te će imati brže vidljive rezultate, a ako se fokusira na nove proizvode i marke, morat će tražiti suglasnost iz matičnog poslovnog subjekta, te bi rezultati mogli izostati za ovu godinu. Njegov bonus ovisi o tome. Za poslovni subjekt je svakako bolje dugoročno razmišljanje, no postojećoj upravi su rezultati potrebni što prije.

**POSLOVNI SLUČAJ:****Borba protiv farmaceutske prijevare – Pfizerov način<sup>624</sup>**

*Pfizer Inc. (Pfizer)*, najveći istraživački farmaceutski poslovni subjekt, sa sjedištem u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD), proizvodi visoko vrednovane lijekove na recept za ljude i životinje, kao i velik broj proizvoda široke potrošnje. U zadnje vrijeme, povećanje prodaje proizvoda koji su farmaceutska prijevara<sup>625</sup> rezultiralo je velikim gubitkom u *Pfizerovom* ukupnom prihodu. Naime, *Pfizer* trpi velike gubitke svake godine zbog farmaceutskih prijevara konkurencije i nedjelotvornih zakona o intelektualnom vlasništvu. Ovaj gospodarski subjekt se suočio s problemima prijevara u svim dijelovima svijeta. Navedeni problemi oko proizvoda koji su farmaceutske prijevare dosegli su fazu u kojoj su se takvi proizvodi prodavali čak i u SAD-u, na tržištu za koje se smatralo da ima najsigurniji sustav distribucije.

Većina *Pfizerovih* popularnih lijekova, kao *Viagra* i *Liptor*, postali su dijelom farmaceutske prijevare. Kontroliranje tih lijekova koji su farmaceutske prijevare se pokazalo teškim, budući da izgledaju vrlo slično originalnim proizvodima, ne samo što se tiče ambalaže već i što se tiče boje, veličine i oblika. Osim tradicionalnim distribucijskim sustavima, ovi proizvodi se prodaju i preko internetskih stranica. *Pfizer* nije jedini farmaceutski subjekt koji se suočava s ovim problemom. Zapravo, cijela farmaceutska industrija osjeća breme pritiska radi proizvoda koji su farmaceutske prijevare. Neovlaštena proizvodnja lijekova koji to zapravo nisu rezultirala je u gubicima za farmaceutsku industriju koji se iskazuju u milijardama dolara. Potrebna su zajednička nastojanja industrije i vlada svih država kako bi se kontroliralo tržište proizvoda koji su rezultat farmaceutske prijevare.

*Pfizer* se počeo boriti protiv lijekova koji su farmaceutske prijevare na više načina. Preporučili su Uredu za hranu i lijekove (FDA) da dopuste farmaceutskim gospodarskim subjektima međusobnu razmjenu tehnologije. *Pfizer* je surađivao i s divovima u informatičkoj industriji da bi se ušlo u trag ilegalnim distributerima koji posluju na internetski stranicama za prodaju lijekova koji su farmaceutske prijevare.

*Suradnja između Pfizera i Microsofta još je jedan udarac prema onima koji upotrebljavaju internet u ilegalne svrhe. Vodeći gospodarski subjekti se udružuju, ujedinjuju resurse i razmjenjuju informacije o istraživanjima da bi spriječili ovu ilegalnu aktivnost tamo gdje nastaje,* rekao je Brad Smith, viši potpredsjednik i glavni savjetnik *Microsofta*, te dodao: *U Microsoftu se borimo*

<sup>624</sup> Slučaj pripremio P. Kamala Aparna pod mentorstvom prof. D. G. Prasada, ICAFI Center for Management Research, ( <http://www.ecch.com> )

<sup>625</sup> Proizvodi koji izgledaju kao izvorni lijekovi, ali nemaju nikakva svojstva lijekova, osim fizičke sličnosti.

*s problemom prijevare na sve moguće načine, uključujući zakonsko djelovanje, kako bismo uvjerali naše potrošače da su zaštićeni od prijevare*<sup>626</sup>.

Kako bi spriječio krivotvorenje i prodaju lijekova koji su farmaceutske prijevare, *Pfizer* je unio promjene u ambalaži te uveo novi i jedinstveni barkod koji se teško kopira. Na logu proizvoda koristi novu tintu koja mijenja boje od purpurne do plave kada se logo promatra iz različitih kutova.

Uveli su naljepnice za radio frekvencijsku identifikaciju (RFID) na ambalaži svojih proizvoda kako bi pomogli distributerima razlikovati izvorne proizvode od prijevare. Izvori iz gospodarskog subjekta tvrde da je ova tehnologija široko prihvaćena, te da ne može biti jednostavno replicirana. Ona će pomoći sustavu farmaceutske distribucije i, u samoj konačnici, potrošačima. *Pfizer* je uspostavio kontakte s različitim gospodarskim subjektima u farmaceutskoj industriji te ih educirao o potrebi razvoja određenih standarda i procedura za primjenu RFID-a i drugih sustava potrebnih za njegovu potporu.

*Pfizer* je pokrenuo različite promocijske aktivnosti kako bi podigao stupanj osviještenosti javnosti. Također, preko *on-line* izvora educira potrošače o tome kako prepoznati *web*-stranice s proizvodima koji su farmaceutska prijevare, te kako identificirati i odabrati izvorni lijek. Na ovaj način gospodarski subjekt je pružio potrošačima informacije koje im mogu pomoći da razlikuju izvorni lijek od njegove prijevare.

Prema jednom od izvješća *Pfizera*, izdanog 6. ožujka 2003. godine, krivotvorenu *Viagru* se može prepoznati na dva načina:

1.) Ambalaža:

- Crna boja na krivotvorenoj naljepnici je izrazito tamna
- Rub u obliku tablete koji se nalazi oko polja sa snagom tablete na krivotvorenoj naljepnici je šiljast i znamenka 1 iz broja 100 dotiče rub
- Logo *Pfizera* na krivotvorenoj naljepnici i foliji za zatvaranje bočice ima slabiji otisak
- Krivotvorena folija za zatvaranje bočice ima manje sjaja i čini se tanjom nego autentične folije.

2.) Tablete:

- Slova su slabije utisnuta nego na izvornim tabletama

<sup>626</sup> [http://www.pfizer.com/are/news\\_releases/2005pr/mn\\_2005\\_0210.html](http://www.pfizer.com/are/news_releases/2005pr/mn_2005_0210.html) (16. svibnja 2008.)

<sup>h</sup>[http://www.pfizer.com/subsites/counterfeit\\_importation/mn\\_pharmacist\\_viagra.html](http://www.pfizer.com/subsites/counterfeit_importation/mn_pharmacist_viagra.html) (16. svibnja 2008.)

- Oštriji su rubovi tableta nego kod izvornih tableta
- Obložene su svjetlije plavim filmom nego izvorne tablete
- Kada se prerežu, sitne plave čestice mogu se vidjeti u inače bijeloj jezgri prerezane tablete

Nadalje, *Pfizer* je povećao broj svojeg sigurnosnog osoblja u cijelom svijetu kako bi provodilo aktivnosti borbe protiv farmaceutske prijevare te blisko surađivalo s vlasti u borbi protiv tih prijevara.

**POPIS LITERATURE*****Knjige:***

- Assael, H.: *Marketing, Principles & Strategy*, The Dryden Press, Philadelphia, 1993.
- Albaum, G., Duerr E., Strandkov, J.: *International marketing and export management*, Prentice Hall, New York, 2005.
- Baban, Lj., Leko, M.: *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1997.
- Arthur, T. A., Jr., Strickland, A. J., Gamble, J. E.: *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage – Concepts and Cases*, Boston, McGraw-Hill, New York, 2005.
- Batterley, R.: *Leading Through Relationship Marketing*, McGraw-Hill, New York, 2003.
- Berry, L. L., Parasuraman, A.: *Marketing Services, Competing Through Quality*, Free Press, New York, 1991.
- Bennett, P. D., (ur.): *Dictionary of Marketing Terms*, NTC Publishing Group, Chicago, 1998.
- Best, R. J.: *Market-based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- Bennett, R., Jim Blythe, J., Alder, H.: *International Marketing: Strategy Planning, Market Entry & Implementation*, Kogan Page, London, 2002.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S.: *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, 1989.
- Blythe, J., Zimmerman, A.: *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*, Thompson Learning, London, 2005.
- Bové, C. L., Houston, M. J., Thill, J. V.: *Marketing*, McGraw Hill, New York, 1995.
- Cateora, Ph. R., Graham, J.: *International Marketing*, McGraw Hill, New York, 2006.
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern, W. L., El-Ansary, A.: *Marketing Channels*, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
- Czinkota, M., Ronkainen, I.: *International Marketing*, The Dryden Press, London, 2006.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, A. I., Tarrant, J.J.: *The Global Marketing Imperative*, Business Book, Lincolnwood, 1995.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Donath, B.: *Mastering Global Markets: Strategies For Today's Trade Globalist*, Thompson Learning, London, 2005.
- Craig, S. C., Douglas, S. P.: *International Marketing Research*, Wiley and Sons, New York, 2005.
- Crawford, M. C.: *New Products Management*, McGraw-Hill, New York, 1994.
- Day, G. S.: *Market-Driven Strategy*, The Free Press, New York, 1990.
- Davidov, W. H., Malone, M. S.: *The Virtul Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21 st Century*, Harper Business, New York, 1993.



- De Burca, S., Linden Brown, L., Richard Fletcher, R.: *International Marketing: An SME Perspective*, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- Doole, I., Lowe, R.: *International marketing Strategy*, Thomson Learning, London, 2001.
- Douglas, S. P., Craig, C., S.: *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1995.
- Grbac, B., Dlačić, J., First, I.: *Trendovi marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2008.
- Grbac, B.: *Identitet marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2006.
- Grbac, B.: *Osvajanje ciljnog tržišta*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2005.
- Grbac, B.: *Načela marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2007.
- Grbac, B.: *Marketing, koncepcija, imperativ, izazov*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2005.
- Grbac, B. Meler, M.: *Marketinško planiranje – preduvjet uspješnog razvoja*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2007.
- Grbac, B. Meler, M.: *Prikupljanje i uporaba tržišnih informacija – kako prepoznati mogućnosti na tržištu*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2007.
- Grbac, B. Meler, M.: *Znanje o potrošačima – odrednica stvaranja konkurentske prednosti*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2007.
- Grbac, B. Meler, M.: *Realizacija poslovne ideje – od ideje do proizvoda/usluge*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2007.
- Grbac, B. (ur.), Meler, M.(ur.): *Marketing u društvu znanja*, Ekonomski fakultet Rijeka, CROMAR, Rijeka, 2008.
- Grbac, B. (ur.), Meler, M.(ur.): *Vrijednost za potrošače u dinamičkom okruženju*, Ekonomski fakultet Rijeka, CROMAR, Rijeka, 2008.
- Graham, R.-P.: *Customer Relationship Management*, Viva Books, New Delhi, 2003.
- Grupa autora, *Hrvatska izvozna ofenziva*, Strategija za razdoblje 2007 - 2010., Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Uprava za poticanje ulaganja i izvoz, Zagreb, 2007.
- Grupa autora: *Priručnik za izvoznike*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Uprava za poticanje ulaganja i izvoz, Zagreb, 2007.
- Guiltnan, J. P., Paul, W. G.: *Marketing Menagement*, McGraw-Hill, New York, 1994.
- Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, F.: *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw Hill, New York, 1998.
- Hofstede, G.: *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, London, 1997.
- Hofstede, G.: *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organisation across nations*, Sage Publication, London, 2003.
- Hill, Ch. W. L.: *International Business: Competing in the Global Marketplaces*, McGraw-Hill, Boston, 2003.
- IGBS: *Global Income and Population, Projection to 2010. and 2020.*, Institute for Global Business Strategy, Pace University, New York, 2000.
- Keegan, J. W.: *Global Marketing Management*, Prentice Hall, New Yersey, 2002..

- Johansson, J. K.: *Global marketing*, McGraw Hill, New York, 2003.
- Jeannot, J. P., Hennessey, D.H.: *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998.
- Keegan, W. J., Green M. C.: *Global Marketing*, Prentice Hall, New York, 2007.
- Kothari, V., *Researching for Export Marketing, Export Promotion: The Public and Private Sector Interaction*, ur. Czinkota, M., Praeger Publisher, New York, 1983.
- Kotler, Ph., Keller, K. L.: *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2008.
- Kotabe, M., Helsen, K.: *Global Marketing Management*, John Wiley&Sons, New York, 2008.
- Kotler, Ph., Amstrong, G., Saunders, J., Wong, V.: *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
- Kroeber, A., Kluckholm, C.: *Culture: A Critical Review of Concept and Definition*, Random House, New York, 1985.
- Leontief, W.: *Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-Examined*, Proceeding of the American Philosophical Society 97, 1953.
- Mason, B. J., Ezell, H. F.: *Marketing Principle and Strategy*, Business Publication, Plano, 1987.
- Marieke de Mooij, K.: *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, sage Publication, London, 2005.
- Muhlbacher, H., Leih, H., Dahringer, L.: *International Marketing, A Global Perspective*, Thomson Learning, London, 2006.
- Ohmae, K.: *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York, 1992.
- Onkvist, S., Shaw J.J.: *International Marketing, Analysis and Strategy*, Pearson Education, Singapore, 2004.
- Paliwoda, S. J.: *International Marketing*, Butterworth&Heinemann, London, 1989.
- Po-Chedley, D. A.: *Client Relationship Management*, Jaico Publishing House, Mumbai, 2004.
- Poirier Ch. C.: *Advanced Supply Chain Management*, Viva books, New Delhi, 2004.
- Porter, M.: *The Competitive Advantage of the Nations*, Free Press, New York, 1990.
- Previšić, J., Došen, Ozretić, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999.
- Post, J. E., Frederick, W. C., Davis, K.: *Business and Society*, McGraw Hill, New York, 1992.
- Papadopoulos, N., Heslop, L. A.: *Product-country Images: Impact and role in International Marketing*, The Harworth Press Inc., New York, 1993.
- Pride, W. M., Ferrell, O. C.: *Marketing, Concept and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston, 1997.
- Pulić, A., Sundać, D.: *Intelektualni kapital*, IBCC, Rijeka, 2001.
- Rachman, D. J.: *Marketing Today*, The Dryden Press, New York, 1994.
- Renko, N.: *Strategije marketinga*, Ljevak, Zagreb, 2005.
- Ricardo, D.: *Načela političke ekonomije*, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1983.

- Rocco, F., (ur.): *Rječnik marketinga*, Masmedia, Zagreb, 1993.
- Rogers, E. M.: *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, 1983.
- Sabol, G.: Utjecaj informacijske i komunikacijske tehnologije na marketinšku strategiju malih i srednjih poduzeća izvoznika, *Marketing u društvu znanja*, u Grbac, B, Meler, M., (ur.), Ekonomski fakultet Rijeka, CROMAR, Rijeka, 2008.
- Semenik, R. J., Bamossy, G. J.: *Principles of Marketing, A Global Perspective*, South - Western College Publishing, Cincinnati, 1995.
- Sandhusen, R. L.: *Global marketing*, Barron's Educational Series, Hauppauge, New York, 1994.
- Solomon, M. R., Stuart, E. W.: *Marketing, Real People, Real Choices*, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- Samli, C. A., Hill, S. J.: *Marketing Globaly, Planning and Practice*, NTC Business Books, Chicago, 1998.
- Sudar, J.: *Promotivne aktivnosti*, Informator, Zagreb, 1990.
- Terpstra, V., Sarathy, R.: *International Marketing*, Dreyden Press, 2000.
- Torre, J., Neckar, D.H.: *Forecasting Political Risk for International Operation*, u Vernon-Wotzel, H., Wotzel, L.: *Global Strategic Management*, John Wiley and Sons, New York, 1990.
- Valdani, E.: *Marketing globale*, EGEA, Milano, 1991.
- Veselica, V.: *Globalizacija i nova ekonomija*, A. G. Matoš i dr., Zagreb, 2007.
- Vežjak, D.: *Međunarodni marketing*, Savremena administracija, Beograd, 1989.
- Zeithmal V. A., Bitner, M. J.: *Service Marketing*, McGraw Hill, Boston, 2003.,
- Wilson, R., Gilligan, C.: *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation, and Control*, Butterworth-Heinemann, London, 2005.
- Wind, J. Y., Green, P. E.: *Market Research and Modeling: Progress and Prospects*, Springer, New York, 2005.
- Wotzel, H., Wotzel, L.: *Global Strategic Management*, John Wiley and Sons, New York, 1990.
- Yip, G.: *Total Global Strategy*, Prentice Hall, New York, 1992.

### **Članci:**

- Assmus, G., Wiese, C.: How to Adress the Gray market Threat Using Price Coordination, *Sloan Management Review*, 1995., vol. 36, br. 3., 1995..
- Barick, C.A. - Vitton, J.: Mission Statements Make Cents, *Journal of Business Strategy*, 1995., vol. 16, br. 1, 1995.
- Barboza, D.: In Chinese Factories, Lost Fingers and Low Pay, *New York Times*, 5. siječanj, 2008.
- Boddewyn J. J., Mohr, I., International advertisers face government hurdles, *Marketing News*, 21, 08. svibnja 1987.

- Brasch, J. J.: Export Management Companies prema <http://www.jstor.org/pss/> (24. travnja 2008.).
- Campanelli, M.: The Price to Pay, *Sales and Marketing Management*, rujan, 1994.
- Campbell, J.: The Psychology of Color in Marketing, prema <http://www.nightcats.com/samples/colour.html> (18. ožujka 2008.)
- Cavusgil, S. T.: Pricing for Global Markets, *The Columbia Journal of World Business*, zima, 1996.
- Chung, H. F. L.: International marketing standardization strategies analysis: A cross-national investigation, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 19, br. 2, 2007.
- Clancy, K.J., Shulman, R.S.: Marketing-Ten Fatal Flaws, *Retailing Issues Letter*, vol. 7, br. 6, 1995.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A.: Using Secondary Sources of Research, Market Research for your Export Operation, *International Trade Forum*, lipanj, 1994.
- Company acquisitions need to integrate crucial decisions, *The Economic Time*, 22. 02. 2008., prema <http://economictimes.indiatimes.com/> (10. ožujka 2008.)
- Cleland, K.: Few Wed Marketing Communications, *Advertising Age*, 27 veljače, 1995.
- Cruz, J.: The Community Patent Convention. What Sort of Future?, *The Journal of World Intellectual Property*, vol. 5, br. 1., 1998. prema <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1747-1796.1998.tb00037.x> (26. siječnja 2008.).
- Davidson, W.: Marketing Similarity and Market Selection: Implication for International Market Strategy, *Journal of Business Research*, prosinac, 1983.
- Douglas, S.P., Wind Y.: The Myth of Globalization, *Columbia Journal of World Business*, zima, 1987.
- Ellinger, A. E. Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in Supply Chain, *Industrial Marketing Management*, 29, 2000.
- Fresh, J.: Corporate Social Responsibility: Learned lessons, Final Summary Report, Sustainable Development and International Affairs, Canada prema <http://www.fivewings.com> (26. svibnja 2008.)
- Grbac, B., Meler, M., Renko, N.: War Syndrome: Customers' Reactions in Southeastern Europe – u: Askegaard, S. (ur.), Smith, S. M. (ur.), 9th Cross Cultural Research Conference, University of Southern Denmark, Montego Bay, Jamaica, December 11-14, 2003, 2A 1-9.
- Ghoshal, S., Global Strategy: An Organizing Framework, *Strategic Management Journal*, br. 8, 1987.
- Helpman, E.: International Trade in the Presence of Product Differentiation, Economies of Scale, and Monopolistic Competition: A Chamberlin-Heckscher-Ohlin Approach, *Journal of International Economics*, br. 11, 1981.
- Hutton, J. G.: Integrated Marketing Communications and the Evolution of marketing Thought, *Journal of Business Research*, studeni, 1996.
- Institute for Global Business Strategy, Pace University, New York, <http://www.pace.edu/> (06. siječnja 2008.)

- Jain, S. C.: Problems in International Protection of Intellectual Property Rights, *Journal of International Marketing*, br. 4, 1996.
- Kelleher, H.: Kultura predanosti poslu, prema <http://www.quantum21.net/?id=576> (08. ožujka 2008.)
- Kim, J.: Distribution Channel Selection of Foreign-Owned Firms in the Korean Market: Combining the Transactions Cost Approach and the Functional Approach, *Journal of Marketing Channels, Distribution Systems, Strategy, and Management*, vol. 8. br. 3/4, 2001.
- Klein, S., Zif, J.: Global versus Local Strategies Aliances, *Journal of Global Marketing*, I, 1994.
- Kotter, J. P.: Vođenje promjenama prema <http://www.quantum21.net/?id=667&page=6> (08. ožujka 2008.)
- Krugman, P.: Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade," *Journal of International Economics*, br. 9, 1979.
- Lancaster, K.: Intra-Industry Trade Under Perfect Imperfect Competition, *Journal of International Economics*, br.10, 1980.
- Levitt, T.: The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, svibanj-lipanj, 1983,
- Luostarinen, R.: Internationalisation of Finnish Firms and their Responce to Global Challenges, World Institute for Development Economic Research, Research for Action, Helsinki, 1994.
- Klein, B.: Brand Names, The Library of Economics and Liberty prema Chike Okechuku, The Importance of Product Country of Origin: A Conjoint Analysis of US, Canada, Germany and Netherlands, *European Journal of Marketing*, vol. 28, br. 4, 1994.
- Martin, J. M., Grbac, B.: The Effects of Supplier Focus, Customer Responsiveness and Strategy Type on Growth in a Transition Economy, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 11, br. 2, 2003..
- Martin, J., H., Grbac, B.: Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation, *Industrial Marketing Management*, vol. 32, br.1, 2003.
- Meffet, H., Boltz, J., u Hallibuton, C., (ur.) Huneberg (ur.), *European Marketing Reading and Cases*, Addison Wesley, 1993.
- Mentzer, J.T., Min, S., Zacharia, Z.G.: The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management, *Journal of Retailing*, vol. 76, br. 4., 2000.
- Maynard, M.: Indiana Seems Likely Winner in Contest to Land New Honda Factory, *New York Times*, 28. lipnja 2006.
- Matijević, N.: Jadran - od Rusije do Amerike prema <http://business.hr/> od 23. srpnja, 2007. (18. ožujka 2008.)
- McNerney, W. J.: A Century of Innovation - 3M story, 3M com., 2002., str. 172. prema [multimedia.mmm.com/mws/mediawebserver.dyn?6666660Zjcf6lVs6EVs666IMhCOrrrQ](http://multimedia.mmm.com/mws/mediawebserver.dyn?6666660Zjcf6lVs6EVs666IMhCOrrrQ) (16. svibnja 2008.)
- MHI to License Production Technology of Pumps for Thermal Power Plants to BHEL, India's Largest Heavy Electrical Machinery Manufacturer, Tokyo, Japan, May 31, 2007., JCN Newswire prema <http://home.japancorp.net/> (09.ožujka 2008.)

- Mun, Th.: Englands Treasure by Forraign Trade, Englands Treasure, 1664., str. 5, prema <http://www.maths.tcd.ie/local/JUNK/econrev/ser/html/tommy.html> (08.01.2008.).
- McKenna, R.: Marketing is Everything, *Harvard Business Review*, vol. 69, br. 1, 1991.
- Neimenovani: Counterfeiting and Internet Piracy to Fade Away?, *Trend Letter*, vol. 22, br. 26, 2003.
- Onkvist, S., Shaw, J. J.: The International Dimension of Branding: Strategic Considerations and Decisions, *International Marketing Review*, vol. 6, br. 3, 1989.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A., Berry, L. L.: SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perception of Services Quality, *Journal of Retailing*, 64, proljeće, 1988.
- Powel., S.: Intervju s Moss Kanter sa Harvard Business School, prema <http://www.quantum2.net/> (08. ožujka 2008.).
- Preble, J. F., Hoffman, R. C.: Franchising System Around the Globe: A Status Report, *Journal of Small Business Management*, travanj, 1995.
- Ryans, J. K. Jr., Griffith, D. A., White, D. S.: Standardization/adaptation of marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge, *International Marketing Review*, , vol. 20, br. 6, 2003.
- Rundh, B.: International marketing behaviour amongst exporting firms, *European Journal of Marketing*, vol. 47, br. 1/2, 2007.
- Rundh, B.: Rethinking the international marketing strategy: new directions in competitive market, *Marketing Intelligence Planning*, vol. 21, br. 4, 2003.
- Seggev, E.: A Role in Flux, *Marketing Management*, vol. 4, br. 3, 1995.
- Senge, P., Praksa inoviranja, prema <http://www.quantum21.net/?id=596&page> (08. ožujka 2008.).
- Stern, G.: Heinz Aims to Export Taste for Ketchup, *The Wall Street Journal*, 20. studeni, 1992.
- Scott, M.: Sponsors Bet Big on Euro Soccer Series, *Business Week*, 30.lipnja/01.srpnja, 2008.
- Sullivan, K., Orr, F., Reis, D.: Going International?, Here's How, *Industrial Management*, siječanj, veljača, 1994.
- Shannon, V. A cellphone with no flips, no folds - just a very low price, *International Herald Tribune*, 12. ožujka 2008.
- Schabel, H.: Strategic Repositioning for Success, *WA@News*, kolovoz, 2004., prema <http://www.bus.wisc.edu/wbanews/> (14. ožujka 2008.).
- Seideman, T.: Worlwide Messaging Standards Inch Closer, *Journal of Commerce*, 17. veljače, 1989., 1A.2A.
- Schultz, D. E.: Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is in the Point of View, *Marketing News*, 18. siječnja, 1993.
- Townsend, J. D., Understanding alliances: review of international aspects in strategic marketing, *Marketing Intelligence Planning*, vol. 21, br. 3, 2003.



- U.S, Census Bureau, International Date Base, lipanj, 2007., prema <http://www.census.gov/ipc/www/idb/> (06. siječnja 2008.).
- Vernon, R.: International Investment and International Trade in the Product Life Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, svibanj, 1966.
- Vernon, R.: Product Cycle hypothesis, in a international environment, Oxford Statistical and Economic Papers, studeni, 1979.
- Vreeland, L.: Process Rises as Factor for Consumer, *Advertising Age*, 08, studeni, 1993.
- Yaprak, A.: Culture study in international marketing: a critical review and suggestions for future research, *International Marketing Review*, vol. 28, br. 2, 2008.
- Yip, G. S.: Global Strategy in the World of Nations, *Sloan Management Review*, proljeće 1989.
- Yip, G. S., Loewe, P.M., Yoshino, Y.M.: How to Take Your Company to Global Market, *Columbia Journal of World Business*, zima, 1988.
- Wind, Y., Douglas, S., Perlmutter, H.: Guidelines for Developing International Marketing Strategies, *Journal of Marketing*, vol. 37., br. 2, 1973.
- Wong, H. Y., Merrilees, B.: Multiple roles for branding in international marketing, vol. 27, br. 4, 2007.
- Terpstra, V., Simon, B. L.: Strategic Alliances in the Triad: An Exploratory Study, *Journal of International Marketing*, I, 1993.
- Zissis, C.: China's Environmental Crisis, Council on Foreign Relations, 09. veljače, 2007., prema [http://www.cfr.org/publication/12608/chinas\\_environmental\\_crisis.html#3](http://www.cfr.org/publication/12608/chinas_environmental_crisis.html#3) (12. svibnja 2008.)

**Web stranice:**

- [http://www.zg.hgk.hr/svjetska\\_trgovina.pdf](http://www.zg.hgk.hr/svjetska_trgovina.pdf)
- <http://www.imf.org/external/np/exr/key/global.htm>
- <http://www.seebiz.eu/hr/makroekonomija/hrvatska/wto-rast-svjetske-trgovine>
- <http://europa.eu/>
- <http://www.asean.org/>
- <http://www.apec.org/>
- <http://www.mercosur.com/>
- <http://www.comunidadandina.org/>
- <http://www.improm.com>
- <http://www.presscut.hr/webpartners/multilang/index.htm>
- <http://www.nokia.com/>
- <http://web.worldbank.org/WEBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/>
- <http://www.census.gov>
- <http://www.redbull.com/>



<http://www.odlo.com/>  
<http://www.fedex.com/>  
[http:// wwwcommitment.fedex.designcdt.com/node/229](http://wwwcommitment.fedex.designcdt.com/node/229)  
<http://www.ariel.co.uk/>  
<http://www.baldrige.gov>  
<http://www.aqc.org.au>  
<http://www.nqi.ca>  
<http://www.iso.org>  
<http://www.efqm.org>  
<http://www.vck.be>  
<http://www.afqm.at>  
<http://www.czechmade.cz>  
<http://www.quality-foundation.co.uk>  
<http://www.hgk.hr>  
<http://www.ericsson.com/>  
<http://www.benetton.com/html/index.shtml>  
<http://www.gap.com/browse/home.do?cid=16591>  
<http://www.nytimes.com>  
[http://www.pg.com/company/who\\_we\\_are/index.jhtml](http://www.pg.com/company/who_we_are/index.jhtml)  
[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/section1\\_e/i01.xls](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/section1_e/i01.xls)  
[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/fact5\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact5_e.htm)  
<http://www.adamsmith.org/smith/won-index.htm>  
<http://www.boeing.com/>  
<http://www.skf.com/>  
<http://www.opec.org/home/>  
<http://www.fas.usda.gov/itp/Policy/NAFTA/nafta.asp>  
<http://www.comunidadandina.org/endex.htm>  
<http://www.mercosur.int/msweb/>  
<http://www.ciesin.columbia.edu/TG/PI/TRADE/gatt.html>  
<http://www.imf.org/external/index.htm>  
<http://www.eurunion.org/profile/facts.htm>  
<http://www.ibm.com/sandbox/homepage/version-b/>  
<http://www.coca-cola.com/glp/d/index.html>  
<http://www.oecd.org/statsportal/>  
<http://www.devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=LIC>  
<http://www.worldbank.org/transport/>  
[http://www.seen.org/PDFs/Energy\\_Framework\\_CS0.pdf](http://www.seen.org/PDFs/Energy_Framework_CS0.pdf)

[http:// www.rru.worldbank.org/Toolkits/TelecomsRegulation/](http://www.rru.worldbank.org/Toolkits/TelecomsRegulation/)  
<http://www.devdata.worldbank.org/external/CPPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=LIC>  
[http:// www.fx.sauder.ubc.ca/PPP.html](http://www.fx.sauder.ubc.ca/PPP.html)  
<http://www.privredni-vjesnik.hr>  
[http://www.photius.com/rankings/economy/unemployment\\_rate\\_2006\\_0.html](http://www.photius.com/rankings/economy/unemployment_rate_2006_0.html)  
<http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>  
<http://www.studygs.net/timman.htm>  
[http://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_HTE.htm](http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_HTE.htm)  
[http://www.portalalfa.com/sastanci/knjiga\\_sastanci\\_upravljanje\\_vremenom/prodaja.htm](http://www.portalalfa.com/sastanci/knjiga_sastanci_upravljanje_vremenom/prodaja.htm)  
<http://www.anvip.com/topic.asp>  
<http://www.nepad.org/2005/files/inbrief.php>  
<http://www.kodak.com/>  
[http://www.pg.com/en\\_US/index.jhtml](http://www.pg.com/en_US/index.jhtml)  
<http://www.goodyear.com/>  
[http://www.ifpi.org/content/section\\_statistics/index.html](http://www.ifpi.org/content/section_statistics/index.html)  
<http://www.politika.com/zerp-zakon-o-ekolosko-ribolovnom-pojasu>  
[http://www.wipo.int/treaties/en/ip/paris/trtdocs\\_wo020.html](http://www.wipo.int/treaties/en/ip/paris/trtdocs_wo020.html)  
[http://travel.state.gov/law/info/judicial/judicial\\_687.html](http://travel.state.gov/law/info/judicial/judicial_687.html)  
[http://www.wipo.int/madrid/fr/legal\\_texts/](http://www.wipo.int/madrid/fr/legal_texts/)  
<http://www.kfc.com/about/default.asp>  
<http://www.everytime.cummins.com/every/>  
<http://www.knorr.com/flashcontent/index.html>  
<http://www.chasesanborn.com/>  
[http:// www.sitesource.worldbank/DATASTATISTICS/](http://www.sitesource.worldbank/DATASTATISTICS/)  
<http://www.jpmorganchase.com/>  
[http://www.credit-suisse.com/country\\_selection/en/](http://www.credit-suisse.com/country_selection/en/)  
<http://www.wefa.com/>  
<http://www.frost.com/prod/servlet/frost-home.pag>  
<http://www.eiu.com/index.asp?rf=0>  
<http://www.beri.com/>  
<http://www.dnb.com/>  
<http://www.pwc.com/>  
<http://www.eiu.com/>  
[http:// www.library.dialog.com/bluesheets/html/bl0627.html](http://www.library.dialog.com/bluesheets/html/bl0627.html)  
[http://www.nielsen.com/media/2008/pr\\_080207b.html](http://www.nielsen.com/media/2008/pr_080207b.html)  
<http://www.eiu.com/>  
[http://www.virtualref.com/\\_verifier/274.htm](http://www.virtualref.com/_verifier/274.htm)

[http:// www.goliath.ecnext.com/coms2/page\\_business\\_resources](http://www.goliath.ecnext.com/coms2/page_business_resources)  
[http://www.biz-lib.com/a-Business\\_and\\_Industry.html](http://www.biz-lib.com/a-Business_and_Industry.html)  
<http://www.scc.rutgers.edu/AlexDataSources/>  
<http://www.euromonitor.com/womdas.aspx>  
[http://www.biz-lib.com/Business\\_and\\_Industry\\_Alcoholic\\_Drinks.html](http://www.biz-lib.com/Business_and_Industry_Alcoholic_Drinks.html)  
<http://usasearch.gov/>  
[http:// www.unstats.un.org/unsd/pubs/](http://www.unstats.un.org/unsd/pubs/)  
<http://www.msintelligence.com/>  
<http://www.globalinsights.com/services.asp>  
<http://www.imshealth.com/ims/>  
<http://www.onlineinsights.com/>  
<http://www.gcr.weforum.org/>  
<http://www.beri.com/>  
<https://www.prsgroup.com/>  
<http://www.findexonline.com/>  
<http://www.fita.org/webindex/index.html>  
<http://www.brint.org/>  
<http://www.business.com/>  
<http://web.worldbank.org/Wbsite/external/datastatistics/0>  
<http://www.delonghi.com/>  
<http://www.furniture.com/>  
<http://www.pepsodentcare.com/>  
[http://www.winepros.org/wine101/grape\\_profiles/malbec.htm](http://www.winepros.org/wine101/grape_profiles/malbec.htm)  
[http://www.consumeraffairs.com/news04/2006/10/toyota\\_quality.html](http://www.consumeraffairs.com/news04/2006/10/toyota_quality.html)  
<http://www.lacoste.com/intro.html>  
<http://www.hp.com/>  
<http://www.verbatim-europe.com/index/home.php>  
<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>  
<https://www.cia.gov/>  
<http://world-trade-search.com/>  
<http://globaledge.msu.edu/>  
<http://www.resourcesglobal.com/>  
[http://www.intercultures.ca/cil-cai/country\\_insights-en.asp](http://www.intercultures.ca/cil-cai/country_insights-en.asp)  
<http://www.opensecrets.org/industries/index.php>  
<http://www.unstats.un.org/unsd/pubs/>  
<http://www.globaledge.msu.edu/newsandviews/>  
<http://www.profound.com/>

<http://www.tradepartners.gov.uk>  
<http://www.exportusa.com>  
<http://ds.datastarweb.com/>  
<http://www.kompass.com/>  
<http://www.datastream.com/>  
<http://www.euromonitor.com/>  
<http://www.atamonitor.com/>  
<http://www.library.dialog.com/>  
<http://www.ebrd.com/>  
<http://www.acnielsen.com>  
<http://www.research-int.com/home.asp>  
<http://www.prnewswire.co.uk/>  
<http://www.puls.hr/>  
<http://www.expozaragoza2008.es/>  
<http://www.tandf.co.uk/Journals/>  
<http://www.agrariana.org/>  
[http://www.pliva.com/multi2.php?p=1&menu\\_num=10](http://www.pliva.com/multi2.php?p=1&menu_num=10)  
<http://www.3m.com/>  
<http://www.millerbeer.com/av.do>  
<http://www.millerlite.com/av.do>  
<http://www.michelin.com/portail/>  
<http://www.goodyear.com/>  
<http://www.rio-rijeka.hr/>  
<http://www.palzileri.com/>  
<http://www.armani.com/index.html>  
<http://www.calvinklein.com/>  
<http://www.versace.com/flash.html>  
<http://www.dolcegabbana.com/>  
<http://www.apple.com/>  
<http://www.legendgroup.com/>  
<http://www.mhi.co.jp/>  
<http://www.bhel.com/>  
<http://www.burgerking.com/bkglobal/>  
<http://www.dominos.com/home/index.jsp>  
<http://www.hiltonworldwide1.hilton.com/>  
<http://www.marriottworld.com/>  
<https://www.hertz.com/rentacar/>

<http://www.avis.com/>  
<http://www.sonyericsson.com/cws/>  
<http://www.motorola.com/>  
<http://www.fdi.net/>  
<http://www.tatachemicals.com/>  
<http://www.secinfo.com/>  
<http://www.jetairways.com/>  
<http://www.airsahara.net/>  
<http://www.bain.com/>  
<http://www.worldwide.hyundai-motor.com/>  
<http://www.magnetimarelli.com/>  
<http://www.swhitech.co.kr/>  
<http://www.stant.com/>  
<http://www.erich-jaeger.de/>  
<http://www.kanebo.com/>  
<http://www.cosmeticsdesign-europe.com/>  
<http://www.spicelimited.com/>  
<http://www.icmrindia.org/>  
<http://www.titansystems.com/>  
<http://www.bus.wisc.edu/>  
<http://www.salomonski.com/>  
<http://www.thebodyshop.com/bodyshop/>  
<http://www.lacoste.com/intro.html>  
<http://www.sanpellegrino.com/>  
<http://www.evian.com/ca/>  
<http://www.motta.com/>  
<http://www.bauli.it/>  
<http://www.nestle.it/brand/alemagna/Alemagna.htm>  
<http://www.madehow.com/Volume-3/Instant-Coffee.html>  
<http://www.nescafe.com/>  
<http://www.iso.org/>  
<http://www.hasap.info/ohasapu.htm>  
<http://www.physics.nist.gov/cuu/Units/>  
[http://www.pg.com/en\\_US/index.jhtml](http://www.pg.com/en_US/index.jhtml)  
<http://www.skf.com/>  
<http://www.nnepharmaflan.com/np/>  
<http://www.risoscotti.it/>

<http://www.ralphlauren.com/>  
<http://www.sylvania.com/>  
<http://www.lufthansa.com/>  
<http://www.aircanada.com/>  
<http://www.sas.com/>  
<http://www.thaiair.com/>  
<http://www.united.com/>  
<http://www.staralliance.com/>  
<http://www.croatiaairlines.com/>  
<http://www.spar.co.uk/>  
<http://www.mercatone.com/>  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/>  
<http://www.press.homeoffice.gov.uk/press-releases/underage-sales-down>  
<http://www.frommers.com/>  
<http://www.vodafone.com/>  
<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/01/inbrief/it0501102n.htm>  
<http://www.siteresources.worldbank.org/datastatistics/>  
<http://www.levistrauss.com/>  
<http://www.jgl.hr/>  
<http://www.taxadmin.org/FTA/rate/sales.html>  
<http://www.undp.org/ge/Projects/govanticor.html>  
<http://www.ford.com/>  
<http://www.fsn.ford.com>  
<http://www.dell.com/>  
<http://www.fixmytax.com/>  
<http://www.harley-davidson.com/wcm/>  
<http://www.geneva.ch/multinationals.htm>  
<http://www.volvo.com/>  
<http://www.dinex.dk/data/>  
<http://www.mcdonalds.com/>  
<http://www.pepsi.com/>  
<http://www.revlon.com/>  
<http://www.sony-europe.com/>  
<http://www.levistrauss.com/>  
<http://www.milka.com/>  
<http://www.ysl.com/>  
<http://www.pepsi.com/>

[http://www.pg.com/en\\_US/index.jhtml](http://www.pg.com/en_US/index.jhtml)  
<http://www.wilson.com/wilson/racquet/>  
<http://www.mcdonalds.hr>  
<http://www.bk.com>  
<http://www.ameinfo.com/102966.html>  
<http://www.socialtechnologies.com>  
<http://www.unctad.org/>  
<http://www.nike.com/index.jhtml>  
<http://www.iso.org/iso/home.htm>  
[http://www.kvaliteta.inet.hr/t\\_pv3071b.htm](http://www.kvaliteta.inet.hr/t_pv3071b.htm)  
<http://www.sharp-world.com/>  
<http://www.philipmorrisinternational.com/pmintl/pages/eng/default.asp>  
<http://www.richyu08.en.china.cn/>  
<http://www.perrier.com/EN/index2.asp#>  
<http://www.exxonmobil.com/corporate/>  
[http://www.adslogans.co.uk/hof/ad\\_esso.html](http://www.adslogans.co.uk/hof/ad_esso.html)  
<http://www.unilever.com/>  
<http://www.heinz.com/>  
<http://www.adidas.com/>  
<http://www.news.yahoo.com/>  
[http://www.staralliance.com/en/press/facts\\_figures/index.html](http://www.staralliance.com/en/press/facts_figures/index.html)  
<http://www.econlib.org/>  
<http://www.billa.at/billa/Default.asp>  
<http://www.esko.com/web/>  
<http://www3.mercedes-benz.com/>  
<http://www.apple.com/>  
<http://www.acer.com/>  
<http://www.colgate.com/>  
<http://www.colgateprofessional.com/app/ColgateProfessional/>  
<http://www.worldbiz.com/bizmalaysia.html>  
<http://www.pakistan.gov.pk/>  
<http://www.cat.com/cda/components/>  
<http://www.benq.com>  
<http://www.kaufland.com/>  
<http://www.sefco-export.com/economy.htm>  
<http://www.ejetgroup.com/service.html>  
<http://www.walmart.com/>



<http://www.homedepot.com/>  
<http://www.searsholdings.com/>  
<http://www.findouter.com/NorthAmerica/USA/Shopping/Retail-Chains>  
<http://www.cleanclothes.org/>  
<http://www.clmcfi.org/about/definitions.php>  
<http://adage.com/images/random/lna2007.pdf>  
<http://www.en.mimi.hu/marketingweb/aida.html>  
<http://www.calivita.com/>  
<http://www.ingman.fi/>  
<http://www.adage.com/dataplace/archives>  
<http://www.omnicomgroup.com/>  
<http://www.wpp.com/wpp>  
<http://www.interpublic.com/>  
<http://www.publicis.com/>  
<http://www.gfk.hr/arhiva>  
<http://www.mdsi2.com/>  
<http://www.exportinsitute.com>  
<http://www.state.gov/com>  
<http://www.isp.org.uk/>  
<http://www.internationalbookfair.com/>  
<http://www.businessweek.com/globalbiz/>  
<http://www.euro2008.uefa.com/>  
<http://www.en.beijing2008.cn/>  
<http://www.boozallen.com/>  
<http://www.lucozade.com/index.html>  
<http://www.panasonic.hr>  
<http://www.ism.ws/ISMReport/Forrester/FROB042003PR.cfm>  
<http://www.en.mimi.hu/marketingweb/aida.html>  
<http://www.calivita.com/>  
<http://www.ingman.fi/>  
<http://www.ezinearticles.com/?AIDA-and-Dagmar---Models-for-an-Advertising-Agency&id=216869>  
<http://www.adage.com/dataplace/archives/>  
<http://www.omnicomgroup.com/>  
<http://www.wpp.com/wpp>  
<http://www.interpublic.com/>  
<http://www.publicis.com/>

<http://www.mdsi2.com/>  
<http://www.exportinsitute.com>  
<http://www.state.gov/com>  
<http://www.isp.org.uk/>  
<http://www.internationalbookfair.com/>  
<http://www.businessweek.com/globalbiz/>  
<http://www.euro2008.uefa.com/>  
<http://www.en.beijing2008.cn/>  
<http://www.fsn.ford.com>  
<http://www.www.dell.com>  
<http://www.hotelchoice.com>  
<http://www.e-steel.com> i <http://www.metalsite.c>  
<http://www.paperexchange.com>  
<http://www.sciquest.com>  
<http://www.adoutlet.com>  
<http://www.bidcom.com>  
<http://www.neoforma.com>  
<http://www.corporate.westernunion.com/>  
<http://www.ibm.com/us/>  
<http://www.deccaclassics.com/>  
[http://www.wto.org/english/theWTO\\_e/minist\\_e/min05\\_e/min05\\_e.htm](http://www.wto.org/english/theWTO_e/minist_e/min05_e/min05_e.htm)  
[http://www.lukoil.com/press\\_6\\_5div\\_\\_id\\_21\\_1id\\_22868\\_.html](http://www.lukoil.com/press_6_5div__id_21_1id_22868_.html)  
<http://www.glendon.yorku.ca/indiaconferenceinde/english/today.html>  
<http://www.esa.un.org/migration/index.asp?panel=1>  
[http://www.migrationinformation.org/issue\\_dec07.cfm](http://www.migrationinformation.org/issue_dec07.cfm)  
<http://www.demographia.com/db-worldua.pdf>  
<http://www.ec.europa.eu/enlargement/>  
<http://www.barternews.com/countertrade.htm>  
<http://www.csrnetwork.com>  
<http://www.ftc.gov/reports/alcohol/>  
<http://www.iht.com/>  
<http://www.forbes.com/>  
<http://www.pace.edu/>  
<http://www.gbr.pepperdine.edu/>