**Međunarodni marketing skripta po prezentacijama**

Napravio: Kristijan Babić

2021.

**1. 1.Priroda međunarodnog marketinga**

**1.1. Priroda međunarodnog marketinga - teme**

**1. Međunarodni razmjeri marketinga**

**2. Definicija međunarodnog marketinga**

**3. Razlike između međunarodnog i domaćeg marketinga 4. Koncepcije međunarodnog marketinga**

**5. Proces međunarodnog marketinga**

**6. Strateški pristup upravljanju međunarodnim marketingom**

**7. Globalna i/ili lokalna strategija (standardizacija i/ili prilagođavanje)**

**8. Etika u međunarodnom marketingu**

**1. Međunarodni razmjeri marketinga**

• Suvremeni trend: • Pojačana potreba svake zemlje za uključivanjem u međunarodnu razmjenu (recesija i oporavak, povećanje međuovisnosti gospodarstava, izvoz kao generator rasta i dr.) • Svakom poduzeću koje raste i razvija se svojstvena je orijentacija na svjetsko tržište (poduzeća malih zemalja su prisiljena na internacionalizaciju poslovanja jer su im domaća tržišta iznimno malena; npr. tržište SAD-a čini 1/5 svjetskog tržišta)

• Uspjeti na međunarodnom tržištu u 21. stoljeću zahtijeva:

• fokus na kupca i ostale partnere (npr. dobavljače) s kojima poduzeće razvija vrijednost

• inovacije u proizvodima i uslugama, povećanje kvalitete, povećanje efikasnosti poslovanja snižavanjem troškova ili poboljšanjem usluga te primjenu boljih metoda u poslovanju

• identificiranje i bolju obradu odgovarajućih tržišnih segmenata.

1. Međunarodni razmjeri marketinga

• Suvremeni trend:

• Pojačana potreba svake zemlje za uključivanjem u međunarodnu razmjenu (recesija i oporavak, povećanje međuovisnosti gospodarstava, izvoz kao generator rasta i dr.) 3

• Svakom poduzeću koje raste i razvija se svojstvena je orijentacija na svjetsko tržište (poduzeća malih zemalja su prisiljena na internacionalizaciju poslovanja jer su im domaća tržišta iznimno malena; npr. tržište SAD-a čini 1/5 svjetskog tržišta)

• Uspjeti na međunarodnom tržištu u 21. stoljeću zahtijeva:

• fokus na kupca i ostale partnere (npr. dobavljače) s kojima poduzeće razvija vrijednost

• inovacije u proizvodima i uslugama, povećanje kvalitete, povećanje efikasnosti poslovanja snižavanjem troškova ili poboljšanjem usluga te primjenu boljih metoda u poslovanju

• identificiranje i bolju obradu odgovarajućih tržišnih segmenata.

**2. Definicija međunarodnog marketinga**

• Međunarodni marketing – koordinirano provođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini. Razlučeno, definicija sadrži sljedeće elemente: marketinške aktivnosti više od jedne zemlje (ne označavajući te zemlje domaćima ili stranima) osim ciljeva pojedinaca i organizacija potrebno je zadovoljiti i šire društvene ciljeve (treba biti društveno odgovorno, ekološki svjesno i etički savjesno). • Specifičnosti: izlazak na strano tržište nije preduvjet za uključivanje u aktivnosti međunarodnog marketinga međunarodni marketing ne uvjetuje fizičko kretanje proizvoda i usluga izvan nacionalnih granica nije ograničen samo na proizvodne i profitno orijentirane subjekte (neprofitna i uslužna poduzeća su uključena u međunarodni marketing, npr. banke, hotelijeri, avioprijev., obrazovne i vjerske ustanove)

• Pojavni oblici (strategije) međunarodnog marketinga: jednostavne strategije (izvoz, uvoz, slobodne zone, lizing) složenije strategije međunarodne proizvodne suradnje (licencija, montaža, kooperacija, ugovorna proizvodnja itd.) franšiza, strateški savezi i dr. najsloženije strategije ulaganja u inozemstvo (direktna strana ulaganja, joint venture). • Upravljanje međunarodnim marketingom: oblikovanje i provedba marketinških aktivnosti radi ostvarivanja planiranih ciljeva sustavna tehnika koja podrazumijeva barem šest bitnih odluka: 1. analiza poduzeća i međunarodnog okruženja, 2. odabir strategija; 3. odabir stranih tržišta; 4. utvrđivanje ciljeva, 5. izrada plana akcija, 6. nadzor i kontrola izvođenja marketinških planova

Aktivnosti (međunarodnog) marketinga izražavaju se elementima marketinškog miksa, tzv. 4P (+3P za usluge – process, people, physical evidence):

Proizvod (Product) Cijena (Price) Prodaja i distribucija (Place) Promocija (Promotion).

• Proces (međunarodnog) marketinga: slijed je ujedinjavanja ciljeva i resursa poduzeća u skladu s prilikama (opportunities) i mogućnostima (strenghts) u okruženju (eksterno i interno).

Elementi međunarodnog marketinga

| koje menadžment kontrolira i usmjerava:  • Proizvod  • Cijena  • Prodaja i distribucija  • Promocija  • Vlastiti proizvodni kapaciteti  • Iskustvo i znanje marketinga  • Financijska sposobnost  • Identitet (iz kojeg proizlazi imidž) • itd | na koje menadžment nema utjecaja (ali ih treba stalno analizirati te dobivene spoznaje primjenjivati u planiranju marketinga i predviđanju budućih događaja i tendencija):  • Snage nacionalnog i međunarodnog okruženja (ekonomske, političke, pravne i kulturalne)  • Međunarodna konkurencija |
| --- | --- |

**3. Međunarodni vs. domaći marketing**

1. Međunarodno okruženje (drugačiji rizici, jezik, kultura, zakoni, valute, stupanj razvijenosti društva itd.)

2. Razlike u primjeni marketinga (različita upotreba (inače jednakih kao i u domaćem marketingu) marketinških načela, koncepcija, metoda i tehnika, ali zbog stranog okruženja)

3. Posebne marketinške metode i tehnike (odabir stranog tržišta, izbor strategije ulaska na tržište, osiguranje od valutnih rizika, strategije i taktike vođenja poslovnih pregovora)

4. Međunarodna konkurencija (puno jača i često neprijateljski nastrojena, a zaštita domaće vlade i javnosti ne postoji)

5. Razlike između pojedinih stranih tržišta (potreba prilagodbe 4P)

6. Koordinacija marketinških planova na svakom stranom tržištu (često potrebna integracija različitih marketinških programa u jedan globani)

Osim profita kao općeg motiva za internacionalizaciju poslovanja, iz poslovne prakse su poznati i drugi, specifični motivi koji su potaknuli poduzeća na internacionalizaciju poslovanja, i to:

|  | Interni motivi | Eksterni motivi |
| --- | --- | --- |
| Proaktivni motivi | • težnja menadžmenta  • marketinške prednosti (znanje, informacije)  • ekonomija razmjera  • jedinstvene proizvodne / tehnološke kompetencije (npr. superioran proizvod) | • prilike na vanjskom tržištu  • poticajne mjere vladinih organizacija ili aktivnosti nekih organizacija koje promoviraju internacionalizaciju poslovanja (npr. komore, banke, agencije) |
| Reaktivni motivi | • diverzifikacija rizika  • dodatna mogućnost prodaje sezonskih proizvoda  • neiskorištenost resursa | neočekivana narudžba  • malo domaće tržište  • stagniranje ili opadanje domaćeg tržišta |

**4. Koncepcije međunarodnog marketinga**



1. Izvozna koncepcija međunarodnog marketinga – obilježja: najčešće se primjenjuje kad postoji višak proizvoda koje je moguće plasirati na strano tržište zapravo je riječ o domaćoj orijentaciji poduzeća - međunarodno poslovanje je sekundarna djelatnost … jer proizvodnja je locirana u domaćoj zemlji, kao i kupci, dobavljači i konkurencija pa su i orijentacija i strategija poduzeća usmjerene na domaće tržište to je više prodajna nego marketinška koncepcija … jer se u slučaju potrebe proizvod prilagođava zahtjevima stranog tržišta (npr. pakiranje, ambalaža, etiketiranje, cijena, kanali distribucije i sl.), a ne proizvođač menadžment mora poznavati međunarodnu distribuciju i logistiku jer je fizičko kretanje proizvoda izvan nacionalnih granica osnovni dio izvozne strategije

2. Plurinacionalna koncepcija međunarodnog marketinga – obilježja: najčešće ju primjenjuju etnocentrična poduzeća (još uvijek usmjerena na domaće tržište) utemeljena je na vjerovanju menadžmenta da su način poslovanja, ljudski potencijali i vrijednosti domaće zemlje superiorni u odnosu prema ostatku svijeta to je početak procesa internacionalizacije međunarodnog poduzeća, budući da se cjelokupno poslovanje (a ne samo neki elementi proizvoda) prilagođava vanjskom okruženju (tržištu) (menadžment planira i poduzima neke aktivnosti prije i nakon čina kupoprodaje; domaći proizvođač kontaktira s potrošačima u inozemstvu) skuplja je od primjene izvozne koncepcije, ali donosi mnoštvo prednosti i na dugi je rok isplativija (zbog prilagodbe nastaju novi troškovi poslovanja) primjer: britanska ind. automobila, europska ind. tekstila, proizvođ. zabavna elektronike u SAD

3. Multinacionalna koncepcija međunarodnog marketinga – obilježja: koncepcija koja je utemeljena na višenacionalnom interesu (policentrična orijentacija, svaka se zemlja promatra kao neovisno tržište) riječ je o primjeni složenih strategija ulaska na strana tržišta i korištenju prednosti ekonomije razmjera kaže se da menadžment primjenjuje multidomaće (multilokalne) strategije – primjenjuje se strategija adaptacije (a ne i standardizacije) pri zadovoljavanju potreba lokalnog tržišta međunarodno poduzeće se na tržištu istovremeno natječe s više marketinških strategija koje su zasebno prilagođene svakom od stranih lokalnih tržišta

4. Multiregionalna koncepcija međunarodnog marketinga – obilježja: primjena regionalnih strategija na širem prostoru, koji obuhvaća nekoliko država s ujednačenim obilježjima vanjskog okruženja nastala u razdoblju širenja međunarodnih regionalnih integracija (npr. EU, NAFTA, ASEAN) integracije više država dovode do podjele globalnog svjetskog tržišta na nekoliko većih, izdvojenih regionalnih tržišta za razliku od individualiziranih marketinških strategija (prilagođavanje svakome o lokalnih stranih tržišta), multiregionalni marketing omogućuje međunarodnom poduzeću korištenje pogodnosti ekonomije razmjera u većoj mjeri (npr. tržište Triade – EU, NAFTA, Japan) primjena standardizacije marketinških programa i povezivanje aktivnosti međunarodnog marketinga na regionalnoj razini omogućuju poduzećima povećanje efikasnosti poslovanja

4. Globalna koncepcija međunarodnog marketinga – obilježja: svjetsko tržište se promatra u cjelini, kao globalno tržište, kako sa stajališta inputa, tako i sa stajališta outputa (geocentrična orijentacija poduzeća) globalno tržište – ono koje se može dosegnuti istim osnovnim proizvodom, apelom i promotivnom porukom menadžment poduzeća kreira opću strategiju i standardizirani marketinški program koji vrijedi za cijeli svijet (to donosi bitno smanjenje troškova poslovanja i niz drugih prednosti pred konkurentima) globalna poduzeća oblikuju i razvijaju potpuno nove globalne proizvode i usluge, koji nisu prilagođeni pojedinim tržištima nego su već od početka razvijeni i lansirani na tržište kao globalni (temeljem sličnosti potreba i želja potrošača na svjetskom tržištu)

4. Globalna koncepcija međunarodnog marketinga – obilježja: primjeri globalnih proizvoda: osobna računala, satelitska TV mreža CNN riječi poput strano, domaće ili inozemstvo za CNN ne znače ništa; postoji globalno svjetsko tržište informacija na kojemu ta TV postaja djeluje ako je neko poduzeće globalno to ne znači da ono u svom poslovanju osim globalne koncepcije međunarodnog marketinga ne primjenjuje i ostale koncepcije – npr. u pojedinim djelatnostima za određene proizvode mogu primjenjivati globalnu koncepciju, dok u nekim drugim djelatnostima mogu primjenjivati plurinacionalnu, multinacionalnu, multiregionalnu ili izvoznu koncepciju poduzeća se istovremeno mogu nalaziti u svim navedenim fazama razvoja međunarodnog marketinga – to će ovisiti o grani djelatnosti, tržišnoj situaciji i proizvodnom programu

**5. Proces međunarodnog marketinga**

• u užem smislu, to je vremenski slijed sljedećih 5 aktivnosti:

1. istraživanje

2. planiranje

3. miksanje (oblikovanje marketinškog programa)

4. izvedba

5. kontrola.

• faze procesa međunarodnog marketinga slijede tijek akcija počevši od potrošača na stranim tržištima kao ishodišta, pa preko kupnje, sve do poslijekupovnog raspoloženja potrošača

• dulji tijek procesa međunarodnog marketinga prikazuje slika na sljedećem slajdu

1. Istraživanje – obuhvaća analizu stranih okruženja, analizu potreba potrošača, analizu konkurencije, SWOT analizu, analizu čimbenika tržišne uspješnosti poduzeća i njegove konkurentski prednosti; moguće je temeljem istraživanja procijeniti izglede za prodaju proizvoda na pojedinim inozemnim tržištima.

2. Planiranje – podrazumijeva utvrđivanje ciljeva međunarodnog marketinga, odabir strategija i izradu planova pojedinih marketinških funkcija (odgovara na pitanja što se, gdje i kada želi postići aktivnostima na stranim tržištima). Plan marketinga je glavni instrument za usmjeravanje i koordiniranje marketinških aktivnosti. • ciljevi (SMART) – realni, mjerljivi, konzistentni, definirani po prioritetima, međ. Usklađeni • temelj za odlučivanje, usklađivanje aktivnosti i komuniciranje među dionicima, kontrolu odabrana strategija (kako postići ciljeve) treba omogućiti optimalno iskorištavanje resursa poduzeća i njegove konkurentske prednosti u odabranom vremenu i prostoru • marketinške ciljeve i strategije treba usuglasiti s ostalim poslovnim funkcijama te s vanjskim sudionicima (dobavljačima, distributerima, kooperantima i dr.) • detaljno se raščlanjuju sve buduće marketinške aktivnosti prema: nositeljima aktivnosti, izvođačima aktivnosti, vremenu, prostoru i troškovima

3. Marketinški miks – operativni instrument marketinške politike kojim se kreativno usklađuju elementi (marketinški instrumenti) i postupci marketinga tako da osiguraju optimalno postizanje ciljeva • bit: marketinški elementi ne mogu djelovati neovisno jedan o drugome već isključivo u kombinaciji, i to za svaki proizvod i za svako ciljno tržište ili grupu tržišta

4. Izvedba – podrazumijeva organizaciju i provođenje planiranih akcija prema nositeljima, izvođačima, prostoru i dinamici koja je zacrtana u planu

5. Kontrola – povezuje plan s izvedbom radi ostvarenja postavljenih marketinških ciljeva • nadzor svih dijelova procesa međunarodnog marketinga • aktivnosti: mjerenje i utvrđivanje ostvarenih rezultata, usporedba ostvarenih rezultata s planom, (eventualno) poduzimanje potrebnih korektivnih akcija • aktivnosti su stalne i njima menadžment treba predviđati promjene, a ne samo djelovati nakon što su se one dogodile

6. Strateški pristup upravljanju međ. marketingom

• Razlozi primjene strateškog pristupa u upravljanju međunarodnim marketingom - promjene koje se događaju u međunarodnom okruženju, i to: internacionalizacija i globalizacija međunarodnih tržišta i konkurencije brz tehnološki razvoj i tendencija skraćivanja životnog ciklusa proizvoda ekonomska integracija stranih tržišta (tradicionalne granice nestaju ili postaju nejasne) nekoć samodostatna nacionalna tržišta sada se preoblikuju u međusobno povezana tržišta – regionalna ili globalna tržišta sve je teže održavati konkurentsku prednost u inozemstvu (životni ciklus proizvoda se skraćuje, globalna poduzeća konkuriraju na svim dijelovima svjetskog tržišta) naglašene konjunktura na svjetskom tržištu povećava pregovaračku moć kupaca (potrošači i distributeri) i još više zaoštrava konkurenciju kupci sužavaju broj svojih dobavljača, a s postojećima imaju bolje veze (uporaba IKT-a)

Definicija: proces planskog i ciljnog povezivanja marketinških potencijala

• Proces strateškog upravljanja međunarodnim marketingom prikazuje slika na sljedećem slajdu

• Analitička osnova za strateško upravljanje međunarodnim marketingom – 3 dijela: 1. Analiza stanja poduzeća i prognoza njegova razvoja 2. Analiza međunarodne poslovne okoline 3. Izbor ciljnih tržišta

• Programiranje marketinških aktivnosti podrazumijeva:

• učinkovito povezivanje marketinških potencijala poduzeća (marketinški miks i portfolio proizvoda)

• njihovo usmjeravanje na odabrana strana tržišta (portfolio tržišta), uzimajući pritom u obzir specifičnosti pojedinih stranih tržišta (adaptacija) i njihovih sličnosti (standardizacija)

**7. Globalna i/ili lokalna strategija (standard. i/ili prilagođ.)**

• Globalni pristup – podrazumijeva standardizaciju marketinškog programa na razini svjetskog tržišta

• Međunarodno poduzeće prilikom globalnog pristupa na svjetskom tržištu nudi isti proizvod s istom markom, ambalažom i cijenom, prodaje ga putem istih ili sličnih kanala distribucije i svugdje promovira na isti način

• Koristi standardizacije: uštede u troškovima pojednostavljenje većine postupaka u proizvodnji i marketingu Izgradnja globalnog imidža

• Lokalni pristup – podrazumijeva prilagodbu (adaptaciju) marketinškog program lokalnim obilježjima svakog pojedinog stranog tržišta

• Odabir između globalne i lokalne strategije: razlikovat će se od djelatnosti do djelatnosti, od poduzeća do poduzeća i od proizvoda do proizvoda ne bi ga se smjelo temeljiti na unutarnjim motivima poduzeća, već na čimbenicima vanjskog okruženja

• Na odluku menadžmenta hoće li i kada primijeniti globalnu ili lokalnu strategiju na svjetskom tržištu utječe mnogo elemenata; neki od njih idu više u prilog standardizaciji i primjeni globalne strategije, dok drugi idu u prilog adaptaciji i primjeni lokalne strategije

**8. Etika u međunarodnom marketingu**

Neprekidna, ubrzana internacionalizacija i globalizacija, kao obilježja suvremenog tržišnog poslovanja, često dovode do problema u međunarodnom marketingu, poput: • diskriminacije pri zapošljavanju

• kršenja prava potrošača

• podmićivanja poslovnih ljudi i službenika vlade neke zemlje

• obmanjivanja potrošača neistinitim promotivnim aktivnostima

• manipuliranja informacijama i važnim podacima

• onečišćenja okoliša.

• Važan udio u krivnji za neetično ponašanje poduzeća imaju tijela i djelatnici vladinih institucija – njihov je zadatak da prate tijek poslovnih aktivnosti na tržištu

Međunarodna poduzeća pri određivanju je li neka poslovna odluka (ne)etična primjenjuju neke univerzalne kriterije – često se ti kriteriji ne koriste u želji za maksimizacijom profita, što nerijetko nanosi štetu potrošačima, zaposlenicima i okolini.

• Posljedice neetičnog ponašanja i odluka:

• kratkoročne posljedice – može čak rezultirati i nekim koristima za pouzeće

• dugoročne posljedice – narušavanje i gubitak ugleda poduzeća, gubitak povjerenja kupaca i potrošača, prekid odnosa s poslovnim partnerima itd., odnosno prestanak poslovanja i likvidacija poduzeća

• Nužno uključivanje etike i društvene odgovornosti u poslovanje međunarodnog poduzeća, kako bi se izbjegle posljedice neetičnog ponašanja.

• Etično ponašanje u međunarodnom poduzeću može se poticati jedinstvenom politikom i standardima u poslovanju.

• Etički kodeks: formalni, pisani oblik pravila i standarda ponašanja zaposlenih njime se definiraju moralno prihvatljiva pravila ponašanja za sve zaposlene kao i kazne za njihovo eventualno kršenje

• Upute kojima se interno određuje etička struktura odluka – vrijednost im dolazi do izražaja u situacijama nesigurnosti u odlučivanju

• Međunarodno poduzeće treba izbjegavati zapošljavanje osoba sklonih neetičnom ponašanja, odnosno treba ustrajati na njihovom udaljavanju .

**1.2. Planiranje i kontrola međunarodnog marketinga**

**1.2. Planiranje i kontrola međunarodnog marketinga - teme**

**1. Pristupi planiranju međunarodnog marketinga**

**2. Proces planiranja međunarodnog marketinga**

**2.1. Analiza stranog okruženja i konkurentska prednost**

**2.2. Odabir stranih tržišta**

**2.3. Marketinški miks**

**2.4. Primjena i kontrola**

**3. Kontrola aktivnosti – strategija kontrole i njezini elementi**

**4. Nesuglasice između matičnog poduzeća i podružnica**

**1. Pristupi planiranju međunarodnog marketinga**

• Svrha strateškog planiranja aktivnosti međunarodnog marketinga:

• istražiti, oblikovati i odlučiti o kombinacijama tržišta i pripadajućim strategijama nastupa koje će omogućiti realizaciju postavljenih ciljeva unutar određene dugoročne perspektive.

• Cilj planiranja međunarodnog marketinga

• izrada i primjena odgovarajućeg sveobuhvatnog marketinškog plana u inozemstvu, utemeljenog na prihvaćenoj misiji i općim ciljevima međunarodnog poslovanja koje treba kvantificirati te na analizi stranog okruženja i potencijala poduzeća.

• Marketinški plan – osnovni instrument upravljanja međunarodnim marketinškim aktivnostima

• to je logičan slijed marketinških aktivnosti koje menadžment treba provesti da bi se ostvarili postavljeni ciljevi

• mora integrirati sve elemente marketinškog miksa u jedinstveni program usklađen s mogućnostima ciljnih tržišta

• Struktura marketinškog plana:

• ovisi o vrsti poduzeća, djelatnosti poslovanja, utvrđenim ciljevima, proizvodnom programu i specifičnim uvjetima u okruženju.

• Razine na kojima međunarodna poduzeća razvijaju marketinške planove:

• Strateška razina – strateški marketinški plan definira ciljna strana tržišta i paletu vrijednosti koje će biti ponuđene na tim tržištima (s obzirom na marketinškom analizom utvrđene prilike i mogućnosti)

• Taktička razina – taktički plan međunarodnog marketinga definira marketinške taktike nastupa na odabranim ciljnim tržištima vodeći brigu o obilježjima marketinškog miksa (proizvodu, cijeni, promociji, prodaji i distribuciji).

Strateško planiranje prilagođeno je organizacijskoj strukturi .

• međunarodna poduzeća najčešće imaju poslovanje organizirano u 4 razine:

• 1. razina grupe (matično poduzeće)

• 2. sektorska razina

• 3. (strateške) poslovne jedinice (SPJ)

• 4. proizvodne jedinice

• Matično poduzeće odgovorno je za pokretanje cjelokupnog procesa planiranja u grupi.

• Određivanjem strateških ciljeva i izradom strateških planova ono postavlja granice unutar kojih organizacijske jedinice niže razine, uz veću ili manju samostalnost, pripremaju svoje taktičke/operativne poslove poslovne planove

• Primjena odabrane strategije:

• podrazumijeva postupak provedbe planiranih marketinških aktivnosti na način koji će osigurati što potpunije ostvarenje utvrđenih ciljeva

• u međunarodnoj poslovnoj praksi zbog stalnih promjena u međunarodnom okruženju, ali i zbog precijenjenih vlastitih sposobnosti i resursa poduzeća, svakoga dana dolazi do odstupanja između planiranih i ostvarenih rezultata

• potrebno je najprije razviti vlastite sposobnosti, a potom izraditi plan(ove) za njihovo iskorištavanje.

| Domaće planiranje | Međunarodno planiranje |
| --- | --- |
| 1. Jedan jezik i nacionalnost | 1. Višejezični, multinacionalni, multikulturalni čimbenici |
| 2. Relativno homogeno tržište | 2. Razdijeljena i različita tržišta |
| 3. Podaci dostupni, a njihovo prikupljanje jednostavno | 3. Prikupljanje podataka zahtjevan je zadatak |
| 4. Politički čimbenici relativno nevažni | 4. Politički su čimbenici često presudni |
| 5. Relativna neovisnost o utjecajima vlade | 5. Uključenost u nacionalne gospodarske planove |
| 6. Malen utjecaj pojedinačnog poduzeća na lokalno okruženje | 6. Gravitacijski učinak velikih poduzeća |
| 7. Šovinizam pomaže | 7. Šovinizam šteti |
| 8. Relativno stabilno poslovno okruženje | 8. Velik broj okruženja, mnoga od njih nestabilna |
| 9. Jednostavna financijska klima | 9. Raznolikost financijskih klima koje variraju |
| 10. Jedinstvena valuta | 10. Valute različite realne vrijednosti i stabilnosti |
| 11. Poslovna „pravila igre” razvijena i razumljiva | 11. Pravila različita, promjenjiva i nejasna |
| 12. Uprava naviknuta na podjelu odgovornosti i financijsku kontrolu | 12. Uprava često autonomna i ne poznaje sve proračune i kontrole |
|  |  |

Pristupi planiranju međunarodnog marketinga (5):

1. Portfolio pristupi

• procjenjuju se tržišne aktivnosti naspram konkurentske snage poduzeća

• tu se obično aktivnosti grupiraju po SPJ, a jedinice se obično dijele prema proizvodima i tržištem

2. Planiranje scenarija

• međunarodne poslovne operacije razvrstavaju se u segmente poslovna aktivnost /zemlja

• oblikuje se nekoliko varijanti scenarija; temeljni scenarij (najveća vjerojatnost ostvarenja) oblikuje se u skladu s obilježjima bitnih vanjskih varijabli

• segmenti poslovanja aktivnost/zemlja vrednuju se s obzirom na temeljni scenarij i njegove varijante

3. Centralizirani pristup planiranju

• ujednačuje većinu elemenata plana za sva strana tržišta (obično kad poduzeće ograniči broj modela i varijanti svog proizvoda za inozemstvo

• omogućuje bitne uštede smanjenjem troškova i primjenom ekonomije razmjera

• uštede – najčešće na elementima proizvoda (dizajn, pakiranje, ambalaža, marka) koji se mogu standardizirati, a rjeđe u distribuciji i promociji

4. Decentralizirani pristup planiranju

• primjenjuje se kada su razlike u okruženjima stranih tržišta važne te omogućuju standardizaciju bilo kojeg elementa marketinškog miksa

• navodi menadžere da se pri izradi plana prilagođavaju svakom pojedinom stranom tržištu

5. Interaktivni ili integrirani pristup planiranju

• primjenjuje se kada menadžeri mogu sintezom ujednačiti neke elemente marketinških na jednom mjestu u svijetu.

• integracija aktivnosti poput promocije, dizajna ili razvoja, uspješnija je od prethodna dva pristupa (daje bolje rezultate) Ujedinjavanje stranog tržišta – kriteriji koji se često rabe u tu svrhu:

• zemopisna lokacija (regija ili kontinent)

• isto govorno područje (npr. engleski, njemački, španjolski ili arapski jezik i sl.)

• ostali kriteriji – veličina tržišta, pristupačnost, mogućnosti rasta, ekonomski i politički rizici

Teškoće u planiranju međunarodnog marketinga:

• nedostupnost potrebnih kvalitetnih podataka i informacija

• vezano uz prethodno – planovi nemaju dugoročnu strategijsku vrijednost

• ciljevi nisu jasno specificirani

• planirano se poistovjećuje s predviđanjem i određivanjem proračuna

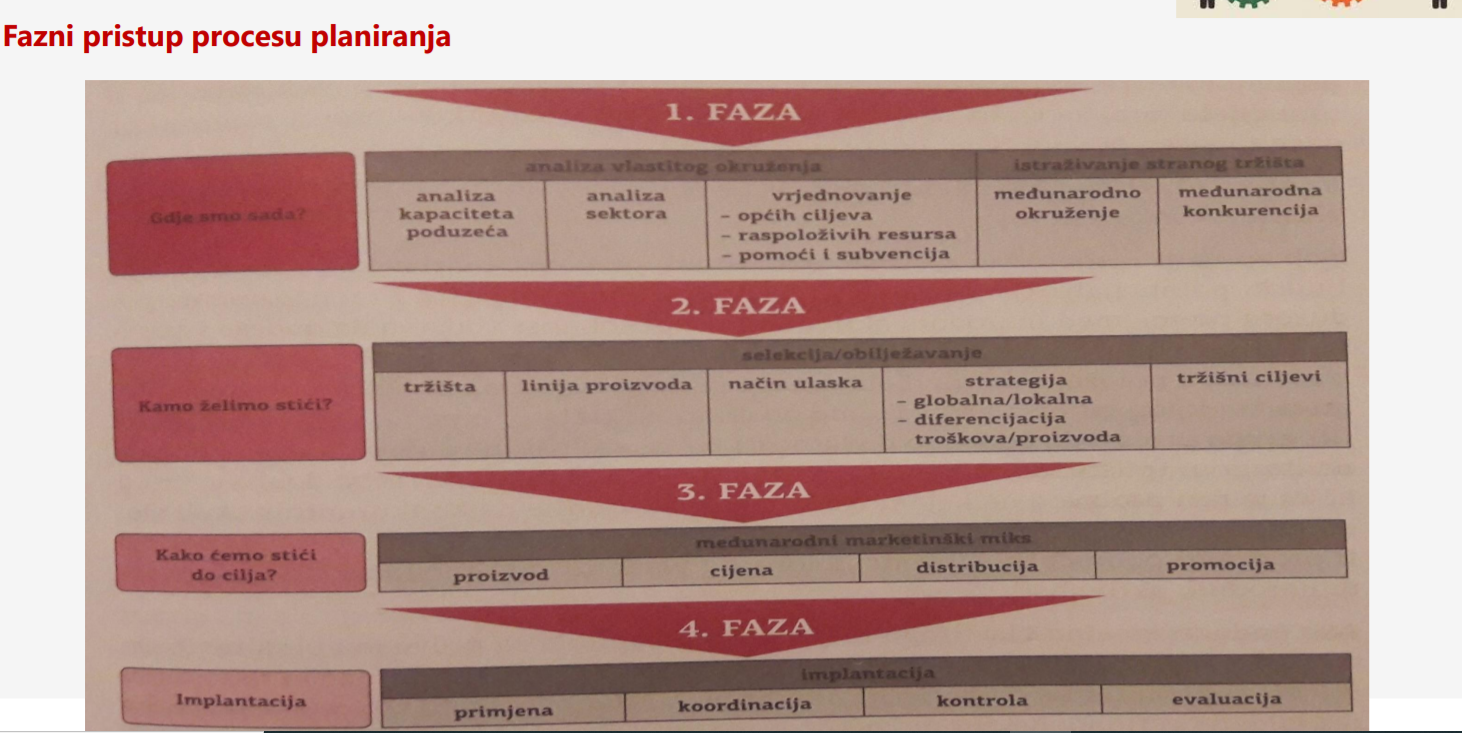
• menadžment nema razrađenu alternativnu mogućnost djelovanja Matrična metoda u planiranju međunarodnog marketinga

• omogućuje procjene bitnih varijabli na svim razinama odlučivanja i utvrđivanje prilika koje poduzeće ima na inozemnim tržištima

• razine odlučivanja navode se vertikalno a polaze od odluke o stupnju uključenosti poduzeća u internacionalizaciju poslovanja

• navedena se odluka temelji na ciljevima poduzeća, njegovim resursima i mogućnostima koje inozemno tržište pruža u usporedbi s domaćim

**2. Proces planiranja međunarodnog marketinga**

****

Međunarodni marketinški miks (3. faza planiranja međunarodnog marketinga)

• U ovoj fazi planiranja treba odgovoriti na sljedeće pitanje: kako stići do cilja?

• Odgovor je u marketinškom miksu, odnosno u izradi marketinškog programa koji sadrži sljedeće 4 politike:

| Politika proizvoda | Određuje obilježja proizvoda za svako strano tržište: dizajn, marku, ambalažu, pakiranje, jamstvo, servis i dr. |
| --- | --- |
| Politika cijena | Određuje ne samo cijene, nego i uvjete uz koje se neki proizvod prodaje na nekom tržištu |
| Politika prodaje i distribucije | Određuje načine prodaje te vrste i duljinu kanala distribucije |
| Politika promocije | Utvrđuje se s kojim će apelima, medijima i sredstvima promocije poduzeće nastupiti na nekom stranom tržištu. |

• Marketinški program – miksanje pojedinih elemenata marketinškog miksa, tj. određivanje recepture za provedbu marketinške akcije (koji od elemenata naglašavati, a koji skrivati i u kojem sijedu) za svaki zadatak treba navesti: postupke, aktivnosti, osobe, rokove, troškove

**3. Kontrola aktivnosti – strategija kontrole i njezini elementi**

Kontrola je nužan dio procesa međunarodnog marketinga i čini cjelinu s procesom planiranja.

• Zadatak kontrole – usmjeravati, prilagođavati i upravljati poslovanjem radi ostvarenja postavljenih ciljeva poduzeća.

• Kontrolom se utvrđuju odstupanja od planiranih aktivnosti, analiziraju se dobiveni rezultati i stvaraju osnove za korektivne akcije

• Ona omogućuje menadžmentu uvid u trenutni tržišni položaj organizacije s obzirom na planiranu poziciju i konkurente. Osim mjerenja aktivnosti poduzeća, mehanizam kontrole treba omogućiti praćenje i mjerenje reakcija konkurencije i tržišta u cjelini.

• Promjene u okruženju inozemnih tržišta često zahtijevaju naknadno prilagođavanje ili izmjene plana

• Kontrola olakšava interakciju među različitim područjima marketinga, odnosno na relaciji marketing i ostale funkcije u poduzeću

I za kontrolu se može reći da se može istodobno razvijati na dvije razine: • Strateškoj razini – strateška se kontrola odnosi na globalne planove i aktivnosti koje su u pravilu vrlo centralizirane

• Operativnoj razini – operativna kontrola se odnosi na operativne planove i lokalne aktivnosti

• Tehnike kontrole rezultata međunarodnog marketinga istovjetne su onima koje se primjenjuju u domaćem marketingu, međutim njihova je primjena mnogo složenija zbog većeg broja aktivnosti koje treba pratiti i nadzirati, većeg broja informacija koje valja prikupiti i analizirati te teškoća u usporedivosti rezultata na različitim stranim tržištima.

• Neka međunarodna poduzeća uvode vlastite metode utvrđivanja rezultata aktivnosti marketinga za sve poslovne jedinice u svijetu, pa čak i vlastiti interni računovodstveni sustav koji od svake podružnice zahtijeva vođenje dvostrukog bilanciranja i obračuna rezultata - jedanput za matično poduzeće, a drugi put za lokalne vlasti, što otežava poslovanje

Na uspješnost sustava kontrole u međunarodnom poslovanju najviše utječu sljedeće varijable:

| **Komunikacijski sustavi** | Suvremeni komunikacijski sustavi (telekomunikacije, Internet) olakšavaju kontrolu jer omogućuju uspješno prevladavanje fizičkih udaljenosti i barijera među lokacijama na kojima poduzeće posluje. Naime, kritične varijable koje djeluju na kontrolu su vrijeme, troškovi te mogućnost brzog uvođenja promjena i rješavanja problema |
| --- | --- |
| **Vjerodostojnost podataka** | Točnost i cjelovitost raspoloživost podataka o pojedinim tržištima često je upitna. Kada se plan marketinga i ciljevi poslovanja za određeno tržište temelji na manjkavim i neodgovarajućim podacima , tada su mogućnosti uspješne promjene/ prilagodbe i kontrole narušene. |
| **Raznolikost okruženja** | Kontrola mora biti organizirana tako da maksimalno pridonosi usklađivanju često konfliktnih potreba pojedinih inozemnih okruženja i općih ciljeva poduzeća. U sustav kontrole potrebno je ugraditi specifičnosti okruženja pojedinih inozemnih tržišta i omogućiti funkcioniranje mehanizama kontrole u skladu s tim posebnostima. |
| **Veličina međunarodnih operacija** | Sustav kontrole treba uspješno prilagoditi veličini međunarodnih operacija poduzeća. S povećanjem razine uključenosti poduzeća u međunarodno poslovanje raste važnost inozemnih podružnica. One imaju veći stupanj samostalnosti u odlučivanju, dok manji broj odluka hijerarhijski dolazi iz matičnog poduzeća. |

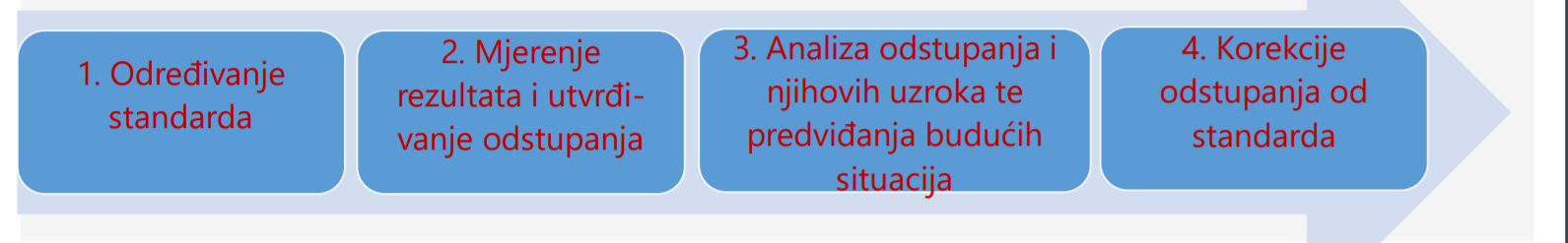
• Kvalitetno osmišljen i uveden sustav kontrole svojim funkcioniranjem bitno pridonosi uspješnosti poslovanja poduzeća:

• Omogućuje jasno i stvarno planiranje

• Potiče na povećanje standarda rada u poduzeću i razvija motivaciju

• Omogućuje pravodobne intervencije, usklađenost ciljeva s financijskim resursima te delegiranje i decentraliziranje odgovornosti

• Temeljni elementi sustava kontrole jesu:



1. Određivanje standarda

• Standardi određuju i usmjeravaju individualne akcije menadžera zaduženih za provođenje pojedinih dijelova programa međunarodnog marketinga. • Vrste standarda:

• Standardi ponašanja – odnose se na interne aspekte i određuju npr. vrste istraživanja tržišta koje treba obaviti, vrstu i količinu promotivnih aktivnosti koje će se provoditi, pokrivenost inozemnog tržišta distribucijom, očekivane razine cijena i dr.

• Standardi djelovanja – polaze od željenih rezultata djelovanja poduzeća na tržištu i obuhvaćaju npr. rezultate prodaje koje treba ostvariti po pojedinoj liniji proizvoda, broj kupnji po potrošaču itd. Potrebno ih je određivati periodično, najčešće godišnje, prilikom izrade kratkoročnog operativnog plana

• Standardi trebaju biti jasno definirani, razumljivi i prihvatljivi.

• Trebaju polaziti od ciljeva i temeljiti se na izvorima konkurentske prednosti.

• Nužna je povezanost marketinške strategije i standarda.

2. Mjerenje rezultata i utvrđivanje odstupanja

• Mjerenje i ocjena rezultata obuhvaćaju praćenje procesa osobnim i neosobnim kontaktima, računovodstveni sustav te dnevna, tjedna, mjesečna i godišnja izvješća o poslovanju.

• Svrha im je osiguranje ostvarivanja postavljenih ciljeva

• U međunarodnom su poslovanju otežani zbog niza različitosti: udaljenosti, komunikacijske infrastrukture i običaja te elemenata kulturnog okruženja

• Utvrđivanje odstupanja – ma kako dobro bili razrađeni planovi i definirani ciljevi, u praksi će uvijek doći do odstupanja između planiranih i ostvarenih rezultata; ona za poduzeća mogu biti:

• pozitivna – veća prodaja, bolji financijski rezultat, manji troškovi poslovanja

• negativna – manja prodaja, lošiji financijski rezultat, veći troškovi poslovanja

• Može se obaviti različitim metodama i tehnikama marketinga, a dvije osnovne metode su:

• Analiza raspodjele troškova – mjere se rezultati različitih dijelova marketinškog programa (npr. rokovi isporuke i dr.)

• Marketing audit – analiziraju se rezultati globalnih programa i strategija marketinga na razini svijeta/pojed. Tržišta

• Informacijska podloga se osigurava iz unutrašnjih (prodaja, plaće, isporuka) i vanjskih izvora (kupci, posrednici, dobavlj.)

3. Analiza odstupanja i njihovih uzroka te predviđanja budućih situacija

• prilikom planiranja menadžeri međunarodnog marketinga trebaju utvrditi točku marginalnog odstupanja ili granice tolerancije s obzirom na planirane vrijednosti (npr. cilj je povećati prodaju na tržištu Njemačke za 18%, a točka marginalnog odstupanja može biti -2% odnosno cilj je barem 16%)

• Bit utvrđivanja točke marginalnog odstupanja je određivanje trenutka reakcije menadžera; to je crvena lampica koja upozorava menadžere na nepovoljna kretanja na tržištu.

• Menadžment može primijeniti pri praćenju postojeće situacije, mjerenja i utvrđivanja odstupanja te analize uzroka odstupanja primijeniti:

• pasivnu strategiju – menadžment se ponaša promatrački; nakon događanja poduzima akcije

• aktivnu strategiju – podrazumijeva predviđanje nepovoljnih (ili povoljnih) kretanja u budućnosti okruženja, čime se omogućuje menadžerima reagiranje prije nastanka takvog događaja

• Analiza odstupanja se može pojačati organiziranjem povremenih zajedničkih rasprava u kojima trebaju sudjelovati menadžeri iz centrale matičnog poduzeća i njenih podružnica (razmjena iskustava)

4. Korekcije odstupanja od standarda

• Poduzimanje odgovarajućih akcija za korekciju marketinških aktivnosti obično podrazumijeva promjenu nekih elemenata marketinškog miksa, ovisno o obilježjima proizvoda ali i vrsti promjena u okruženju

• Promjene je potrebno činiti samo onda kada načinjeni programi promjena s kalkulacijom obećavaju isplativost takvih dodatnih aktivnosti

• Katkad će menadžment umjesto korekcije marketinških programa trebati korigirati nerealno postavljene ciljeve i preambiciozne marketinške planove te napraviti tzv. rebalans plana

• U ovoj fazi kontrole je potrebno temeljem analize odstupanja i prikupljenih informacija izvući nužne pouke, spoznati učinjene pogreške i tako omogućiti menadžerima da pri novom planiranju izbjegnu prethodne pogreške i nepovoljne situacije

• Broj poduzeća koji imaju razrađene sustave strateške kontrole u formalnom smislu nije velik; najčešće se to čini monitoringom proračuna

**4. Nesuglasice između matičnog poduzeća i podružnica**

Ostvarenje plana i programa međunarodnog marketinga često prate problemi internog sukobljavanja između matičnog poduzeća i inozemnih podružnica

• Nesuglasice se pojavljuju kao posljedica razlika tj. suprotnosti u orijentaciji i stajalištima između uprave u matičnom poduzeću i uprave podružnice

• Uprava podružnice se teži postizanju većeg autoriteta i smanjenju kontrole, te poštovanju veće broja lokalnih obilježja i specifičnosti

• Matično se poduzeće zalaže za veći stupanj jedinstva zemljopisno disperziranih operacija i želi detaljnije izvještavanje

• Sukob, ako nije previše oštar, ima konstruktivnu ulogu jer potiče na kontinuirani dijalog među različitim organizacijskim razinama tijekom planiranja i izvođenja strategije.

**2. Okruženja svjetskog tržišta**

**2.1. Ekonomsko okruženje**

**Uvod**

• Okruženje u kojemu poduzeće razvija svoje poslovne aktivnosti ima izravan i neizravan utjecaj na rezultate poslovanja

• Svaka država svojim ekonomskim, političkim, zakonodavnim i kulturalnim sustavom utječe na rast, razvoj i način poslovanja svakog poduzeća na njezinu području

• Međunarodno je poduzeće istodobno omeđeno različitim okruženjima

• Međunarodno poduzeće treba istražiti i spoznati vanjske snage svakog pojedinog stranog tržišta te im prilagoditi svoje marketinške aktivnosti

• Poduzeće koje želi internacionalizirati poslovanje mora izabrati tržište/tržišta među više od dvjesto zemalja svijeta, a informacije o veličini i obilježjima tržišta preduvjet su za pravilan izbor

**2.1. Ekonomsko okruženje - teme**

1. Makroekonomsko okruženje

• Ekonomski sustav

• Bruto domaći proizvod

• Stanovništvo i prihodi

• Koncepcija ekonomskog napretka

• Struktura potrošnje

• Infrastruktura

• Ostali pokazatelji

2. Mikroekonomsko okruženje

• Konkurencija

• Utvrđivanje konkurentske prednosti poduzeća

Ekonomsko okruženje i njegovo potencijalno djelovanje na međunarodni marketing u praksi potrebno je analizirati iz makroperspektive i mikroperspektive

• Ishodište makroekonomskog okruženja na inozemnom tržištu čine ljudi sa svojim željama i potrebama te ekonomska politika zemlje

• Mikroekonomsko okruženje podrazumijeva konkurentsku sposobnost poduzeća, njegove snage i mogućnosti da zadovolji inozemnu potražnju i uspješno se natječe s već postojećom konkurencijom na tržištu

• Svi navedeni čimbenici određuju gospodarske izglede za uspjeh

• Detaljna analiza ekonomskog okruženja omogućuje pronalaženje odgovora na dva temeljna pitanja: koliko je veliko tržište i koja su njegova osnovna obilježja

Radi upoznavanja makroekonomskog okruženja istražuju se i proučavaju najvažniji pokazatelji koji su razvrstani u 7 kategorija:

1. Ekonomski sustav

2. Bruto domaći proizvod

3. Stanovništvo i prihodi

4. Koncept ekonomskog napretka

5. Struktura potrošnje

6. Infrastruktura

7. Ostali pokazatelji

1. Ekonomski sustav

• Tradicionalno, u teoriji postoje dva tipa čistih ekonomskih sustava: • kapitalistički sustav i

• sustav državnog vlasništva

• U praksi prevladavaju zemlje koje imaju kombinirane ekonomske sustave tj. sustave koji imaju elemente jednog i drugog tipa

• Bit ekonomskog sustava utječe na političku i zakonodavnu kontrolu gospodarskih aktivnosti

• Definiranje razlika među ekonomskim sustavima jest kombinirano promatranje metode alokacije resursa i kontrole , kao i vrste vlasništva nad imovinom u ekonomiji • Alokacija resursa i kontrola – tržišna vs. planska (strogo kontrolirana) ekonomija; tržišna ek. – cijenu određuje odnos ponude i potražnje; planska ek. – vlada određuje ponudu, cijenu i potražnju

• Vlasništvo nad imovinom (prirodnim resursima) – privatno vlasništvo vs. javno vlasništvo

1. Ekonomski sustav

• Najveći broj zemalja nalazi se u kategoriji mješovitog gospodarstva; alokacija resursa se provodi kombinirano tj. u skladu sa zakonima tržišta i uz određenu intervenciju vlade, a vlasništvo nad resursima djelomično je privatno, a djelomično javno.

• Zapadnjačka demokratska društva gravitiraju kombinaciji tržišnih i privatnih, dok su totalitarni sustavi poput onih na Kubi i u Sjevernoj Koreji kombinacija planskih i javnih.

2. Bruto domaći proizvod (BDP)

• U analizi makroekonomskog okruženja preporučljivo je krenuti od komparativnog pregleda podataka o vrijednosti BDP-a, broja stanovnika i vrijednosti BDP-a po stanovniku po zemljama

• BDP – ukupna proizvodnja ostvarena u nekoj zemlji u danoj godini; njime se mjeri prihod zemlje

• Bruto društveni proizvod – ukupna proizvodnja što su ju ostvarili proizvodni faktori neke zemlje.

3. Stanovništvo i prihodi

• Broj stanovnika, stope rasta i distribucija u odnosu prema dobnim skupinama usko su povezani s potražnjom pojedinih proizvoda. Stoga će buduće promjene u sastavu i distribuciji stanovništva bitno utjecati na promjene potražnje.

• Potrošnja mnogih proizvoda u korelaciji s brojem stanovnika vrlo je važan indikator za procjenu veličine tržišta (npr. za proizvođače lijekova, nekih prehrambenih proizvoda, opreme za obrazovanje)

• Za proizvode čija je cijena dovoljno niska (npr. bezalkoholna pića, kemijske olovke i sl.) važnost broja stanovnika kao varijable za određivanje tržišnog potencijala veća je od važnosti prihoda

• Ako se rast stanovništva nastavi sadašnjom dinamikom, do 2025. godine čak će 84% svjetskog stanovništva živjeti u slabije razvijenim zemljama.

• Važno je promatrati i raspodjelu stanovništva u odnosu prema dobnim skupinama, jer ovisno o dobi, ljudi imaju različite potrebe

• Veličina prihoda po stanovniku jedan je od pokazatelja za procjenu potražnje i tržišnog potencijala

• Postoje zemlje u kojima većina ljudi raspolaže s prihodom čiji se iznos kreće oko prosječne veličine (npr. SAD). Međutim, u mnogim zemljama postoji nejednaka raspodjela prihoda, tj. vrlo veliki postotak stanovništva (siromašni) raspolaže s izuzetno malim udjelom u BDP-u, a izuzetno mali postotak stanovništva (najbogatiji) raspolaže s najvećim dijelom prihoda (npr. Rusija) – primjer tzv. bimodlanog tržišta gdje imamo dva potpuno odvojena tržišta (a ne 2 različita segmenta istog tržišta)

Gustoća stanovništva također utječe na odluke o izboru inozemnog tržišta, i to prije svega sa stajališta dostupnosti ciljnih tržišnih segmenata. • Koncentriranija tržišta lakše su dostupna u logističkom i komunikacijskom smislu • npr. Belgija s 344 stanovnika po km² bit će atraktivnija od Švedske s gustoćom od 22 stan./km² • U pojedinim je zemljama gustoća stanovništva na cijelom teritoriju podjednaka (npr. u Nizozemskoj), dok je u drugima stanovništvo koncentrirano na jednom ili na nekoliko područja (npr. u Australiji, koja je površinom velika, ali 86% stanovništva živi u nekoliko urbanih gradskih sredina)

4. Koncepcija ekonomskog napretka

• Koncepcija ekonomskog napretka temelji se na teoriji međunarodnoga životnog ciklusa proizvoda

• Najrazvijenije zemlje svijeta pojavljuju se u ulozi inovatora u razvoju proizvoda i/ili tehnologija, kasnije druge razvijene zemlje usvajaju proizvod te preuzimaju dio pozicija zemlje inovatora, proizvodnja seli u zemlje u razvoju (ili nerazvijene zemlje) da bi zemlja inovator iz njih uvozila proizvod za svoje potrebe

čimbenici po kojima se prepoznaje napredna zemlja jesu:

• Visoka vrijednost makroekonomskih pokazatelja (npr. BDP po stanovniku, nacionalni dohodak)

• Visoka vrijednost potrošnje po stanovniku

• Relativno niska stopa porasta stanovništva

• Relativno mali broj zaposlenih u primarnom sektoru

• Razvijen tercijarni sektor

• Raznovrsna proizvodnja

• Višak proizvoda i usluga

• Raspoloživost kapitala za ulaganja

• Razvijena tehnologija i važna ulaganja Obilježja nerazvijenih zemalja upravo su suprotna. Valja razmotriti i druge čimbenike, npr. povijesne, zemljopisne, klimatske, kulturalne, političke itd.

5. Struktura potrošnje

• Osim kupovne moći i volumena moguće potrošnje, interesantno je razmotriti i strukturu potrošnje stanovništva i potrošačke navike.

• Udio prihoda koji se troši na egzistencijalne proizvode i usluge (analiza pomoću Engelovih zakona) pokazatelj je stupnja razvijenosti tržišta i omogućuje aproksimativnu procjenu dijela prihoda kojima potrošači raspolažu da bi kupili ostale proizvode i usluge

• Kod razvijenih zemalja potrošnju karakterizira veći udio izdataka za kapitalne investicije, za razliku od siromašnih zemalja, čiju potrošnju obilježava bitno više izdataka za proizvode i usluge krajnje potrošnje.

• Također, određeni proizvodi koji se u većini zemalja smatraju potrebnima, u siromašnima mogu biti karakterizirani kao luksuzni.

• Osim navedenoga, dobro je razmotriti i trendove kretanja stanovništva (migracije) te stupanj urbanizacije

• Promatrano iz perspektive poduzeća, gradovi su koncentrirana tržišta veće kupovne moći i s ljudima spremnijim na prihvaćanje novoga. Ujedno su to mjesta s najboljom infrastrukturom koja olakšava provođenje marketinških aktivnosti. • Posljedice neregulirane urbanizacije donose više štete nego koristi – velegradovi s ekstremno siromašnim četvrtima u kojima žive nekvalificirani ljudi u izuzetno lošim uvjetima (npr. Sao Paolo u Brazilu i Mexico City u Meksiku)

6. Infrastruktura

• Infrastruktura obuhvaća komunikacijske, prometne i energetske sustave te tržišne institucije u nekoj zemlji

• Marketinške aktivnosti poput istraživanja tržišta i promocije neposredno ovise o stanju i kakvoći sustava komunikacija.

Mediji poput radija, televizije i interneta nisu podjednako zastupljeni u svim zemljama, a znatne razlike postoje i u pokrivenosti teritorija komunikacijskim medijima.

Prometna infrastruktura (cestovne i željezničke prometnice, plovni putovi, sustav zračnog prometa) određuje logističke aspekte poslovanja na određenom tržištu

• U zemljama s nerazvijenim prometnicama, osobito izvan urbanih područja, menadžment inozemnih poduzeća svoje napore usredotočuje uglavnom prema gradovima koji se smatraju jedinim dijelovima tržišta čiji je izbor ekonomski opravdan i isplativ

• Postojanje tržišnih institucija i stupanj njihove razvijenosti također neposredno utječu na uspješnost realizacije marketinškog plana i programa na određenom tržištu.

• Broj i kakvoća, stupanj specijaliziranosti, opremljenost tržišnih institucija ljudskim potencijalima i tehnikom to su veći i bolji što je gospodarstvo zemlje razvijenije.

• Vrste tržišnih institucija:

• Razvoj i planiranje proizvoda – instituti, laboratoriji, centri za studij proizvoda i industrijski dizajn

• Standardizacija i tipizacija – patentni uredi

• Otprema i skupljanje – spremišta, terminali, ambalažirnice, otpremništva, špedicije • Olakšanje prodaje – sajmovi, saloni, robne burze, marketinške agencije, proizvođači promotivnih sredstava, mediji

• Skladištenje – javna skladišta, javne hladnjače

• Transportiranje – ovisno o vrstama transporta

• Financiranje – banke, štedionice

• Pokrivanje rizika – osiguravateljska i reosiguravateljska društva

• Tržišne informacije – instituti, zavodi, savjetnici za istraživanje marketinga – opći i specijalizirani

6. Ostali pokazatelji

• Osim analize stanovništva, prihoda i potrošnje, tijekom istraživanja i upoznavanja makroekonomskog okruženja, potrebno je obratiti pozornost i na druge pokazatelje koji upućuju na opće stanje u gospodarstvu odabrane zemlje, a to su sljedeći:

• Pokazatelji proizvodnje – proizvodnja sirovog željeza, čelika, automobila, električne energije, drvne industrije i industrije papira te željeznički teretni promet

• Pokazatelji cijena – cijene zlata, čelika, aluminija, brašna, pamuka, industrijskih sirovina, hrane • Financijski pokazatelji – ponuda novca na tržištu, kretanje tečajeva valuta na deviznom tržištu, podatci o kretanju inflacije

• Navedeni se pokazatelji istražuju ovisno o potrebama plana i programa međunarodnog marketinga; npr. proizvođač gotove hrane vodi brigu o cijeni hrane, inflaciji i kretanjima u trgovini na malo

• Tržišni se potencijal može procjenjivati na temelju informacija o difuziji proizvoda i stupnju zasićenosti tržišta (npr. analiziraju se podaci o broju kućanstava koja posjeduju određene proizvode)

Mikroekonomsko okruženje označava okruženje konkretnog proizvoda i/ili tržišta, a u najužem smislu podrazumijeva konkurenciju

• Prije konkretnih odluka o marketinškim akcijama koje će poduzeti na inozemnom tržištu, menadžment treba identificirati različite izvore i vrste konkurencije i ispitati vlastite snage i slabosti u usporedbi s najvećim konkurentima

• Konkurencija na međunarodnom tržištu mogu biti lokalni (domaći) proizvođači, proizvođači iz zemlje podrijetla konkretnog poduzeća te proizvođači iz trećih zemalja • Npr. talijanskoj marki odjeće Gucci na tržištu SAD-a domaći su konkurenti Donna Karan, Tom Ford i Calvin Klein, konkurenti iz vlastite zemlje su Armani, Versace i Prada, a konkurenti iz trećih zemalja Chanel iz Francuske, Vivian Westwood iz Velike Britanije itd.

• Konkurenti se mogu orijentirati na različite vrste potražnje:

| Postojeća potražnja | odnosi se na proizvod kojim se zadovoljava određena potreba koja postoji na tržištu |
| --- | --- |
| Latentna potražnja | uočeno je postojanje potrebe, još ne postoji proizvod koji bi je adekvatno zadovoljio |
| Buduća ili početna potražnja | potrošač će tek u budućnosti postati svjestan potrebe koju odr. proizvod može zadovoljti |

Pri odlučivanju o nastupu na inozemnom tržištu preporučljivo je utvrditi koliko se konkurenata usmjerilo prema pojedinoj vrsti potražnje i kojoj od njih se usmjerilo najviše konkurenata

• Prikupljanjem takvih podataka moguće je saznati osnovne probleme s kojima se suočavaju potrošači na nekom inozemnom tržištu (nezadovoljavajuće rješenje potreba)

• Zahvaljujući takvom pristupu poduzeće se može npr. odlučiti za ponudu varijante poboljšanog proizvoda ili za novi proizvod

• Konkurentska prednost može se razlikovati od tržišta do tržišta, pa je to važno utvrditi za svako odabrano inozemno tržište posebno. Njena ja procjena prilično zahtjevan zadatak

Pitanja za utvrđivanje konkurentske prednosti poduzeća:

1. Tko su sadašnji konkurenti na odabranom inozemnom tržištu, a koga se očekuje kao konkurenciju u budućnosti?

2. Koja su osnovna obilježja po kojima se prepoznaju ciljevi, strategije i taktike konkurenata?

3. Kako se procjenjuje važnost konkretnog tržišta za konkurenciju danas i što se može saznati o naporima koje je ona spremna uložiti u dotično tržište u budućnosti? 4. Koje su posebne prednosti i snage konkurencije? To mogu biti npr. odličan dizajn, lojalnost potrošača, liderstvo u inovacijama, reputacija marke proizvoda i/ili proizvođača, dobar imidž, dominantan položaj na tržištu, uspješna promocija, besprijekorna usluga potrošačima, ekskluzivni pristup jeftinim sirovinama i izvorima energije, niski troškovi proizvodnje, mogućnost utjecaja na zakonodavstvo itd.

5. Ima li konkurencija slabosti što ju čine ranjivom te koje su?

6. Koje se promjene konkurencije mogu očekivati u budućnosti?

7. Koji su specifični utjecaji konkurencije, tj. njezinih ciljeva, strategije i taktike na tržištu, djelatnosti u cjelini i pojedinih proizvođača unutar djelatnosti?

**2.2. Političko okruženje**

**2.2. Političko okruženje - teme**

1. Temeljna obilježja

2. Politička intervencija

3. Analiza političke perspektive

4. Procjena političkog rizika

5. Osjetljivost proizvoda na političko okruženje

6. Strateško odgovor menadžmenta na teškoće u političkom okruženju inozemnog tržišta

**Političko okruženje - uvod**

• Odlučivanje u međunarodnom marketingu pod utjecajem je političkog okruženja zemalja uključenih u međunarodno poslovanje, i to na tri načina:

• modelom vlasništva karakterističnim za podružnicu matičnog poduzeća

• rastom i razvojem podružnice

• proizvodom, tehnologijom te upravljačkim znanjem i vještinama u podružnici.

• Za uspjeh u međunarodnom poslovanju prijeko je potrebno neprekidno pratiti i predviđati potencijalne promjene u političkom okruženju, a ne pasivo čekati njihovo događanje

• Tijekom protekla četiri desetljeća u svijetu su se dogodile mnoge bitne političke promjene koje su se značajno odrazile na proces internacionalizacije poslovanja i marketinške operacije organizacija koje posluju na inozemnim tržištima. Iako su se mnoga zatvorena tržišta u međuvremenu otvorila, još uvijek postoje mnoge nepoznanice, nesigurnosti i problemi – stoga je nužno ispravno procjenjivati političko okruženje i političke rizike poslovanja u zemljama uključenim u međunarodno poslovanje

• Vlade u cijelom svijetu različitim fiskalnim i/ili monetarnim mjerama pomažu domaćim industrijama u njihovim naporima da ojačaju svoju konkurentnost na međunarodnom tržištu

Prije odluke o nastupu u inozemstvu potrebno je provesti istraživanje, upoznavanje i praćenje političkog okruženja u toj zemlji

• Političko okruženje je specifično u svakoj zemlji i nije statično

• Politička stabilnost – ključna varijabla koju treba procijeniti prije istupa na inozemnom tržištu; stabilna politička situacija smanjuje rizike s kojima se poslovni subjekt suočava na inozemnom tržištu; često se političke promjene događaju nakon što se poduzeće već pojavilo na određenom tržištu, odnosno za vrijeme njegova djelovanja na njemu

• Zbog političkih akcija vlade ili određenih interesnih grupa poslovanje poduzeća na određenom inozemnom tržištu može biti djelomično ili u cijelosti ugroženo (gubitak uloženog u to tržište)

• Utjecaj politike na poslovanje proizlazi iz političkog suvereniteta i političkog konflikta • Oba čimbenika određuju političku klimu zemlje (country risk) i njene implikacije na poslovanje

• Politički suverenitet – podrazumijeva želju zemlje domaćina da putem različitih sankcija ostvari autoritet nad inozemnim poslovanjem • Problem političkog suvereniteta većinom se javlja u zemljama u razvoju, a sastoji se u nametanju ograničenja (kontinuirane ili povremene sankcije) međunarodnom poslovanju radi zaštite svoje neovisnosti; smatra se da ekonomska dominacija vodi političkoj podčinjenosti

• Razvijene zemlje se zalažu za otvorenu ekonomsku politiku; u njima je međunarodno poslovanje politički prihvatljivo i ekonomski opravdano (od vlada se zahtijeva da ispuni ciljeve poput smanjena nezaposlenosti, ograničenje inflacije i dr., za što je potrebno npr. ulazak stranih sirovina, korištenje strane i domaće tehnologije, stranog kapitala, plasman proizvoda i usluga na inozemno tržište i dr.) • Praćenje i prikupljanje informacija: o ponašanju važnih političkih institucija, o važnim političkim strankama i njihovim programima, o gospodarskoj politici vlade glede inozemnih tržišta (izvoz i dr.)

Politički konflikt – podrazumijeva nerede i unutrašnje sukobe, tj. građanske ratove, zavjere, urote i atentate; može ali i ne mora imati utjecaj na međunarodno poslovanje

• Učinci političkog konflikta na međunarodno poslovanje u zemlji u kojoj se on događa mogu biti

• neposredni učinci – različite pojave nasilja, poput otmice službenika poduzeća, oštećenja imovine, štrajk radnika i dr.

• posredni učinci – nastaju zbog promjena u politici postojeće vlade i politike nove vlade

**Političko okruženje – politička intervencija**

• Političkom intervencijom smatra se odluka vlade zemlje domaćina da inozemne poslovne subjekte koji djeluju na njezinu tržištu prisili na promjenu operacija, poslovne politike i strategije.

• Politička intervencija se može javiti u različitim oblicima od kontrole do potpunog preuzimanja ili anektiranja inozemnog poduzeća, a pojavne oblike je moguće razvrstati u sljedeće tri skupine: eksproprijacija, domestifikacija i ostali oblici intervencije.

• Važnost intervencije ovisi o njezinoj prirodi te o vrsti poslova na koje se primjenjuje

1. Eksproprijacija (izvlaštenje)

• Riječ je o najstrožem obliku političke intervencije, a podrazumijevaju službeno preuzimanje imovine inozemnog poduzeća od zemlje domaćina, i to radi korištenja preuzetom imovinom u javnom interesu

• Međunarodno pravo priznaje eksproprijaciju kao pravo suverene države uz obvezu da se eksproprijiranome dade kompenzacija po tržišnoj vrijednosti u konvertibilnoj valuti

• Promjene u filozofiji, politici, ekonomskim planovima ili stajalištu prema ulozi inozemnih ulaganja u ostvarenju gospodarskih i društvenih ciljeva, temeljni su motivi za odluku vlade o primjeni eksproprijacije ili neke druge radikalne mjere političke intervencije

2. Domestifikacija (udomljenje)

• Može ju se smatrati puzajućom eksproprijacijom, a riječ je o procesu kojim se inozemnom poduzeću nametnutim ograničenjima postupno smanjuje kontrola nad vlasništvom.

• Mjere domestifikacije su:

• postupni transfer vlasništva na rezidente

• promicanje rezidenata na više razine upravljanja

• prenošenje procesa odlučivanja na rezidente

• proizvodnja što većeg broja komponenti umjesto uvoza iz matične zemlje

• specifična izvozna regulativa kojom se diktira sudjelovanje u međunarodnoj razmjeni

• Konačni cilj domestifikacije jest prisiliti inozemne ulagače i njihovu upravu da se odrekne prava vlasništva i upravljanja koja su postojala prije domestifikacije

• Domestifikacija je prihvatljivija od eksproprijacije zbog više razloga, a najvažniji su ovi:

• izbjegava se neugodnost koju na međunarodnoj sceni uzrokuje eksproprijacija

• zemlja domaćin ne mora voditi poslovanje poduzeća nad kojim se provodi domestifikacija

• mjera domestifikacije osigurava dovoljnu kontrolu zemlji domaćinu jer može pažljivo ispitivati i regulirati aktivnosti inozemnog poduzeća

3. Ostali oblici intervencija vlade

• ti oblici intervencije većinom imaju oblik zakonom propisanog akta ili dekreta donesenog radi zaštite važnih nacionalnih interesa, a riječ je o sljedećima:

• Kontrola kretanja tečajeva i raspolaganja deviznim sredstvima

• Uvozna ograničenja

**Političko okruženje – analiza političke perspektive**

• Kontrola tržišta

• Porezna kontrola

• Kontrola cijena

• Kontrola u svezi sa zapošljavanjem

Analiza političke perspektive

• Prije donošenja konačne odluke o ulasku u poslovni pothvat, menadžment poduzeća mora provesti analizu političke situacije u stranoj zemlji i utvrditi mogućnost političke intervencije; analiza mora biti usmjerena na sljedeće elemente

• tip vlade

• stabilnost vlade

• kvaliteta vlade zemlje domaćina

• promjene u politici vlade

**Procjena političkog rizika**

Procjena političkog rizika provodi se radi:

• Identifikacije onih zemalja koje su politički rizične za međunarodno poslovanje, ali ne toliko da bi odmah bile odbačene (npr. većina zemalja u razvoju

• Identifikacija vrlo rizičnih zemalja koje se moraju izostaviti iz razmatranja • Identifikacije zemalja u kojima se političke prilike mijenjaju nabolje. • Kategorije političkog rizika jesu:

• Makrorizici – djelovanja i politike vlade su usmjerena na sva inozemna poduzeća koja posluju u dotičnoj zemlji

• Mikrorizici – djelovanja koja pogađaju određena, odabrana područja poslovanja inozemnih poduzeća u zemlji domaćina • Ovi se rizici obično promatraju podijeljeni u skupine rizika povezane s društvom, odnosno rizike u svezi s vladom zemlje i njezinom politikom, a unutar svake skupine rizici se dalje dijele na unutarnje i vanjske rizike

Uobičajena je podjela političkih rizika na sljedeće četiri vrste:

1. Rizik opće nestabilnosti

2. Rizik vlasništva / kontrole

3. Rizik poslovanja

4. Rizik transfera

• Procjenom političkog rizika žele se saznati odgovori na sljedeća pitanja:

• Koliko je stabilan politički sustav zemlje domaćina?

• Koliko pozornosti sadašnja vlada pridaje tekućim pravilima poslovanja (npr. pravu vlasništva) s obzirom na ideologiju koju zastupa i moć koju ima?

• Koliko bi vremena sadašnja vlada mogla ostati na vlasti?

• Ako sadašnju vladu naslijedi nova, kakve bi promjene u pravilima poslovanja ta nova vlada mogla donijeti?

• Kako bi promjena vlade i promjena pravila poslovanja utjecali na poslovanje stranog poduzeća?

• Što bi se u svjetlu tih mogućnosti moglo učiniti već sada?

Osiguranje od političkog rizika

• U određenim slučajevima konačno odobrenje projekta ulaganja ovisit će o mogućnostima i troškovima osiguranja od političkog rizika

• Američka poduzeća mogu se osigurati od rizika nekonvertibilnosti, eksproprijacije, ratova, revolucija i pobuna u više od 150 zemalja svijeta kod OPIC-a (Overseas Private Investment Corporation) – agencije američke Vlade, osnovane 1971. godine sa sjedištem u Washingtonu; mogu se osigurati i kod privatnih osiguravatelja, npr. AIG (American International Group) i Loyd’s u UK

• Mogućnost osiguranja od političkog rizika ne oslobađa menadžere odgovornosti zbog vlastite procjene političkog rizika ulagačkog pothvata, pa je vlastita procjena političkog rizika i te kako važna; npr. osiguranje pokriva samo knjigovodstvenu vrijednost gubitka, a ne njegovu tržišnu vrijednost

• U RH je 1992. osnovan HABOR da bi se poticao i nastup hrvatskih poduzeća na inozemnim tržištima odobravanjem kredita uz povoljne uvjete i osiguranjem od nekomercijalnih ili političkih rizika

**Političko okruženje- osjetljivost proizvoda**

Različiti proizvodi pokazuju različit stupanj osjetljivosti na čimbenike političkog okruženja inozemnih tržišta;

osjetljivost varira od tržišta do tržišta, pa se savjetuje pronaći odgovore na sljedeća pitanja:

1. Je li nabava proizvoda ikada bila predmetom političkih rasprava (npr. nabava šećera, soli i dr.)?

2. Ovisi li industrija u zemlji domaćina o proizvodnji konkretnog proizvoda (npr. čelik, cement)?

3. Smatra li se proizvod društveno ili gospodarski esencijalnim (npr. supstanca nekih lijekova)?

4. Je li proizvod bitan za poljoprivredu (npr. sjemenje, gnojiva, poljoprivredni strojevi i oprema)?

5. Ima li proizvod utjecaja na sposobnost i mogućnost nacionalne obrane (npr. komunikacije)?

6. Sadrži li proizvod komponente iz domaćih izvora koji u protivnome ne bi bile tako učinkovito upotrijebljene (npr. znanja i vještine ljudi, materijali)?

7. Postoji li konkurencija lokalnih proizvođača ili se očekuje takva konkurencija u bliskoj budućnosti?

8. Ima li proizvod veze s medijima masovnog komuniciranja (npr. oprema za radiopostaje i sl.)?

9. Je li proizvod u osnovi usluga?

10. Podliježe li upotreba proizvoda ili njegov dizajn kakvim zakonskim propisima?

11. Je li proizvod potencijalno opasan za korisnike (npr. eksploziv, lijekovi)?

12. Izaziva li proizvod odljev oskudnih deviznih sredstava?

**Političko okruženje – strateški odgovor menadžmenta**

Hoće li proizvod odnosno međunarodno poduzeće privući političku pozornost ovisi i o:

1. Vanjskim utjecajima – pitanja:

• Kakav je odnos vlade matične zemlje i vlade strane zemlje?

• Prevladava li shvaćanje da veće poduzeće znači i veću prijetnju?

2. Utjecaju poduzeća – pitanja:

• Ima li strani subjekt imidž dobrog konkurenta?

• Koji su dotadašnji doprinosi stranog poduzeća razvoju i blagostanju zemlje domaćina?

• Do koje je razine strano poduzeće lokaliziralo svoje poslovne aktivnosti?

• Kao odgovor na političke teškoće koje postoje u zemlji domaćina i koje utječu na nesmetano obavljanje međunarodnih poslovnih aktivnosti, menadžment može odabrati jednu od sljedeće tri opcije:

1. Adaptacija i prihvaćanje miješanja u poslovne aktivnosti

2. Povlačenje i odlazak s tržišta

3. Pokušaj da se protuprijedlozima i protumjerama vladi zemlje domaćina osigura ono što traži

**2.3. Zakonodavno okruženje**

**Zakonodavno okruženje - teme**

1. Višestrukost zakonodavnog okruženja

2. Sudske ovlasti i rješavanje sporova

3. Međunarodni sporazumi i konvencije

4. Temeljni elementi zakonodavnog okruženja

• Zaštita intelektualnog vlasništva

• Zakoni i ograničenja u svezi s elementima marketinškog miksa

• Tarife

• Antidampinški zakoni

• Uvozne i izvozne dozvole

• Zakonodavstvo o stranim ulaganjima i poticaji ulaganju stranog kapitala

• Porezni sustav

• Restriktivni propisi i zakoni

**Zakonodavno okruženje - uvod**

• U procesu internacionalizacije poslovanja, razlike među pravnim sustavima i zakonodavnim okruženjima pojedinačnih, ciljnih inozemnih tržišta moraju se pažljivo i dobro razmotriti i upoznati.

• npr. prava ugovornih strana u kupoprodajnom ugovoru ili nekom drugom dokumentu mogu se formalno i suštinski znatno razlikovati ovisno o obilježjima pravnog sustava zemalja podrijetla ugovornih strana.

• Zakonodavno okruženje razlikuje se od zemlje do zemlje, a njegovi su čimbenici često prepreka naporima menadžmenta za uspješnim nastupom na inozemnim tržištima

• Ne postoji jedinstveno međunarodno trgovačko pravo, pa stoga stručnjaci za međunarodni marketing moraju posebno proučiti pozitivno zakonodavno okruženje svake zemlje u kojoj posluju.

**Zakonodavno okruženje - višestrukost**

Zakonski aspekti s kojima se poduzeće susreće na inozemnom tržištu

| Vrsta odluke | Problem |
| --- | --- |
| Odluka o cijeni | fiksne cijene  varijabline cijene |
| Odluka o ambalaži | Odredbe u svezi s onečišćenjem i očuvanjem okoliša  Točnost u pakiranju i označavanju |
| Odluka o proizvodu | Zaštita patenata  Zahtjevi u svezi s garancijom Sigurnost proizvoda |
| Odluka u svezi s konkurencijom | Barijere pri ulasku na strano tržište  Tajni zlonamjerni sporazumi (nelojalna konkurencija) |
| Odluka o prodaji | Mito  Krađe tajni |
| Odluka o proizvodnji | Plaće i naknade  Sigurnost na radu |
| Odluka o kanalima distribucije | Prava posrednika  Teritorijalni ekskluzivitet u posredovanju |

Pitanja za prikupljanje podataka o zakonodavstvu na domaćem i inozemnom tržištu

| Zakonodavstvo na domaćem tržištu | Zakonodavstvo na inozemnom tržištu |
| --- | --- |
| Koji zakoni reguliraju poslovanje, a koji međunarodnu razmjenu na domaćem tržištu?  Postoje li međudržavni sporazumi, posebice sa zemljom s kojom želimo poslovati?  Koja su osnovna obilježja poreznog zakonodavstva?  Postoje li olakšice i stimulacije za izvoznike i kakve su?  Postoje li zakoni kojima se ograničava izvoz određenih proizvoda na određena tržišta?  Postoji li potpora vlade za bojkotiranje određenih tržišta?  Kojim se zakonima štiti domaća industrija? | Postoje li tarife za uvoz i izvoz i koje? Postoje li ograničenja za izvoz na određena tržišta?  Postoje li proizvodi koji se dotiraju? Postoje li antidampinški zakoni? Određuju li se cijene zakonskim putem? Koja ograničenja postoje za strana ulaganja?  Imaju li nacionalna poduzeća povlašteni status?  Koje su uvozne/izvozne dozvole potrebne poduzeću za izlazak na strano tržište?  Postoje li kakvi ograničavajući trgovinski sporazumi, tj. uvozne kvote ili specijalne carinske procedure za uvoz robe? Postoje li kakve međudržavne povelje i sporazumi?  Koja s obilježja radnog zakonodavstva? Kakva su prava i ovlasti koje po zakonu imaju sindikati?  Postoji li antimonopolno ili antitrustovsko zakonodavstvo? |

**Zakonodavno okruženje - jurisdikcije**

• Važan aspekt međunarodnog poslovanja jest određivanje zakonodavstva koje će se primjenjivati te sudske nadležnosti pri rješavanju nastalih sporova.

• Prilikom sklapanja ugovora, na temelju točno specificirane klauzule u ugovoru, strane u međunarodnom poslovanju određuju čiji će zakoni vrijediti i gdje će se rješavati eventualno nastali sporovi

• Strane u međunarodnom poslovanju nastaju između vlada, između poduzeća i vlade te između dvaju poduzeća

• U slučaju spora između vlada sporovi se mogu rješavati pri međunarodnom sudu World Court u Haagu (Nizozemska), dok se u ostala dva slučaja (poduzeće i vlada, dva poduzeća) moraju odrediti ovlasti suda jedne od zemalja podrijetla ugovornih strana ili pak arbitraža.

• Poslovni ljudi preferiraju rješavanje sporova putem arbitraže, dok se rjeđe odlučuju za tužbu protiv inozemnog poduzeća

**Zakonodavno okruženje – sporazumi**

• Prednost arbitraže je relativno kratko vrijeme potrebno za rješavanje konflikta

• Arbitražu provodi neutralno tijelo čije su posredovanje prihvatile obje ugovorne strane

• Većina postupaka mirenja realizira se uz posredovanje jedne ili više formalnih domaćih ili međunarodnih organizacija odnosno grupa, organiziranih baš za potrebe trgovačkih sporova – npr. The Internatonal Chamber of Commerce, The London Court of Arbitration, The American Arbitration Association, The Canadian-American Commercial Arbitration, The Inter-American commercial Arbitration Commission. Međunarodni sporazumi i konvencije

• Riječ je o formalno sklopljenim ugovorima među zemljama u kojima su određeni prava i obveze što se primjenjuju u međunarodnim odnosima subjekata iz zemalja potpisnika sporazuma ili konvencija

• Pridonose zaštiti intelektualnog vlasništva (npr. patent, marka, znak, model, autorska prava i sl.) u inozemstvu

**Zakonodavno okruženje – temeljni elementi**

• Zakonodavno okruženje obuhvaća područja kaznenog (problematika nelegalnih aktivnosti, npr. krađa) i građanskog prava (problematika ugovornih odnosa)

• Dio građanskog prava koji se bavi ugovorima i transakcijama u poslovnim odnosima obično se zove trgovačko pravo

• Marketinški se stručnjaci prilikom razmatranja specifičnosti zakonodavnih okruženja na inozemnom tržištu više trebaju usredotočiti na posebnosti trgovačkog prava

1. Zaštita intelektualnog vlasništva

• Intelektualno vlasništvo – ideje koje su pretvorene u opipljive proizvode, zapise i sl., a koje od nedopuštene komercijalne eksploatacije štiti država tijekom ograničenog vremenskog razdoblja

• Najveća opasnost koja prijeti intelektualnom vlasništvu je imitacija, koja znatno smanjuje potencijalne prihode inovatora

Najčešći pojavni oblici intelektualnog vlasništva jesu:

• Patenti – patentno pravo može proizlaziti iz prve prijave ili pronalaska; većina zemalja primjenjuje načelo prve prijave (patentno pravo se dodjeljuje osobi koja je prva podnijela zahtjev tj. prijavu patenta); SAD daje prednost osobi koja je izumila proizvod ili tehnologiju

• Autorska prava – zaštićuje literarna, dramska, glazbena, umjetnička i dr. intelektualna djela (npr. računalni program; osigurava vlasniku ekskluzivnost u reprodukciji, distribuciji ili javnom izvođenju djela

• Marke i zaštitni znakovi – osiguravaju razlikovanje proizvoda ili usluga od istovrsnih ili sličnih proizvoda konkurencije; njima se označava podrijetlo proizvoda te znače jamstvo kvalitete; njihovom se registracijom sprječava imitacija, a vlasnik je zaštićen od zlouporaba

• Poslovne tajne - ne mogu se zakonski zaštiti već samo sudski; poduzeće čija je poslovna tajna otkrivena i zlouporabljena mora na sudu dokazati da je poduzelo sve mjere opreza za zaštitu tajne od konkurencije te da je tajna otkrivena ilegalno, industrijskom špijunažom

2. Zakoni i ograničenja u svezi s elementima marketinškog miksa

• Svaka država ima zakone koji utječu na politiku proizvoda, cijena, prodaje i distribucije te promocije na domaćemu i inozemnim tržištima.

• Zakoni na području proizvoda donose se radi zaštite potrošača i odnose se na sigurnost, izvedbu ili sastav proizvoda

• Zakoni se odnose i na zaštitu vlastitih proizvođača; npr. lokalnim se zakonima ograničava tržišna sloboda za niz obilježja proizvoda, poglavito za ambalažu (izgled i materijal), označavanje (naziv proizvoda, ime proizvođača, distributera, sastav proizvoda, težina, zemlja podrijetla itd.) i jamstva

• Kontrola cijena - većina zemalja ima odredbe kojima se utječe na politiku cijena; ima primjera kada je dopušteno sporazumijevanje o cijenama među konkurentima

• Kontrola cijena može se provoditi u svim gospodarskim granama i djelatnostima ili pak može biti ograničena samo na pojedina područja (često u farmaceutskoj i prehrambenoj industriji)

• Zakoni koji se odnose na prodaju i distribuciju uređuju način na koji se proizvodi mogu dopremiti u određenu zemlju (zračnim, vodenim ili kopnenim putevima) i na koji se način njima rukuje prilikom prelaska granice

• Kanali distribucije su predmet zakonskih odredbi pa uvijek treba ustanoviti koji su od njih dopušteni, a koji nisu; npr. u Francuskoj nije dozvoljena tzv. prodaja „vrata-do-vrata”

• Ograničenja se obično manje odnose na poduzeća koja imaju vlastitu prodaju/distribuciju na inozemnim tržištima, a veća su prema inozemnim poduzećima koja se za nastup na konkretnom tržištu koriste uslugama agenata ili distributera

• Promotivne aktivnosti se više kontroliraju od ostalih elemenata marketinškog miksa. Pravila u svezi oglašavanja se u velikom broju zemalja određuju zakonom i kodeksom strukovne udruge oglašivača.

• Ograničenja u svezi promotivnih aktivnosti mogu biti brojna i raznovrsna

Primjeri ograničenja u svezi promotivnih aktivnosti:

• Zabranjeno komparativno i/ili negativno komparativno oglašavanje; ne smiju se koristiti superlativi poput najbolje i sl.

• Promoviranje određenih vrsta proizvoda (npr. farmaceutskih) dopušteno je samo ako postoji dozvola nadležne institucije (npr. ministarstvo zdravstva); neki se proizvodi uopće ne smiju promovirati (npr. cigarete i duhan, alkohol, vjerske i političke organizacije, pornografski materijal i sl.) ili se mogu promovirati samo u određenim medijima

• Vlada može propisati obvezu korištenja uslugama lokalnih marketinških agencija

• Određeni promotivni apeli (npr. apel na seks ili na roditeljsku ljubav za proizvode koji nisu namijenjeni djeci) mogu biti zabranjeni, kao i angažiranje djece i uporaba stranog jezika u porukama

• Kod aktivnosti unaprjeđenja prodaje npr. sudjelovanje u nagradnim igrama ne smije biti povezano s kupnjom proizvoda; premija (dar) može imati ograničenu vrijednost, besplatni uzorci mogu biti zabranjeni za određene vrste proizvoda (npr. za dječju hranu) itd.

Očuvanje i zaštita okoliša – broj zakona orijentiranih na problematiku čovjekova okoliša u stalnom je porastu (Njemačka i skandinavske zemlje prednjače u tom pogledu); odredbe su često povezane s proizvodnjom robe široke potrošnje (npr. ambalaža, mogućnost gospodarenja otpadom, proizodi prijatelji okoliša i dr.)

• Posljednja dva desetljeća u potrošača se razvio snažan osjećaj brige za okoliš pa ih se sve više odlučuje za kupnju zelenih proizvoda tj. proizvoda koji ne štete ili minimalno štete okolišu

• Zeleni proizvodi – oni koji odgovaraju određenim kriterijima koji ih čine pogodnima za očuvanje i zaštitu okoliša, a često ih se označava posebnom etiketom koja služi kao znak raspoznavanja i obavještavanja potrošača da je riječ o specifičnoj vrsti proizvoda

3. Tarife

• Riječ je o pristojbama koje vlada propisuje na izvoz i/ili uvoz

• Izvozne se tarife propisuju radi destimuliranja izvoza i zadržavanja proizvoda na domaćem tržištu

• Uvozne tarife se uvode radi zaštite domaće proizvodnje od jeftinijih proizvoda iz inozemstva, prikupljanja prihoda za vladu te sprječavanja odljeva deviza

• Mogu se propisati ovisno o vrijednosti proizvoda (ad valorem), po jedinici proizvoda (specifične) ili kombinirano

• Tarife imaju zaštitno djelovanje u zemljama u razvoju čija gospodarstva još uvijek nisu dovoljno razvijena da bi se mogla ravnopravno natjecati s razvijenim tržišnim gospodarstvima

4. Antidampinški zakoni

• Damping je vrsta strategije određivanja cijena prema kojoj se proizvod na inozemnom tržištu prodaje po cijeni nižoj od troškova proizvodnje, odnosno po cijeni nižoj od one na domaćem tržištu

• Njime poduzeće želi steći pozicije na inozemnom tržištu, ali i naštetiti konkurenciji; npr. proizvođači automobila su primjenjivali dampinške cijene kako bi se afirmirali na američkom tržištu

• Damping se kao metoda napada na konkurente radi stjecanja pozicije na tržištu smatra destruktivnim i otuda glavni motivi za uvođenje antidampinških zakona; takvim se zakonima štiti domaća industrija, jer se smatra da posebice u međunarodnom poslovanju damping onemogućuje uredan razvoj nacionalne industrije

5. Uvozne i izvozne dozvole

• Radi se o mjerama zaštite domaćeg gospodarstva i propisuju se s indirektnim ciljem otežavanja nastupa inozemnih poduzeća na domaćem tržištu; tako se usporava proces internacionalizacije poslovanja nacionalnog gospodarstva

• Izvozne dozvole se najčešće uvode radi kontrole izvoznih aktivnosti (kako bi se spriječio izvoz određenih proizvoda i/ili izvoz u određene zemlje) te potreba statističke evidencije izvoza

• Uvozne se dozvole propisuju radi kontrole uvoza (sprječavanja uvoza nepotrebnih proizvoda iz inozemstva, s ciljem čuvanja deviza za druge važne svrhe poput uvoza lijekova, kemikalija itd.) te radi statističke evidencije uvoza

• Obje vrste dozvola netarifne su barijere kojima se bitno ne povećavaju troškovi nastupa na određenom tržištu, ali se ograničava i usporava protok proizvoda, što djeluje destimulirajuće na inozemna poduzeća

6. Zakonodavstvo o stranim ulaganjima i poticaji ulaganja stranog kapitala

• Stranom ulaganju prethodi praćenje i istraživanje uvjeta za ulaganje u potencijalnim zemljama

• Glavni kriteriji za odlučivanje o njemu obično su obilježja tržišta, pristup tržištu, stanje infrastrukture i pratećih uslužnih djelatnosti, tržište rada, stabilnost i rizici vezani za nacionalnu valutu, mogućnosti repatrijacije kapitala i transfera dobiti, zaštita autorskih prava, trgovinska politika, makroekonomska politika, politička stabilnost, porezna politika i mjere poticanja ulaganja

• Najvažniji aspekti zakona o stranim ulaganjima jesu odredbe kojima se propisuje sljedeće:

• subjekti ulaganja – tko smije biti strani ulagač

• vrsta ulaganja – u što se sve smije ulagati

• oblici ulaganja – određenje uloga, tj. specificiranje onoga što se smatra stranim ulogom • ograničenja ulaganja – određivanje visine uloga i djelatnosti u koje se (ne)smije ulagati ino kapital

• Važni su propisi s područja fiskalne politike (oporezivanje prihoda od stranog ulaganja, oporezivanje dobiti od stranog ulaganja te olakšice pri reinvestiranju dobiti u zemlju u kojoj je ulaganje izvršeno i ostvarena dobit)

7. Porezni sustav

• Porezne politike i sustavi u svijetu međusobno se razlikuju, a ciljevi koje vlade pojedinih zemalja žele postići oporezivanjem mogu varirati - destimuliranje kupnje inozemnih proizvoda, smanjenje potrošnje nezdravih proizvoda (duhana i/ili alkohola), stimuliranje (porezne olakšice i oslobođenje od plaćanja poreza) ulaganja u specijalne industrije i/ili regije, ako se takvim ulaganjima generira zapošljavanje, novi izvori energije i sl.

• Porezi obično imaju najveći utjecaj na operativne odluke – koje međunarodne operacije treba nastaviti, u kojim zemljama, kako aktivnosti trebaju biti financirane, koji organizacijski oblik odabrati za stranu podružnicu, kako odrediti cijene između različitih segmenata i matičnog poduzeća

8. Restriktivni propisi i zakoni

• Necarinske mjere u međunarodnom poslovanju – vlade često donose propise i zakone kojima se ograničava uvoz ili na umjetan način potiče uvoz poput sljedećih:

• sudjelovanje vlade u razmjeni – subvencije, kompenzacije, državna trgovina

• carinske i ulazne procedure – različite klasifikacije, dokumentacije te sigurnosni i zdravstveni propisi; npr. ako se slovensko-hrvatska granica prolazi s psom, potrebno je imati potvrdu veterinara o zdravstvenom stanju životinje

• standardi s područja proizvodnje i politike proizvoda – sigurnosni standardi , standardi u svezi s pakiranjem, označavanjem i sl.

• specifična ograničenja – kvote, kontingenti (robni, vrijednosni), uvozna ograničenja, kontrola deviznih tečajeva itd.

• uvozna davanja – prethodni depoziti, kreditne restrikcije za uvoz, specijalna uvozna davanja, različiti porez na uvezene proizvode (drugačiji od onih prethodno navedenih)

**2.4. Kulturološko okruženje**

**1. Uvod**

**2. Kultura kao temelj poslovne filozofije zemalja tržišnog gospodarstva**

**3. Kulturološko polje**

**• Materijalni elementi kulture**

**• Socijalni odnosi**

**• Jezik**

**• Estetika**

**• Religija i vjera**

**• Ponos i predrasude**

**• Poslovna etika**

**Kulturološko okruženje - uvod**

Kultura – naučena znanja i vrednote koje se prenose i koje pojedinac usvaja razmjenom iskustava tijekom života u zajednici

• Kultura utječe na sve ljudske aktivnosti i odnose, ona određuje životni stil i ponašanje ljudi, a time i njihove sklonosti prema proizvodu i/ili usluzi. Ukusi, stavovi, vrednote, estetika itd., ukratko, navike i ponašanja potrošača uvjetovani su kulturom kojoj potrošač pripada

• Vlastita kultura obično je prva i najveća prepreka za razumijevanje drugih kultura, različitih od vlastite. Druge kulture čovjek pokušava razumjeti uspoređujući sličnosti i razlike s vlastitom kulturom

• Razlike u kulturi bitno utječu na marketinško ponašanje. Marketing je prilično osjetljiv na tzv. kulturalnu pogrešku.

• Poslovna kultura, kao dio kulturološkog okruženja, definira pravila ponašanja, granicu između etičnog i neetičnoga. Stoga je nužno poznavati kulturološko okruženje na svakom tržištu na kojem se želi poslovati.

**Kulturološko okruženje – temelj poslovne filozofije**

• Poslovnu filozofiju zemalja zapadnjačke kulture i tržišnog gospodarstva određuju četiri temeljna čimbenika: kreativnost, znanje, efikasnost i ljudske vrednote.

• Njihov se utjecaj iskazuje u pet općih načela navedenih u nastavku:

1. Jednakost ljudi s obzirom na dostojanstvo Svi ljudi imaju jednako dostojanstvo, iako se njihove sposobnosti, interesi i ciljevi mogu razlikovati

2. Sloboda kao dio dostojanstva pojedinca Omogućuje individualni izbor vlastite sudbine i ponašanja; granice slobode određuje zakon i usvojeni standardi ponašanja 3. Načelo prava aktivnog sudjelovanja Oblikovanje, organizacija i realizacija aktivnosti u koje je pojedinac uključen proizlaze iz prethodnih dvaju načela

4. Načelo solidarnosti Ovo je načelo nužno za učinkovito i uspješno djelovanje svakog oblika socijalne organizacije (vlada, fakultet i dr.)

5. Peto načelo – proizlazi iz prethodna četiri načela Više razine društvenih struktura ne bi se trebale miješati u unutrašnji život društvenih grupa niže razine i lišavati ih njihovih posebnih prava

**Kulturološko okruženje - polje**

• Kulturološko polje – određeno je kulturološkim vrednotama, ritualima i simbolima

• Kulturološke vrednote sastoje se od zajedničkog pogleda na društvo s obzirom na željeno stanje i postojanje odgovarajućih ekonomskih, socijalnih, religijskih i ostalih ponašanja u koje su članovi društva uključeni. Utvrditi sve kulturološke vrednote nekog društva vrlo je teško, gotovo nemoguće.

• Na promjene kulturoloških vrednota slabijim ili jačim intenzitetom djeluju ekonomske, političke, tehnološke, demografske i niz drugih promjena, koje donose nove mogućnosti, ali i probleme.

• Promjene kulturoloških vrednota vode ka stvaranju marketinških mogućnosti uspješnoga, ali i neuspješnog nastupa na određenom tržištu

• Kulturološke se vrednote obično dijele u sljedeće dvije skupine:

1. Globalne vrednote – upućuju na to što ljudi zamišljaju i kako žele da izgleda svijet oko njih

2. Specifične vrednote – odnose se na konkretna očekivanja potrošača – što traže, žele i očekuju (kvalitetu, uslugu, zadovoljstvo itd.)

Kulturološki rituali su obredi koji se ponavljaju u određenim prilikama. Imaju svoju svrhu, a ponašanje vezano uz pojedini kulturološki ritual je i formalno propisano

• Ponašanje potrošača i potrošnja određenih proizvoda često su usko povezani s nekim ritualom; npr. rituali vezani uz obiteljski život – nedjeljni ručak, godišnji odmor, ili npr. vezano uz religiju – vjenčanja, krštenje, blagdani itd.

• Za poduzeće je važno da prepozna ritual vezan za potrošnju njegova proizvoda / usluge, da privuče pozornost potrošača na dotični proizvod/uslugu i postigne da ga potrošač uključi u ritual

• Kulturološki simboli su ideje i koncepti, a prenose često kompleksne i komplicirane ideje i poruke

• Uspješno kombiniranje kulturološkog simbola s proizvodom/uslugom poduzeća povećava privlačnost proizvoda/usluge za potrošača jer se na taj način uz proizvod/uslugu vežu neke od vrednota određene kulture

• Simbol može biti uspješan samo ako dovoljno velik broj potrošača doživljava na identičan ili sličan način njegovo značenje

1. Materijalni elementi kulture

• Pod tim se pojmom podrazumijeva sve ono što ljudi rade kako bi zaradili za život. Obuhvaća znanja, tehnike, metode, sredstva i procese kojima se određeno društvo koristi u proizvodnji, distribuciji i potrošnji proizvoda i usluga

• Materijalna strana života odražava se na životnom standardu i na stupnju gospodarskog i općeg ekonomskog razvoja. Određuje veličinu potražnje, vrstu i razinu funkcionalnosti i kvalitete proizvoda i usluga što se potražuju, odnosno stvarne i potencijalne mogućnosti nastupa na tržištu

. • Materijalni status društva teško je odrediti, ali jednom kad je određen, postaje temelj za analizu i procjenu mogućnosti poslovanja na dotičnom tržištu

• Npr. u SAD-u, gdje je „vrijeme novac”, bolje će se prodavati mikrovalne pećnice, tosteri i električne četkice za zube jer oni štede vrijeme, nego u zemljama Latinske Amerike, gdje vrijeme nije među najvažnijim čimbenicima

2. Socijalni odnosi

• Riječ je o ulogama koje pojedinci i grupe imaju u društvu, međusobne veze pojedinaca, grupa te pojedinaca s grupama, kao i modeli autoriteta i odgovornosti

• Socijalne se uloge temelje na kulturi i tradiciji određenog društva. Npr. uloga žene i muškarca u društvu i obitelji, društveni staleži (sustav kasta u Indiji), grupno ponašanje, odgoj djece itd. različito se interpretiraju unutar različitih kultura.

• Sa stajališta marketinga, ključno je otkriti i definirati utjecaj pojedinca i njegova mišljenja na potrošačko ponašanje te shvatiti tko ima glavnu ulogu u odlučivanju o kupnji u obitelji.

• Npr. putničke agencije u Kanadi u svojim promotivnim aktivnostima na engleskom govornom području prokazuju samo ženu/suprugu, dok na francuskom govornom području prikazuju i supruga i suprugu, jer Francuzi tradicionalno imaju čvršće obiteljske veze nego Englezi

• Npr. prehrambeni proizvodi će se pakirati u veća pakiranja za tržište SAD-a, nego primjerice za tržište Portugala zbog razlike u kupovnim navikama stanovništva (učestalost kupnje i količina namirnica/kupnji)

3. Jezik

• Ljudi se u komunikaciji koriste govorom, pisanim riječima i gestama. Jezik ima dominantnu ulogu u komuniciranju, a jezične su razlike često razlog međukulturalnim komunikacijskim nesporazumima

• Kaže se da je jezik ogledalo kulture, jer je on glavni posrednik u socijalizaciji pojedinca, a njime se i kultura prenosi s jedne generacije na drugu.

• Aspekti jezika su verbalni i neverbalni. Smisao i značenje poruke ne prenose se samo riječima, jer boja glasa i ton izgovorenoga, geste i govor tijela po pravilu imaju važnu ulogu u komunikaciji.

• Čest problem oko jezika u međunarodnom poslovanju jesu pogrešni, doslovni prijevodi na drugi jezik i s tim u svezi pojava nejasnoća, dvosmislenosti i, pokatkad, apsurdnih situacija; u engleskom govornom području postoji izreka: „Ako želite ubiti poruku, prevedite je” (primjeri krivih prijevoda - Tablica 6.1./88.)

• Ponekad dolazi do nesporazuma i među ljudima koji govore istim jezikom – razlike između britanskoga, američkoga i australskoga engleskog (npr. slogan švedskog proizvođača el. aparata Electroluxa na tržištu Vel. Britanije glasi „Nothing sucks like Elecrtolux”, no zbog slenga u SAD-u ima drugačije (neg.) konotacije

Primjeri uspješne prilagodbe naziva marki za kinesko tržište (85% stanovnika ne poznaje latinično pismo, već se koristi kinesko znakovno pismo) su: BMW – „zlatni konj” na kineskom znakovnom jeziku, koji u kineskoj mitologiji ima pozitivno značenje; Kellogg’s – „sretan dom” (happy home); Gucci – klasičan izgled (classic looks); L’Oreal – europska elegancija (European elegant); Procter & Gamble – besprijekorno čisto

• Način obraćanja i stil konverzacije pripadnika različitih naroda različiti su. U engleskom jeziku se koristi jedinstveni način obraćanja – riječ you, neovisno je li riječ o formalnom ili prisnom osobnom kontaktu, dok se u hrvatskom jeziku i romanskim jezicima različito obraćamo – Vi i ti, ovisno o tome radi li se o formalnom ili prisnom obraćanju. U japanskom su jeziku u upotrebi čak tri načina obraćanja – za podređene, nadređene i za treću skupinu, koju čine bliske osobe i kolege u poslu

• U međunarodnom je poslovanju važna sposobnost i vještina poslovnog komuniciranja na stranom jeziku. Iako je engleski jezik danas službeni jezik međunarodnih poduzeća, menadžeri koji govore i poznaju jezik lokalnog tržišta mnogo su bolje prihvaćeni od onih koji nemaju to znanje

• Poduzeće koje materijale prevodi na lokalni jezik ino tržišta ostavlja dojam pouzdanog partnera

4. Estetika

• Estetika podrazumijeva za određenu kulturu karakterističnu likovnu, dramsku, glazbenu umjetnost, ples, folklor i arhitekturu. Odražava koncept ljepote usvojen u društvu.

• Estetske vrednote poput dizajna, stila, boje, simbola, izražavanja itd. obilježja su određene kulture i u marketinškim se naporima pri nastupu na inozemnim tržištima ne smiju previdjeti ni zanemariti

• Svako nepravilno ili pretjerano korištenje estetskim vrijednostima u marketinške svrhe imat će neželjene rezultate – neprihvatljivost proizvoda/usluge, nepovjerenje u proizvođača, a može i uvrijediti ciljni tržišni segment. Posebno su opasni propusti i pogreške u području proizvoda krajnje potrošnje

• Boja – važan estetski element jer podržava identitet marke i diferencira proizvod od proizvoda konkurencije

• Jedna te ista boja u različitim kulturama ima različite simboličke vrijednosti

Primjeri značenja boja u pojedinim kulturama:

• Bijela boja – u zapadnom dijelu svijeta simbolizira mladost i nevinost (npr. vjenčanice su tradicionalno bijele boje), a u Aziji tugu (izražava žalost za umrlom osobom)

• Ljubičasta boja – u zemljama Bliskog istoka ima konotaciju tuge, žalosti i povezuje se sa smrću

• Siva boja – u Kini i Japanu povezuje se s jeftinim i neekskluzivnim proizvodima, dok u SAD-u imam potpuno drugačiju konotaciju (visokokvalitetni, skupi i luksuzni proizvodi).

• Brojevi, oblici, simboli i mirisi – pridaje im se različito značenje u pojedinim kulturama

• primjeri brojeva koji donose nesreću – 4 u Japanu, 13 u zapadnjačkoj kulturi, 7 u Gani, Keniji i Singapuru

• primjer broja koji donosi sreću – 7 u SAD-u

• Primjer simbola – roda u Singapuru simbolizira smrt majke, pa nipošto nije poželjna u čestitci koju bismo poslali tek rođenu djetetu

Glazba i folklor – razlikuju se od kulture do kulture. Zato će primjerice podloga za promotivne spotove biti drugačija u različitim kulturama; npr. SAD – country tema, Azija – orijentalni glazbeni motiv, Latinska Amerika – samba.

• Nepoznavanje i pogrešan odabir boja, njihovih kombinacija, simbola, glazbe i dr. u oblikovanju proizvoda, ambalaže, promotivnih apela i poruka, kućnih boja poduzeća, pri uređenju poslovnih interijera i eksterijera, često mogu poslovni pothvat učiniti neučinkovitim.

5. Religija i vjera

• Religija – ima važno mjesto u kulturi svakoga naroda; njome su određeni temelji ponašanja i većina vrijednosti i stajališta; vjerovanja, shvaćanja i religijski obredi utječu na pogled na život, određuje njegov smisao i svrhu; utjecaj religije zamjetan je na svim područjima privatnog i poslovnog života

• Aspekti religije se ne mogu zanemariti u odlučivanju o marketinškim aktivnostima, kao ni pri kontaktiranju i poslovanju s ljudima koji pripadaju različitim religijama

• Utjecaj religije

• Vjerski praznici – razlikuju se u zemljama različite ali i iste religije;

• Božić je kao vjerski blagdan veoma bitan događaj za brojne proizvođače proizvoda krajnje potrošnje; u SAD-u se u prosincu, većinom nakon 10. u mjesecu, ostvari oko 60% ukupnog godišnjeg prometa; s druge strane u Nizozemskoj se ne dariva za Božić već 6. prosinca, na praznik Sv. Nikole, koji je tradicionalni dan darivanja

• Nova Godina – židovi (Roš-hašana) ju obilježavaju u jesen, katolici 1. siječnja, pravoslavci 14 dana nakon katolika, muslimani tijekom siječnja, Kinezi početkom veljače, a hindusi tijekom ožujka.

• Način potrošnje

• Katolici petkom ne konzumiraju meso već ribu; hindusima je zabranjeno jesti govedinu, a muslimanima i židovima svinjetinu

• U islamskim zemljama alkohol je zabranjen, pa prodaja hrane s nazivom Jack Daniels (kečap, majoneza) u tim zemljama neće biti prihvaćena jer ju se povezuje s istoimenim alkoholnim pićem

• Način potrošnje

• Proizvođači mliječnih proizvoda imaju dobre izglede na tržištima na kojima žive hindusi jer ih je većina vegetarijanaca

• Na šabat (od petka uvečer do subote uvečer) ortodoksni židovi ne lete zrakoplovom i ne obavljaju bilo kakve poslove

• Uloga žena u društvu

• U nekim zemljama religija u potpunosti određuje ulogu koju žena može imati u društvu, npr. žene mogu imati ograničenu ulogu kao potrošači, zaposlenici ili ispitanici u istraživanjima; primjerice P&G nije mogao provesti istraživanje za kozmetičke proizvode metodom fokus grupe među ženama u Saudijskoj Arabiji, pa je umjesto njih kao ispitanike angažirao njihove supruge i braću

• Utjecaj vjerske institucije

• Vjerske institucije mogu otežavati ili onemogućiti uvođenje novih proizvoda ili tehnologije ako ih smatraju prijetnjom, ali i suprotno; vjerska podijeljenost unutar zemlje može prouzročiti probleme vezane za zapošljavanje, prodaju i distribuciju te promociju; npr. u Irskoj postoji nesnošljivost između katolika i protestanata, a u Indiji između hindusa i muslimana

6. Ponos i predrasude

• Ponos i predrasude unutar neke kulture često su uzrokom odbacivanja drugih ideja i svjetonazora. Može se dogoditi i sasvim suprotno – da značenje pripisano drugoj kulturi rezultira prihvaćanjem svega vezanoga za dotičnu kulturu

• Etnocentrizam – sklonost naglašavanju vlastite narodnosti, grupe ili kulture kao superiorne u usporedbi sa standardima drugih naroda, grupa ili kultura; može dovesti do nezainteresiranosti, omalovažavanja pa čak i do prijezira prema drugoj kulturi

• Policentrizam prihvaća druge narode, grupe ili kulture kao različite od vlastite, ali jednake vrijednosti

• Geocentrizam znači viđenje nekih, ali ne svih naroda, grupa ili kultura kao jednakostatusnih

• Npr. u Europi su francuski automobili sinonim za udobnost, talijanski za dizajn, a njemački za kvalitetan motor i bez obzira koliko se korejski proizvođači automobila trudili i napora ulagali u poboljšanje proizvodnje i promociju, njihovi automobili neće imati status kao domaći

7. Poslovna etika

• Poslovna etika – skup pravila ponašanja koja vrijede u obavljanju poslovnih aktivnosti; posebice dolazi do izražaja pri komuniciranju i vođenju poslovnih pregovora

• Različite kulture imaju različita pravila poslovne etike, a postoje i razlike u poslovnoj etici unutar iste kulture, ovisno o poslovnim partnerima s kojima se surađuje

• Elementi poslovne etike neposredno utječu na uspjeh poslovnog pothvata; brojni su pregovori završili neuspješno jer se važnim aspektima poslovnog protokola nije pridala odgovarajuća pažnja

• Utjecaj kulture na poslovnu etiku očituje se posebice u sljedećim aspektima:

• Pozdravljanje i ljubaznost – pozdravljati se može na različite načine, neformalno i otvoreno odnosno s visokom razinom formalnosti i tituliranje osoba je obvezno; stisak ruke je uobičajeni način pozdravljanja u nekim zemljama, dok se u drugima zazire od bilo kakvog fizičkog kontakta, tako pri pozdravljanju stanovnika mediteranskih zemalja, Arapa, Židova te istočnih Europljana ima mnogo dodirivanja tijelima, dok kod sjevernih Europljana, Britanaca i Nijemaca ima malo dodira kod pozdrava

Darivanje – čin darivanja određene je kulturnim normama; postoje zemlje/kulture kod kojih se darovi očekuju odnosno smatraju obveznim, no ima i onih kod kojih su utvrđena pravila kojima se određuju legitimnost i sadržaj poslovnih darova; npr. u Indiji se ne daruju predmeti od kože (krava sveta životinja), u Kini sat nije prikladan dar (na kineskom riječ sat zvuči kao riječ smrt)

• Poslovno odlučivanje – u nekim zemljama se posao može zaključiti već pri prvom susretu, dok u nekim drugim zemljama postoji pravilo prema kojemu konačnoj poslovnoj odluci prethodi dugotrajan proces osobnog upoznavanja i postizanja konsenzusa na svim hijerarhijskim razinama (nekoliko mjeseci pa čak i do godine dana)

• Položaj žene – u poslovnom svijetu razlikuju se zemlje u kojima su muškarac i žena ravnopravni, zemlje u kojima je žena na upravljačkim funkcijama nepoželjna, zemlje u kojima žena ne može obavljati upravljačke funkcije i zemlje u kojima uopće nije moguće zaposliti žene

• Poslovni sastanci – među kulturama postoje razlike glede stupnja formaliziranosti poslovnog sastanka (npr. je li potrebno unaprijed definirati i dostaviti program rada, popis članova izaslanstva i dr.), točnosti dolaska na sastanke (u SAD-u, Njemačkoj, Japanu, Australiji i Švicarskoj se to cijeni, dok u Latinskoj Americi to nije karakteristika poslovnog sastanka), tema o kojim je dozvoljeno raspravljati (u Kini nije poželjno govoriti o politici, u Austriji o politici i religiji, Nijemci nemaju smisao za humor tijekom poslovnog sastanka) te je preporučljivo ne koristiti se humorom (ono što je smiješno u jednoj kulturi ne mora biti smiješno u drugoj kulturi)

• Odijevanje – ovisno o kulturi, primjerenom se može smatrati odjeća od ležerne, gotovo sportske do potpuno formalne; poželjno je odjenuti se tako da se osjeća ugodno, ali nije rijetkost da je uobičajeni način odijevanja potrebno modificirati radi usklađivanja s protokolom i običajima inozemnog okruženja

Prije započinjanja poslovnih odnosa s partnerima iz inozemstva preporučljivo je analizirati vlastita znanja o kulturi i poslovnoj etici okruženja iz kojeg dolazi inozemni partner te obilježja vlastite kulture i poslovne etike koja mogu eventualno iritirati partnera ili negativno utjecati na uspjeh posla (Tablica 6.2./93 str. Pravila poslovnog ponašanja u nekim zemljama – Italija, Portugal, Japan, SAD i dr.)

• Podmićivanje u kontekstu poslovne etike ima različito značenje u pojedinim zemljama/kulturama; u zemljama Zapadne Europe i SAD-u ono je ilegalno, dok je u mnogim arapskim zemljama davanje mita uobičajeno i prihvaća se kao dio poslovnog odnosa.

• Nazivi za mito: Afrika – dash, chai; Francuska – pot-de-vin; Italija – bustarella; Japan – wairo; Latinska Amerika – soborno; Njemačka – schimergeld; SAD – bribery, pay-off; Srednji Istok, Indija, Pakistan – baksheesh

Osnovne vrste podmićivanja:

• Plaćanje radi bržeg rješavanja problema - isplata male svote novca u gotovini ili davanje darova javnim djelatnicima nižeg ranga radi bržeg rješavanja otpreme, pregleda dokumentacije ili nekog drugog rutinskog posla u obavljanju transakcija

• Posrednička provizija – posredovanje u pregovorima radi ubrzanja kupoprodaje na neuobičajeni način; isplaćuje se izvanredna provizija koja nije proporcionalna uslugama što ih posrednici obavljaju; obično se dio ili cijeli iznos provizije uplati posredniku na njegov račun u banci u nekoj trećoj zemlji

• Politički nameti – nameti mogu poprimiti političku konotaciju ako se pritom krše lokalni zakoni i običaji; tu spadaju i druga plaćanja koja nisu ilegalna, ali su obavljena radi ostvarivanja direktnih ili indirektnih koristi

• Gotovinske isplate – daju se važnim osobama radi dobivanja porezne olakšice, zaključivanja ugovora ili preferencijskog tretmana u odnosu prema konkurenciji

**3. Istraživanje stranih tržišta**

**1. Projekt istraživanja**

**2. Vrste istraživanja**

**3. Metode istraživanja**

**4. Sekundarni podatci**

**5. Primarni podaci**

**6. Problemi u procesu istraživanja u međunarodnome marketingu**

**7. Interpretacija i prezentacija rezultata i izvješće o istraživanju**

**8. Organizacija istraživanja stranih tržišta**

**9. Informacijski sustav međunarodnog marketinga (ISMM)**

**Istraživanje stranog tržišta - uvod**

• Marketinške informacije podloga su i potpora odlučivanju i poduzimanju odgovarajućih marketinških aktivnosti menadžmenta

• Istraživanje stranog tržišta – jedan od ključnih elemenata učinkovitog međunarodnog marketinga; važna je sposobnost menadžera da pravilno protumače inozemno okruženje, prepoznaju prilike na stranim tržištem i prosude kako je najbolje kombinirati resurse poduzeća u procesu prilagodbe marketinških aktivnosti postojećoj i novoj potražnji na stranom tržištu

• Usporedno s procesom rasta strateške usmjerenosti poduzeća na međunarodna tržišta, rastu i potrebe za sustavnim prikupljanjem podataka o tim tržištima

• Osnovni zadatak marketinških informacija jest smanjivanje rizika donošenja pogrešnih odluka i poduzimanja neodgovarajućih marketinških aktivnosti, poboljšanje kvalitete donesenih odluka te omogućivanje pravodobnog odlučivanja

• Istraživanje stranih tržišta – sustavno prikupljanje, analiziranje i interpretiranje podataka o problemima međunarodnog marketinga

• Marketinško istraživanje može biti korisno u otkrivanju poslovnih mogućnosti i mogućih problema na stranom tržištu

• Uloga menadžerske prosudbe – ne može biti nadomještena prikupljanjem podataka, usprkos njihovoj korisnosti. Vrlo često ista tržišna situacija može biti različito interpretirana. Npr. dva trgovca su posjetila isti otok na kojemu nitko dotad nije nosio cipele i dala su dva različita izvješća. Jedan je ustvrdio da nema tržišnih mogućnosti jer nitko ne nosi cipele, a drugi je ustanovio da postoje izvrsne tržišne mogućnosti jer nitko ne nosi cipele. Pouka: istraživanja i analize podloga su za razumno odlučivanje

• Međunarodna poduzeća svakog su dana suočena s brojnim pitanjima u svezi sa stranim tržištima i potrošačima

• Podsjetnik za istraživanje tržišta – pitanja:

1. Koju strategiju odabrati za koje strano tržište?

2. Kojem se ciljnom segmentu tržišta obratiti?

3. Koji su razlozi potrošnje i/ili nepotrošnje određenog proizvoda ili usluge, treba li repozicionirati proizvod ili uslugu i na koji način?

4. Kakva su stajališta potrošača o marki proizvoda i poduzeća?

5. Koje oblike promicanja primijeniti i na koji način, kojim se medijima i sredstvima koristiti u promicanju proizvoda i usluga?

6. U kojim terminima oglašavati? Itd.

• Na navedena pitanja je moguće odgovoriti nagađanjem ili intuitivno, no ispravno je temeljem informacija dobivenih istraživanjem tržišta

• U međunarodnoj poslovnoj praksi najviše se za potrebe odlučivanja traže informacije vezane uz razvoj novih proizvoda, politiku cijena, prodaju i distribuciju te segmentaciju tržišta

• Na navedena pitanja je moguće odgovoriti nagađanjem ili intuitivno, no ispravno je temeljem informacija dobivenih istraživanjem tržišta • U međunarodnoj poslovnoj praksi najviše se za potrebe odlučivanja traže informacije vezane uz razvoj novih proizvoda, politiku cijena, prodaju i distribuciju te segmentaciju tržišta

• Vrste podataka u istraživanjima za potrebe međunarodnog marketinga:

• Primarni podaci – prikupljaju se iz primarnih izvora, odnosno iz prve ruke i rezultat su istraživanja provedenih na stranom tržištu. Glavne prednosti primarnih podataka su: konkretne, pouzdane i svježe informacije. Pribavljanje takvih podataka zahtijeva dulje vrijeme i visoke troškove.

• Sekundarni podaci – riječ je o podacima koji su ranije prikupljeni za neku drugu svrhu i kao takvi dostupni su kao informacije. Izvori za dobivanje takvih podataka mogu se podijeliti na javne i privatne. Prednosti takvih podataka jesu laka dostupnost, niski troškovi i kratko vrijeme prikupljanja. Problemi koji se mogu javiti kod sekundarnih podataka jesu nedostatak izvora, upitna točnost, nemogućnost uspoređivanja i zastarjelost.

• Osnovno pravilo – ne bi se trebalo istraživati prije nego se pretraže sekundarni izvori te se sekundarni podaci trebaju koristiti kad god su na raspolaganju i odgovaraju svrsi. Istraživač treba upotrijebiti pouzdane kriterije da bi procijenio svrhu, metodologiju, definiciju koncepta i vremensko razdoblje u istraživačkoj studiji izrađenoj na osnovi sekundarnih podataka

• Metode i tehnike istraživanja – moguće se koristiti različitim metodama i tehnikama istraživanja prilikom prikupljanja, obrade, analize i interpretacije podataka sa stranih tržišta

• Odabir metode i tehnike istraživanja ovisi o više čimbenika:

• objektivnost podataka – standardizirane tehnike su korisnije u prikupljanju objektivnih nego subjektivnih podataka

• vrsta građe koja se prikuplja – nestrukturirani podaci zahtijevat će još dodatnih pitanja i više vremena nego strukturirani podaci

• uvjeti za provođenje istraživanja u pojedinoj zemlji i kod pojedinog segmenta – dobra volja i sposobnost ispitanika da odvoje vrijeme ovise o čimbenicima kao što su kultura i obrazovanje

• provođenje istraživanja u stvarnome ili kontroliranom okruženju • hoće li istraživanje biti orijentirano na prikupljanje prošlih činjenica ili podataka o budućem razvoju (npr. ponašanje kupaca u budućnosti pri kupnji određenog proizvoda ili usluge)

**3.1. Istraživanje stranog tržišta - projekt**

• Istraživanje stranih tržišta zahtijeva sustavan i temeljit pristup i dobro planiranje bez kojega se vrlo lako mogu donijeti pogrešne odluke o pravom tržištu ili usmjeriti poduzeće na krivo tržište

• Projekt istraživanja opisuje budući istraživački proces. U projektu se navode:

• Definicija problema istraživanja (svrha i ciljevi) i jedinica analize

• Pregled pojedinih istraživačkih faza, primijenjenih metoda i postupaka

• Proračun troškova

• Vrijeme potrebno za istraživanje

• Osoba odgovorna za istraživanje

• Projekt se u pisanom obliku, kao preliminarni prijedlog, podnosi menadžmentu na odobrenje

1. Definiranje problema istraživanja Svako definiranje problema istraživanja (domaćeg ili međunarodnog) tržišta započinje definiranjem problema kojeg menadžment želi riješiti. To je najvažniji dio procesa istraživanja.

Istraživač treba imati neke preliminarne informacije o stranom tržištu (nositelji odluka, poslovne navike, potrošački uzorak) da bi mogao ispravno definirati problem istraživanja. One se mogu prikupiti iz sekundarnih izvora, razgovorima s menadžerima drugih poduzeća prisutnih na ciljnom stranom tržištu, od dobavljača na tom tržištu i/ili posjetima trgovačkim sajmovima

| Pitanja | Potražnja | Lokalna konkurencija | Distribucija |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Kome prodavati? | Vrste potrošača, navike pri kupnji itd. | Tko su lokalni konkurenti (imena, marke itd.)? | Postojeći distribucijski kanali, uvoznici, glavni maloprodavači itd |
| 2. Što prodavati? | Svojstva proizvoda, dizajn, prilagodba, etiketiranje | Obilježja konkurentskih proizvoda | Prodaja proizvoda s markom ili bez, pozicioniranje |
| 3. Koliko prodavati? | Sadašnja potražnja, predviđanja, cijena | Tržišne kvote, prodajne cijene i uvjeti i dr | Obujam i struktura prodaje, marže |
| 4. Zašto prodavati? | Motivacija pri kupnji po različitim segmentima | Motivi konkurenata za dolazak na to tržište | Obilježja, razvijenost i prostorna razvedenost distribucijske mreže |
| 5. Gdje prodavati? | Lokalizacija (prilagodba lokalnim uvjetima) | Lokalizacija konkurencije | Lokalizacija distribucije |
| 6. Kada prodavati? | Sezonske oscilacije | Vrijeme (datumi) ulaska konkurenata na tržište | Vrijeme kupnje, poticajni elementi |

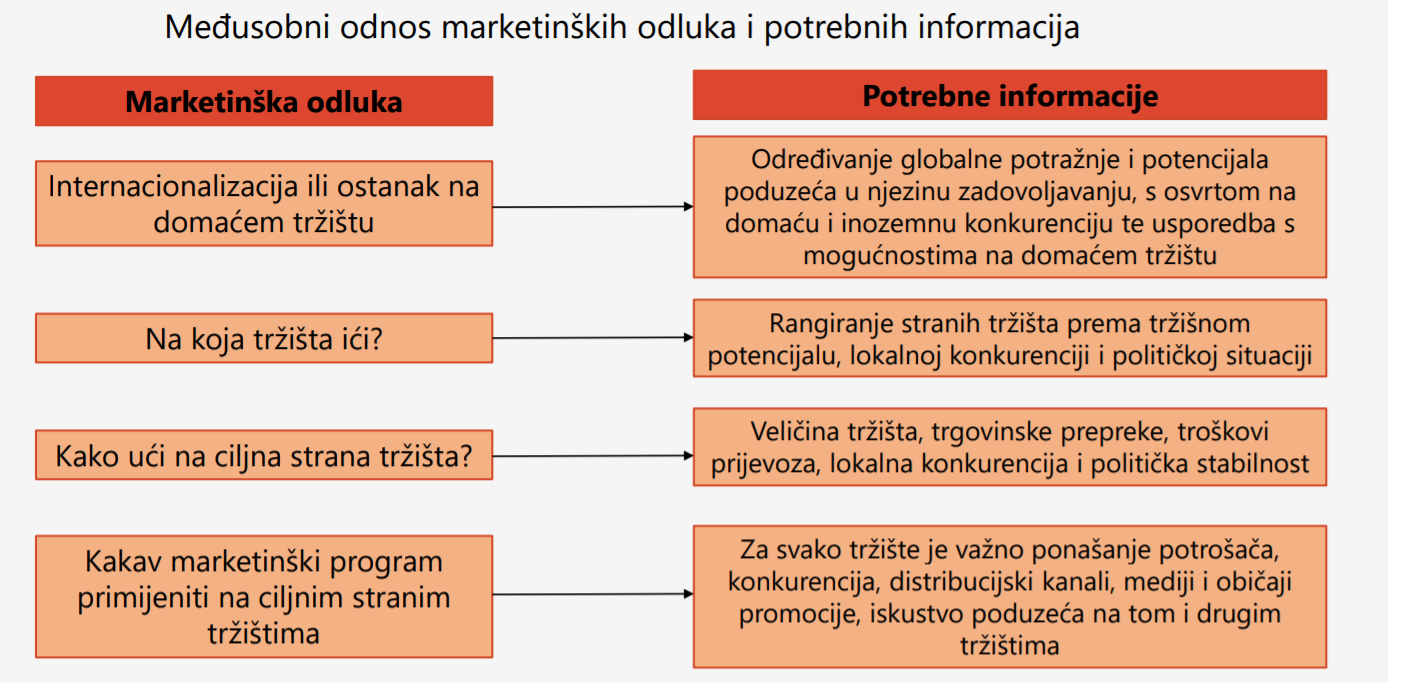
Problem istraživanja – pitanje na koje treba odgovoriti na osnovi dobivenih rezultata istraživanja.

• Definirati problem istraživanja točno i potpuno znači odrediti opći sadržaj pojma i specifične elemente.

• Timski pristup definiranju problema dobar je način da se ključni pojedinci informiraju i uključe u rješavanje problema istraživanja. Osim donositelja odluka, u definiranje problema istraživanja dobro je uključiti i specijaliste za istraživanje stranih tržišta. Primjena istraživačkog rezultata – rezultati istraživanja se u međunarodnom marketingu koriste pri donošenju:

• Strateških odluka – odnose se na alokaciju resursa za više proizvoda ili zemljopisnih tržišta (gdje ulagati, kako zadržati konkurentsku poziciju i odakle se povući)

• Taktičkih odluka – odnose se na marketinški miks za određeni proizvod ili ciljni segment kupaca



2. Jedinice analize Jedinica analize – najmanji izvor informacije kojim će se menadžment koristiti u odgovoru na pitanje istraživanja.

Najprije treba jasno definirati potencijalno tržište koje se želi opskrbljivati proizvodima i uslugama. Potom treba odrediti najatraktivnija zemljopisna područja i konačno odabrati primjerenu jedinicu analize

• U međunarodnom istraživanju tržišta najčešća jedinica analize jest strana zemlja. To može biti prednost jer je većina informacija dostupna na razini zemlje. Međutim, podaci na razini zemlje daju privid homogenosti, koja može prikriti bitne razlike koje mogu postojati na razini različitih područja (zemljopisna, društveno-politička, npr. županije, pokrajine i sl.) glede razine industrijskog razvoja (npr. u Njemačkoj – istočni i zapadni dio; Italiji – sjeverni i južni dio)

• Mogućnosti se mogu bolje uočiti ako je jedinica analize utemeljena na perspektivi tržišta proizvoda. U tom slučaju istraživač će moći usporediti ciljne segmente bez obzira na njihovu veličinu i geografske granice te ih okupiti u homogeno globalno tržište. Nedostatak takvog pristupa može biti subjektivno definiranje granica tržišta proizvoda.

3. Izvori podataka i metode istraživanja

Zbog udaljenosti, kulturnih i drugih razlika u stranim okruženjima, istraživač vrlo malo zna o stranim tržištima.

• U projektu istraživanja treba navesti vrste sekundarnih izvora informacija (publicirane informacije) i primarnih izvora informacija (terenska istraživanja na stranim tržištima) koje će se koristiti

• Važan izvor informacija o stranim tržištima katkad mogu biti i stručnjaci (znalci) na domaćem tržištu

• Analiza sekundarnih podataka mora biti prvi korak u rješavanju svakog problema vezanog za istraživanje stranih tržišta. Istraživač ih može dobiti iz javnih i privatnih izvora

• U projektu treba opisati način prikupljanja primarnih podataka na stranom tržištu i navesti metode i tehnike istraživanja koje će se primijeniti.

• Također, treba objasniti statističke i druge tehnike koje će se upotrijebiti u obradi prikupljenih podataka

4. Vremenski plan Istraživanje u međunarodnim projektima zahtijeva mnogo vremena i troškova

• Veoma je važno precizno vremensko usklađivanje pojedinih istraživačkih faza. One su međusobno povezane i ovisne, a često se i preklapaju

• U projektu istraživanja potrebno je uvijek odrediti zadnji termin za početak istraživanja, kao i krajnji rok za završetak istraživanja kako bi se mogli postići očekivani rezultati

5. Preliminarni proračun Trošak svake istraživačke aktivnosti mora se procijeniti i uklopiti u postojeće financijske projekcije

• Obično je teško donijeti proračun za globalno istraživanje marketinga pa se u takvim okolnostima proračun projekta određuje po fazama istraživanja

• Potrebno je odrediti nositelje troškova istraživanja (npr. top menadžment ili odgovarajući voditelji, određene organizacijske jedinice odgovorne za pojedine proizvode ili regije međunarodnih tržišta, organizacijska jedinica za istraživanje tržišta koja bi trebala imati svoj proračun)

**Ovisno o ciljevima istraživanja i primjeni rezultata, postoje tri glavne vrste istraživanja:**

| Izviđajna istraživanja (eksplorativna) | Primjenjuje se kad je predmet istraživanja relativno nepoznat, a naša znanja ograničena. Vrlo su široko usmjerena jer istraživanje treba omogućiti uvid u širinu i narav problema. |
| --- | --- |
| Opisna istraživanja (deskriptivna) | Omogućuju uvid u neku situaciju ili stanje (u strukturu potrošnje, visinu potrošnje i sl.). To su vrsta najčešće provođenih istraživanja u poslovnoj praksi. |
| Uzročna istraživanja (kauzalna) | Omogućuju objašnjenje uzročne povezanosti marketinških akcija i reakcija koje one uzrokuju (npr. kako će sniženje cijena djelovati na visinu prodaje i sl.). Provode se uz pomoć eksperimenta, testa ili pokusa. |

• Pristup istraživanju – ovisi o tome je li riječ o prvom kontaktu sa stranim tržištem ili je strano tržište već poznato

• Vrste istraživanja u slučaju potpunog nepoznavanja stranih tržišta:

1. Preliminarno istraživanje

2. Istraživanje marketinga na konkretnom tržištu

1. Preliminarno istraživanje

• Prva faza istraživanja kojom se osiguravaju osnovne informacije nužne za donošenje prethodnih odluka o stranim tržištima na kojima poduzeće može nastupiti s odgovarajućom strategijom

• Istraživači u ovoj fazi omogućuju selekciju (uži izbor) stranih tržišta dobivanjem odgovora na pitanje: Ima li poduzeće uopće prilike nastupiti na stranim tržištima, a ako ima koja su to tržišta?

• Kod ovog istraživanja istraživač u relativno kratkom vremenu i uz niske troškove treba prikupiti opće informacije o potencijalnim stranim tržištima, poput sljedećih:

| Državno i društveno uređenje zemlje | Osnovna obilježja društvenog i političkog sustava, povijest i osebujnost unutrašnjeg razvoja i života, odnosi s drugim zemljama, temeljna obilježja vanjske politike, odnosi te zemlje s našom i politička struktura tih odnosa, relevantni izvori službenih informacija o toj zemlji itd. |
| --- | --- |
| Zemljopisna i demografska obilježja | Teritorij, površina, smještaj i položaj zemlje, stanje prirodnih bogatstava, klimatska obilježja, obilježja stanovništva, ključni indikatori ekonomskog stanja i razvoja, migracije, kulturna obilježja. |
| Gospodarstveni čimbenici | Opće stanje gospodarstva, uloga države, pokazatelji razvoja, temeljni pokazatelji u pojedinim djelatnostima (industrija, poljoprivreda, vanjska trgovina, bankarstvo, promet i veze, znanstv.-tehn. razvoj |
| Obilježja tržišta | Tipologija i stupanj razvijenosti tržišta, tržišne slobode, čimbenici koji utječu na tržište, razvijenost tržišnih institucija i distrib. sust., osnovna obilježja ponuđača i potrošača, sustav zaštite potrošača itd. |

2. Istraživanje na konkretnom tržištu

• Najčešće se provodi u tri faze: kao orijentacijsko istraživanje, indikativno istraživanje i stvarno istraživanje

• Istraživačima se prije stvarnog istraživanja preporučuje provesti orijentacijsko i indikativno istraživanje, jer preliminarno istraživanje malokad može dati točnu i preciznu rang-listu stranih tržišta, koja odgovaraju ciljevima poduzeća, te je tako moguće uštedjeti novac i vrijeme za stvarno istraživanje.

| Orijentacijsko istraživanje | Prva faza istraživanja konkretnog stranog tržišta za konkretnu strategiju nastupa i za konkretan proizvod ili uslugu. Tu vrstu istraživanja istraživači provode primjenom klasičnih metoda istraživanja za stolom. Svrha orijentacijskog istraživanja je sužavanje izbora stranih tržišta na konkretna strana tržišta za konkretne strategije i proizvode. Rezultati istraživanja moraju dati odgovor na pitanje: Jesu li vidljive prilike za ulazak poduzeća na istraženo strano tržište?  • Ako je odgovor negativan, menadžment treba odustati od istraživanog tržišta i usredotočiti se na drugo  • Ako je odgovor pozitivan, istraživači će planirati provedbu indikativnog istraživanja |
| --- | --- |

| Indikativno istraživanje | Potrebno ga je organizirati na terenu, tj. na konkretnome tržištu. Ova vrsta istraživanja zahtijeva od istraživača mnogo više znanja, stručnosti i osposobljenosti nego prethodna istraživanja. Stoga ih malokad provode sami interni istraživači, već se ona povjeravaju specijaliziranim istraživačkim institucijama u zemlji koja se istražuje. Pitanje na koje treba odgovoriti indikativno istraživanje glasi: Jesu li prilike na istraženom stranom tržištu konkretne i treba li pokrenuti marketinšku akciju? Istraživanje treba pružiti dovoljno informacija o svim bitnim obilježjima za proizvod ili uslugu i za strategiju nastupa koja će se primjenjivati na odabranome stranome tržištu (veličina stranoga tržišta, njegova struktura, kvantitativna i kvalitativna struktura ponuđača istoga ili sličnog proizvoda ili usluge, analiza obilježja konkurenata, analiza distribucijskih kanala itd.). Informacije ne trebaju biti odviše precizne jer će ih istraživači detaljno prikupiti i analizirati u idućoj fazi ako se istraživanje nastavi. Stoga se takva istraživanja provode na malim uzorcima potrošača, distributera i tehničkih stručnjaka za takav proizvod, uz primjenu kvalitativne tehnike istraživanja Rezultati indikativnih istraživanja trebaju omogućiti ocjenu sadašnje i buduće situacije na tržištu te ocjenu o tome napušta li se to tržište ili se ulazi u marketinšku akciju. |
| --- | --- |

| Stvarno istraživanje | Istraživanje u vezi s konkretnom strategijom/proizvodom/uslugom na konkretnom stranom tržištu provodi se na sličan način kao i na domaćem tržištu. Potrebno je istražiti sve čimbenike koji utječu na elemente marketinškog miksa, a koji su nužni za izvedbu plana marketinga i marketinškog programa. Stvarno istraživanje vrlo je zahtjevno i uvijek se povjerava marketinškoj instituciji specijaliziranoj za takvu vrstu istraživanja. Obično se od takvih institucija osim konkretne dokumentacije o konkretnim proizvodima i uslugama (prospekti, katalozi, cjenici, uzorci i slično) zahtijevaju i informacije o tome kako treba postupati pri nastupu na tom tržištu. U provođenju stvarnih istraživanja primjenjuju se različite interne i eksterne metode te kvantitativna i kvalitativna analiza pojedinih segmenata tržišta, kanala distribucije i komuniciranja s tržištem. Cilj ovog istraživanja nije donošenje odluke o tome hoće li poduzeće nastupiti na odabranom stranom tržištu ili ne, već ono sugerira način nastupa i ono što treba učiniti da bi odabrana strategija postigla najpovoljnije rezultate. |
| --- | --- |

**Istraživanje stranog tržišta – metode istraživanja**

• Metode istraživanja u međunarodnom marketingu iste su kao i metode kojima se istraživači koriste u domaćem marketingu. Pri tome se u istraživanje uključuje niz specifičnih sadržaja istraživačkog rada. Tu se ponajprije misli na primjenu posebnih tehnika istraživanja stranih zemalja i tržišta kao što su prognoze, segmentacijske analize stranog tržišta, primjene testova, ispitivanja imidža i sl.

• Metode istraživanja:

1. Istraživanje za stolom (kabinetsko, uredsko istraživanje)

• Sastoji se od analize i selekcioniranja svih raspoloživih sekundarnih informacija prikupljenih iz službenih i privatnih izdanja

• Što je veći stupanj razvoja neke zemlje, to je potpuniji njegov sustav informiranja pa će ta vrsta istraživanja biti složenija, ali i korisnija

• Danas postoji obilje sekundarnih podataka, što omogućuje uspješan rad istraživača pri tzv. preliminarnim analizama tržišta, motrenju stanja i razvojnih tendencija određenih gospodarskih pojava te stvaranju dokumentacijske podloge za dijagnosticiranje tržišta. Podatke preuzete iz različitih izvora treba provjeriti jer mogu biti prikupljeni i obrađeni različitim metodama.

Osnovna obilježja različitih izvora podataka

|  | sekundarni izvori | primarni izvori |
| --- | --- | --- |
| prednosti | • Laka dostupnost  • Niski troškovi prikupljanja podataka  • Ušteda vremena | • Upotreba za konkretnu namjenu  • Ekskluzivnost  • Kvalitetnija usmjerenost na predmet istraživanja |
| nedostaci | • Ograničena upotrebljivost za odabranu namjenu • Problematična točnost • Ažurnost • Pouzdanost | • Visoki troškovi prikupljanja podatak  • Teža dostupnost  • Opsežne organizacijske i izvedbene pripreme |

Ocjena korisnosti metode istraživanja za stolom – ova metoda osigurava samo dio informacijske podloge koja je nužna za programiranje razvoja i promicanje izvoza i ostalih međunarodnih poslovnih aktivnosti.

• Efikasnost istraživanja za stolom – ovisi o sposobnostima i snalažljivosti istraživača te opremljenosti poduzeća za uspješan rad istraživača. U proračunu je nužno predviđati stavke za održavanje osnovnih izvora sekundarnih podataka, ali i predviđati potrebu povremenih nabava izvora poradi rješavanja zadataka.

• Istraživanje za stolom treba biti stalna aktivnost istraživača u međunarodnom poduzeću

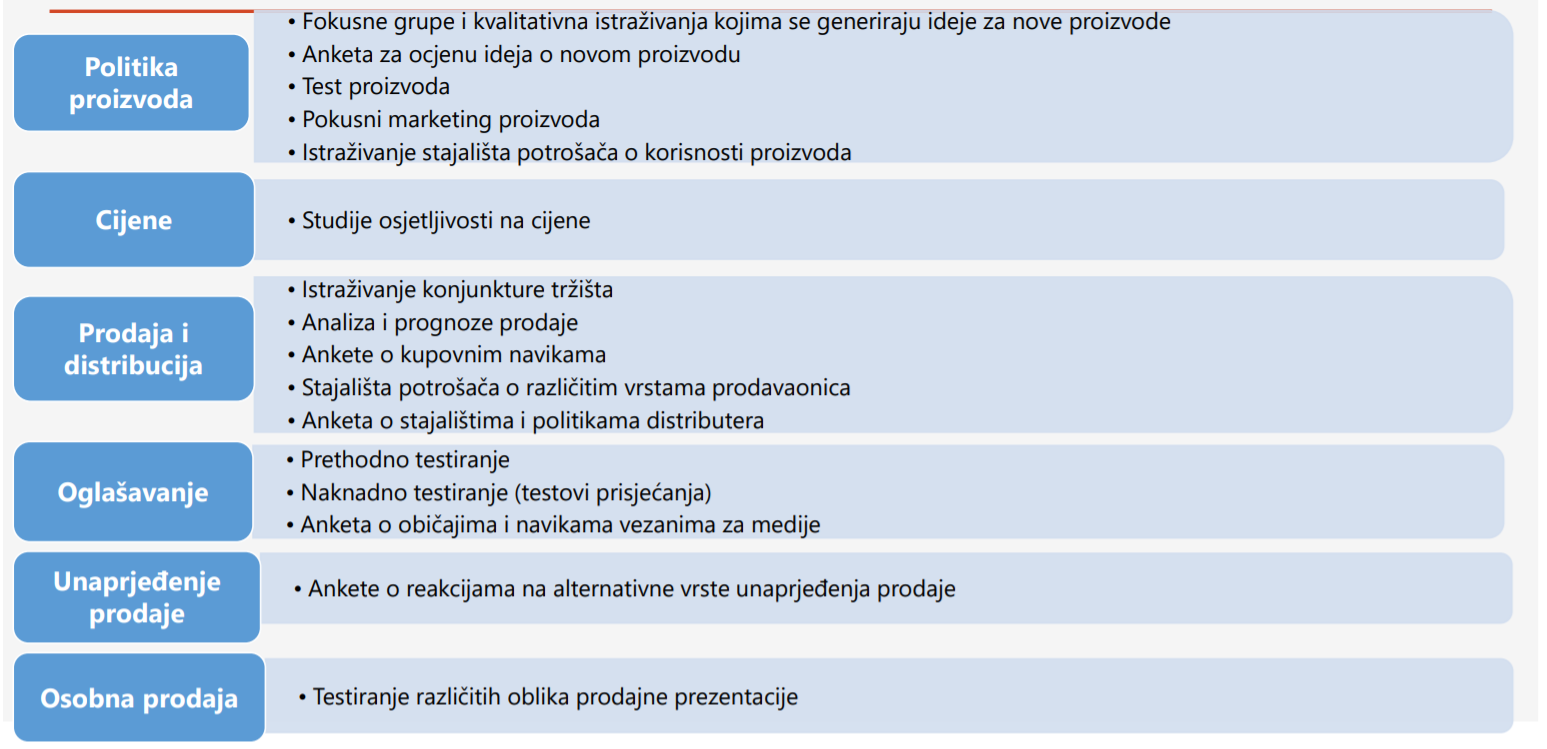
2. Istraživanje na terenu

• Primarna istraživanja su često dopuna sekundarnima, jer sekundarni podaci nisu uvijek dostatni za cjelovitu analizu i procjenu različitih pitanja, presudnih za donošenje poslovnih odluka u međunarodnom marketingu

• Ograničenja za provođenje primarnih istraživanja – postojanje razlika u informacijskom okružju stranih zemalja. U nekim zemljama postoje izričite zabrane provođenja izravnih istraživačkih akcija i ispitivanja tržišta. U nekima je potrebno prethodno pribaviti dozvolu. Usto, uvijek postoji rizik da obavljena i skupo plaćena istraživanja ne donesu očekivane rezultate.

• Polazište za poslovno odlučivanje – od raspoloživosti, ažurnosti i pouzdanosti dobivenih informacija ovisit će i kvaliteta donesenih odluka. To je posebice važno u istraživanju za potrebe elemenata marketinškog miksa. Treba utvrditi mogućnost standardiziranja pojedinih elemenata marketinškog miksa u jedinstveni marketinški program s kojim će poduzeće nastupati na nekoliko stranih tržišta ili na svima. Međutim, brojni čimbenici ograničavaju primjenu standardiziranih programa i strategija.

• Istraživanja potrebna za odluke o marketinškome miksu prikazana su na na sljedećem slajdu



Sekundarni podaci – podaci koji su već prije prikupljeni za neku drugu svrhu i kao takvi su dostupni

• Omogućuju istraživaču da procijeni atraktivnost tržišta o kojemu malo zna te da identificira područje ili proizvod koji će motriti

• Glavni problem kod sekundarnih podataka je njihova točnost, usporedivost, vremenska ujednačenost.

• Sekundarni podaci nisu usporedivi u sljedećim situacijama:

• Ako su kriteriji grupiranja u statističke kategorije različiti

• Ako se uspoređuju statističke kategorije različite širine

• Ako su kategorije definirane preširoko (npr. dob: 0 – 17 godina; 18 – 65; 66 i više)

• Ako su podatci rezultat različitih jedinica analize.

• Izvori sekundarnih podataka mnogobrojni su i različiti. Moguće ih je svrstati u dvije osnovne skupine:

• Interni podaci - izvori podataka u samoj organizaciji

• Podaci iz vanjskih izvora – izvori podataka izvan organizacije

Interni podaci(1)

| Opća statistika | Npr. podaci iz računovodstva, podaci o prodaji i troškovima. Interna statistika pomaže marketinškim menadžerima u procjeni korisnosti različitih strategija i taktika. Subjekti koji posluju globalno moraju standardizirati svoje podatke kako bi bili usporedivi. |
| --- | --- |
| Portfolio analiza | Koristi se pri selekcioniranju novih tržišta i kao interni izvor informacija. Usporedbom različitih tržišta kao elemenata portfolio analize može se pridonijeti lakšem ulasku na nova tržišta od konkurencije. |
| Baza podataka | Veća poduzeća imaju ažurirane podatke koji obuhvaćaju velik raspon informacija, počevši od opće statistike, portfolio analiza, informacija o razvoju tržišta, navika potrošača i sl. Tijekom vremena moguće je izraditi vlastitu bazu podataka zahvaljujući osoblju s iskustvom na terenu. Svako poduzeće može profitirati ako razvije sustavski okvir za spremanje znanja i iskustava stečenih u inozemstvu u središnju bazu podataka. U nju poduzeće ima pristup kada god neki projekt zahtijeva određenu vrstu znanja. Nedostatak takve baze podataka bit će problem kad poduzeće razvije višestruke regionalne i nacionalne organizacijske dijelove, od kojih će svaki (s vlastitim osobljem i projektima ) razvijati svoje baze podataka. |
| Poslovni partneri | Dobavljači, distributeri i glavni kupci mogu biti dobar izvor informiranja radi prikupljanja sekundarnih podataka. Razvijanjem detaljnog plana prema kojemu bi distributeri dostavljali sustavno prikupljene informacije o tržištu proizvoda na njihovu području znatno bi se mogle povećati informacije o međunarodnom tržištu. Takvi se podaci mogu proširiti na cjenovnu politiku konkurencije, uvođenje novih proizvoda, imidž, zadovoljstvo kupaca, stope rasta tržišta i sl. |

Podaci iz vanjskih izvora(2)

| Za poslovne podatke | Za državne podatke | Za internet podatke |
| --- | --- | --- |
| • The Nielsen Company  • Experian Consumer Resarch  • Information Resources  • IMS Health  • Arbitron  • J. D. Power and Associates  • Dun & Bradstreet  • comScore  • Thomson Dialog  • LexisNexis  • Factiva  • Hoover’s  • CNN  • American Demographics • BBC World News  • Carol | • UN-ova baza podataka  • World Bank  • International Monetary Fund - IMF  • Eurostat  • Euromonitor  • CIA – The World Factbook  • OECD  • European Patent Office • Earth Trends  • Securities and Exchange Comission Edgar database  • Small Business  • Federal Trade Comission  • Stat-USA  • U. S. Census • U. S. Patent and Trademark Office | • ClickZ  • Interactive Advertising  • Forrester.com  • Jupiter Research |

Službena statistika – podaci koje publiciraju državni statistički zavodi; u svakoj su zemlji glavni izvor sekundarnih podataka; lako su dostupni, jeftini su i za većinu zemalja usporedivi

• Statistička područja: • Proizvodna statistika – služi za procjenu obujma tržišta, stupnja zasićenosti tržišta i razine lokalne proizvodnje.

• Statistika potrošnje – prati se prema glavnoj vrsti potrošnje ili upotrebe proizvoda tako da se potrošnju razvrstava u potkategorije grupa proizvoda.

• Statistika vanjske trgovine – sadrži podatke o obujmu, vrijednosti i destinaciji izvoza ili uvoza. Usporedba lokalne i vanjske ponude pokazuje stupanj zasićenosti tržišta.

• Ostala statistika – u visokorazvijenim zemljama postoje posebne statistike koje se vode na području poreznih obveza (posebice za prodaju i poreze na dodanu vrijednost) prema granama djelatnosti i kategorijama proizvoda. Granske statistike pokazuju razinu industrijskog razvoja zemlje, kao i opću gospodarsku situaciju i njezinu infrastrukturu (statistika graditeljstva, transporta, turizma, poljoprivrede)

Ostali publicirani podatci u zemlji – podaci koje objavljuju vladine agencije, trgovačke asocijacije, istraživački instituti, banke i gospodarske komore pripadaju području sekundarnih podataka. Također, podaci objavljeni u znanstvenoj i stručnoj literaturi, novinama, izdavačkoj djelatnosti drugih poduzeća te različiti priručnici, leksikoni, adresari, sajamski katalozi i slične publikacije dobar su izvor sekundarnih podataka.

• Međunarodni javni izvori podataka

• Glavna međunarodna organizacija je UN i s njim povezane institucije. One imaju glavnu ulogu u prikupljanju i distribuiranju informacija o svim obilježjima svjetske ekonomije. Statistički godišnjak (Statistical Yearbook) UN-a važan je izvor informacija.

• Važne su i mnoge agencije UN-a, poput: Svjetske zdravstvene organizacije - WHO (npr. za proizvođače farmaceutskih proizvoda, hrane i bolničke opreme), Međunarodne organizacije rada – ILO (npr. za poslodavce u međunarodnom poslovanju), Organizacije za prehranu i poljoprivredu – FAO (npr. za proizvođače hrane, gnojiva ili opreme za poljoprivredu)

• Druge međunarodne organizacije: Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) – Opća statistika (Generla Statistics), EU, Međunarodni monetarni fond (IMF), Svjetska trgovinska organizacija (WTO)

Specijalizirane institucije (3.)

• ESOMAR – Glosary of Marketing Research

• Pretraga specijaliziranih agencija za istraživanje tržišta – Bradford’s Directory of Marketing Research Agencies and Management Consultants in the United States and the World

• Podružnice specijaliziranog konzaltinga – Dun & Bradstreet, A. C. Nielsen, Ernst Young i dr.

• Bilteni i izvješća banaka te specijalizirane publikacije kao što su vodiči za strane ulagače, knjigovodstvene informacije ili podaci o oporezivanju i poslovanju na raznim stranim tržištima

• Baze podataka (4.)

• Baze podataka – oblici: bibliografije (bibliografski podaci o publikacijama), cjeloviti publicirani radovi (članci, izvješća i sl.), adresari (popis poduzeća, popis imena itd.), statistički podatci (međunarodna razmjena, financijski podatci itd.). Većina baza podataka prodaje informacije (pretplata, članarina i dr.)

• Organizacija lokalnih vlasti u stranim zemljama – izvješća

• Međunarodni trgovinski centar (ITC) – [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

• Izvori sekundarnih podataka u Hrvatskoj (6.)

• Baze podataka – Državni zavod za statistiku (DZS), Hrvatska narodna banka (HNB), Hrvatska gospodarska komora (HGK), Financijska agencija (FINA)

• Specijalizirane institucije za terenska istraživanja i konzultanske usluge – fakulteti, instituti, podružnice većine svjetskih istraživačkih agencija (GfK, Nielsen, Gallup itd.) • Predstavništva stranih zemalja – diplomatsko-konzularna predstavništva, trgovačka predstavništva nekih zemalja (austrijski Ured za vanjsku trgovinu, talijanski Institut za vanjsku trgovinu, korejski ured KOTRA)

marni podaci omogućuju dobivanje specifičnih i ciljnih informacija za traženi problem istraživanja, što zahtijeva i vrijeme i novac, pa je stoga potrebno pažljivo planirati proces njihova prikupljanja.

• Plan istraživanja – mora specificirati objekt i svrhu studije, kao i tehnike koje će se primijeniti pri prikupljanju, analizi i interpretaciji podataka. Na osnovi tog plana određuju se financijska sredstva i nositelji odgovornosti za provedbu istraživanja.

• Kada se prikupljaju primarni podaci? – Kada istraživač utvrdi da su sekundarni podatci nedostupni, nedovoljni ili zastarjeli. Takva odluka povlači i odluku o tome tko će prikupiti podatke – vanjska agencija ili zaposlenici u marketingu i prodaji.

• Ako poduzeće odluči samostalno prikupiti podatke (bez vanjskih savjetnika), ima više mogućnosti kako doći do odgovarajućih podataka u stranoj zemlji (npr. pretplata na časopise te zemlje, osobni posjet toj zemlji, sudjelovanje u izaslanstvu, posjet nekom specijaliziranom sajmu):

• Opisna (deskriptivna) studija – ako su interes istraživača osobine potrošača i navike pri kupnji

• Izviđajna (eksplorativna) studija – ako postoji problem u oblikovanju problema ili nesigurnost provedbe

• Uzročno-posljedično istraživanje (tehnike eksperimenta) – ako nisu od koristi prethodne dvije vrste istraživanja glede planiranja marketinškog miksa

**Istraživanje stranog tržišta – problemi**

Istraživanje u međunarodnom marketingu kompleksan je zadatak i zbog toga ga prati niz problema:

• Prikupljanje informacija s velikog broja tržišta

• Česti nedostatak sekundarnih podataka

• Teškoće pri prikupljanju primarnih podataka

• Problemi koje istraživač mora riješiti u istraživanju u međunarodnom marketingu najizraženiji su u sljedećim kategorijama: u brojnosti tržišta, problemima sa sekundarnim podacima, usporedbama nekoliko tržišta, približavanju potrošačkih navika u različitim zemljama, improvizaciji i iskustvu.

• Kao važan problem javlja se i pristup vrednovanju informacija – kriteriji za vrednovanje prikupljenih informacija:

• Pravodobnost – smatra se da je za istraživače najčešća od primarnog značaja točnost podataka, a tek onda njihova svježina. Ipak, katkad je za pravodobno donošenje ispravnih poslovnih odluka nužna svježa informacija

• Točnost – potvrđena je ako su isti rezultati dobiveni iz ponavljanja istraživanja. Bitno je precizno definirati svaki podatak i jasno utvrditi što pojedina informacija sadržava (npr. kategorija nezaposlenih je u različitim zemljama različitog obuhvata)

• Važnost – bitno je istraživačke napore usmjeriti na prikupljanje i obradu važnih podataka, a ne gubiti snagu i resurse na mnoge nevažne informacije

• Najčešće se navodi pet vrsta pogrešaka koje se pojavljuju u međunarodnom istraživanju:

• Pogreška definicije – uzrokovana je načinom definiranja problema u pojedinoj zemlji

• Pogreška instrumenta – proizlazi iz upitnika ili pogreške ispitivača

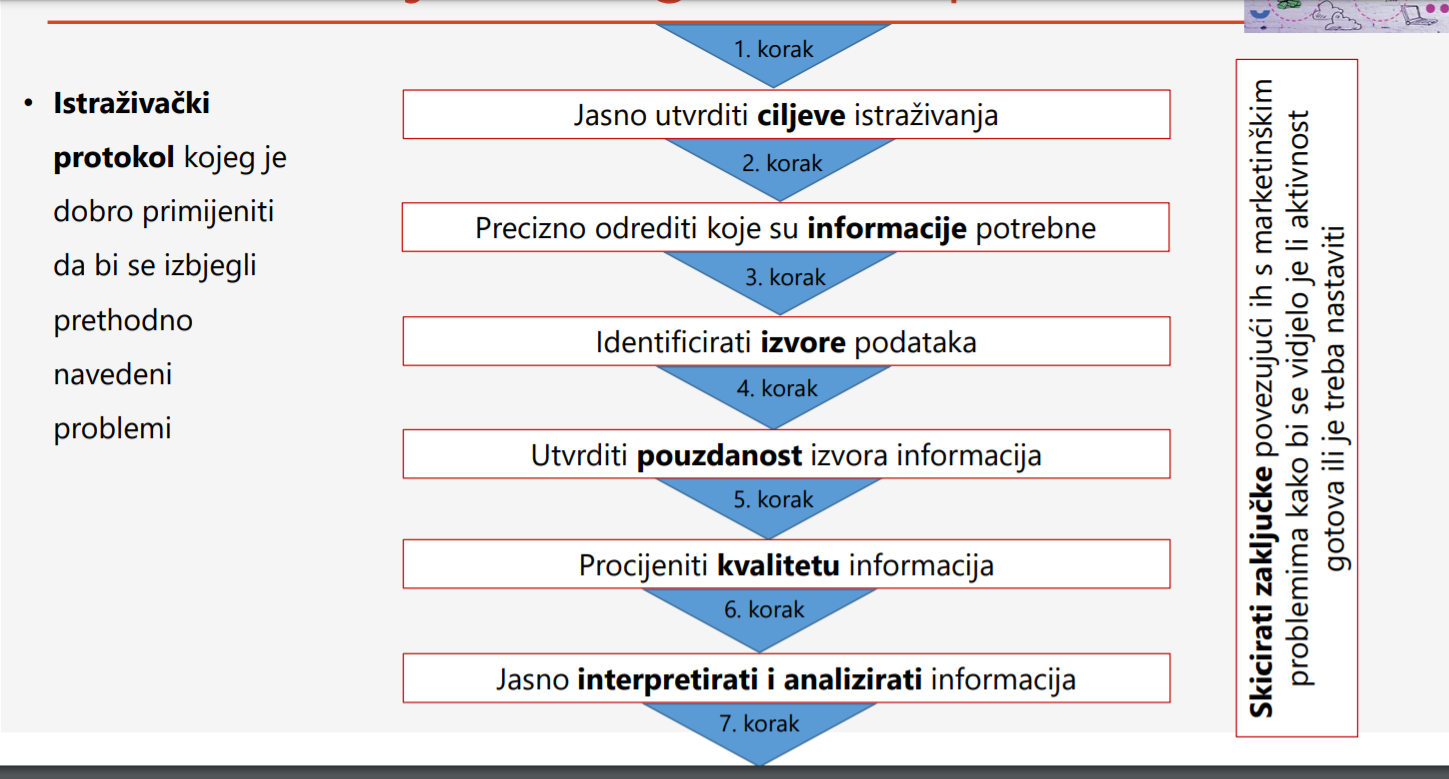
• Pogreška okvira – pojavljuje se zato što je okvir izbora uzorka različit (različiti izvori iz različitih zemalja)

• Pogreška selekcije – nastaje zbog načina na koji je uzorak selektiran iz okvira izbora

• Pogreška izostanka odgovora – pojavljuje se kada u uzorku iz različitih kultura dolazi do izostanka odgovora.

• Važna odluka za menadžment jest tko će voditi međunarodno marketinško istraživanje, kao što je važno razumjeti nijanse, gospodarske i kulturne, pri vođenju istraživanja na različitim tržištima.

• Rezultat istraživanja je izvještaj u kojem se analiziraju podaci u kontekstu tržišta i u konkurentskim uvjetima, što sugerira zaključke korisne za donošenje odluka



**Istraživanje stranog tržišta – interpretacija, prezentacija i izvješće o istraživanju**

Činitelji interpretacije sadržaja – interpretacija prikupljenih podataka na međunarodnoj razini zahtijeva visok stupanj razumijevanja određene kulture i okruženja. Kod takvih istraživanja postoji stalna opasnost od selektivne percepcije zbog pristranosti uvjetovane određenom kulturom. Izgledi za dobrom interpretacijom podataka bit će veći ako je barem jedna osoba koja interpretira podatke s određenog tržišta dobro upoznata s kulturom i poslovnim običajima toga tržišta

• Rezultati istraživanja – oni su također proizvod, pa zaslužuju vlastitu marketinšku strategiju. Prezentacija rezultata istraživanja treba biti prilagođena onima za koje je rađena, a koji pripadaju različitim kulturnim i tehničkim razinama i mora se uvijek pripremiti u pisanome i usmenom obliku.

• Izvještaj – mora naznačiti problem istraživanja, opisati način na koji je istraživačka studija rađena, navesti njezine rezultate te objasniti kako istraživač vidi način na koji se rezultati trebaju interpretirati. Izvještaj mora biti lako razumljiv, bez suvišnih detalja.

• Način izvještavanja – ovisi o razini menadžmenta za koju je studija rađena. Naime, strateške i taktičke odluke zahtijevaju različit udio detalja u informaciji.

Viša razina menadžmenta – očekuje kratke sadržaje s važnim činjenicama, uz verbalnu i vizualnu prezentaciju, s mogućnošću postavljanja pitanja

• Voditelji proizvoda – zahtijevaju precizne tržišne informacije za donošenje taktičkih odluka.

• Prezentacija izvještaja – dobro je provesti preliminarnu prezentaciju pred ekipom koja je radila istraživanje i koja dijeli odgovornost za istraživački projekt. Na takav se način može lakše uvidjeti koje su promjene potrebne za poboljšanje izvještaja, a nakon revizije obavlja se prezentacija za menadžment poduzeća

• Sadržaj izvještaja – izvještaj o provedenom istraživanju trebao bi obuhvatiti sve važnije marketinške sadržaje u svezi sa stranim ciljnim tržištem. Tipičan opći izvještaj istraživanja nekog stranog tržišta trebao bi imati strukturu prema elementima marketinškog miksa: studija proizvoda, istraživanje tržišta i prodaje, istraživanje cijena te istraživanje na području promocije.

• Rezultati istraživanja kao element odlučivanja – rezultati ne mogu ostati samo na razini opisivanja činjenica i ostvarenih događaja, već je potrebno da studije sadrže odgovarajuća predviđanja, kako bi se mogao izraditi optimalan marketinški plan nastupa na istraženome stranom tržištu. Marketinški miks se po pravilu mora prilagoditi lokalnim uvjetima konkretnog stranog tržišta.

**3.1. Istraživanje stranog tržišta – organizacija**

• Nositelj istraživanja stranih tržišta

• istraživanja koja se u velikim međunarodnim poduzećima provode u strateške svrhe izvode ih timovi sastavljeni od menadžera izvoza, istraživača tržišta i menadžera pojedinih poslovnih jedinica

• u manjim međunarodnim poduzećima, a katkad i u velikima, za to se koriste uslugama specijaliziranih institucija za istraživanje stranih tržišta i uslugama konzultanata specijaliziranih za pojedino strano tržište

• ako poduzeće planira aktivnosti na novom tržištu na kojemu nema iskustva, zaposlit će novog menadžera koji preuzima i odgovornost za to tržište i ima znanja o strategijama, programima i aktivnostima koje treba poduzeti

• Način organiziranja istraživanja stranih tržišta

• Centralizirano – obično ih tako provode međunarodna poduzeća koja su organizirana centralizirano

• Decentralizirano – obično ih provode decentralizirana poduzeća, koja su donošenje taktičkih odluka prepustila lokalnim podružnicama. Prednosti: bolje upoznavanje tržišta , veća kontrola primjene istraživanja i bolja kontrola razlika među tržištima. Nedostatci: neodgovarajuća komunikacija s matičnim poduzećem, nemogućnost usporedbe informacija prikupljenih iz drugih istraživačkih projekata

Vodič (pravila) za istraživanja stranih tržišta – potrebno je:

• jasno razgraničiti strateška od operativnih istraživanja

• odrediti prioritetne istraživačke projekte na globalnoj i lokalnim razinama u kratkoročnome i dugoročnom razdoblju

• utvrditi koja istraživanja mogu provoditi vlastiti istraživači, a kada treba angažirati profesionalne institucije za istraživanje tržišta i tko ih može angažirati

• standardizirati proces, metode i tehnike prikupljanja podataka radi moguće usporedivosti podataka

• razraditi proces sustavnog prikupljanja podataka kao trajnu djelatnost, način njihove pohrane, korištenja i prezentacije

• jasno razgraničiti nositelje troškova i donositelje odluka

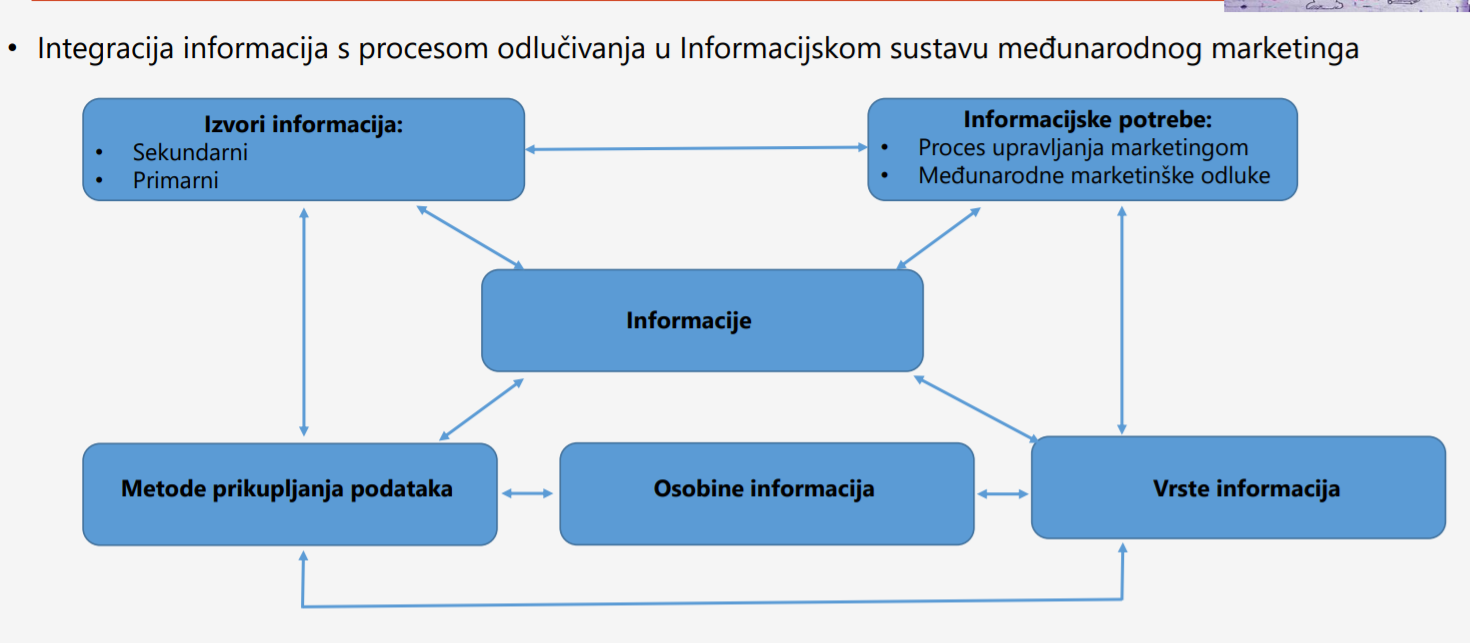
**3.1. Istraživanje stranog tržišta – IS**

• Nedostatak klasičnog istraživanja stranih tržišta – ne mogu se uvijek pravodobno osigurati potrebne informacije za donošenje marketinških odluka. Zahtjev za pokretanje istraživanja menadžment obično inicira tek kada se pojavi problem.

• Prednosti jedinstvenog informacijskog sustava – integracijom postupaka i podataka iz različitih izvora u jedinstveni informacijski input (sustav) te stvaranjem baze podataka moguće je prevladati navedeni problem. Odgovarajuća organizacija i efikasna integracija podataka s procesom odlučivanja postiže se putem informacijskog sustava međunarodnog marketinga (ISMM-a)

• Informacijski sustav međunarodnog marketinga (ISMM) – integrirana je mreža informacija dizajniranih za potrebe marketinških menadžera s pouzdanim i korisnim informacijama dobivenim u pravo vrijeme i na pravome mjestu radi donošenja, planiranja i kontrole odluka. Uz pomoć ISMM-a menadžment može uspješnije utvrditi probleme i razvijati marketinške planove

• Suvremeni model ISMM-a omogućuje preoblikovanje klasičnih projektno orijentiranih istraživanja stranih tržišta u strateški informacijski centar međunarodnog marketinga koji omogućuje aktivan pristup procesu odlučivanja



Elementi ISMM-a – integrirani je dio šireg menadžmentsko informacijskog sustava, a sastoji se od nekoliko podsustava

• Unutarnje izvještavanje • Marketinško istraživanje

• Marketinško obavješćivanje

• Razvoj ISMM-a – obuhvaća sljedeća tri koraka:

1. Sustav analize – podrazumijeva istraživanje svih korisnika informacijskih potreba, vrsta potrebnih informacija i vrijeme kada su informacije potrebne. Treba kontaktirati pouzdane izvore informacija. Ne treba pokušavati dobiti sve informacije koje su na raspolaganju, već samo one koje su potrebne (informacije koštaju). Uvijek treba usporediti korist koju informacija pruža s troškom koji ju prati.

2. Sustav dizajna ili oblikovanja – zahtjevi za dobivanje informacija trebaju se transformirati u jedan ili više planova koji jasno specificiraju proceduru i program snimanja i analize marketinških podataka

3. Primjena sustava – odabrani se sustav instalira i provjerava kako bi mogao funkcionirati po planu. Osobe koje se koriste ISMM-om i koje rade na njemu moraju biti obrazovane za to.

• Obilježja uspješnog ISMM-a

• orijentiran na korisnika

• ima mogućnost širenja

• razumljiv

• prilagodljiv

• integriran

• troškovno djelotvoran

• realan

• vremenski usklađen

• s mogućnošću kontrole

• Tržišne informacije kao i informacije iz okruženja moraju se kontinuirano prihvaćati, vrednovati i sustavno obnavljati

• Primjena ISMM-a mora biti usklađena s lokalnim zakonima; zahtijeva analitičku komponentu koja je odgovorna za koncepcijsku i statističku analizu podataka (ona mora biti ispred zaključaka i preporuka za odlučivanje)

**3.2. Strategije ulaska na strano tržište**

**Strategije ulaska na strana tržišta - teme**

1. Izvoz proizvoda i usluga

2. Slobodne zone

3. Lizing (leasing)

4. Međunarodna ugovorna suradnja

5. Franšiza (franchising)

6. Europsko gospodarsko interesno udruženje (EGIU)

7. Strateški savezi

8. Strana ulaganja

9. Analiza strategija ulaska na strana tržišta

• Unutrašnje varijable

• Vanjske varijable

**Strategije ulaska na strana tržišta - uvod**

• Proces internacionalizacije – veliki dio nacionalnih poduzeća, bez obzira na svoju lokaciju, u određenoj fazi rasta i razvoja želi proširiti svoje poslovanje u inozemstvo. S vremenom, malobrojni izvozi povremenih viškova proizvoda prerastaju u stalnu planiranu izvoznu aktivnost.

• Strategija ulaska na odabrano strano tržište – kada uprava poduzeća donese ključnu odluku o nastupu na nekom stranom tržištu, pred nju se postavlja problem odabira optimalne strategije ulaska na odabrano strano tržište. U poslovnoj praksi su razvijene, a u marketinškoj teoriji obrađene, mnogobrojne strategije uz pomoć kojih poduzeće može provoditi svoju poslovnu aktivnost u inozemstvu (slika na sljedećem slajdu).

• S obzirom na tržišnu poziciju poduzeća, razlikuju se dvije temeljne skupine strategija:

1. Autsajderska tržišna pozicija – proizvodi se u domaćoj zemlji i izvozi u inozemstvo 2. Insajderska tržišna pozicija – vlastiti resursi (tehnologija, kapital, konow-how, ljudi) prenose se u inozemstvo (subjekt u inozemstvu uz marketinške aktivnosti obavlja proizvodne i dr. akt.)

Za autsajdersku strategiju nije u vijek potreban veliki kapital, dok su za insajdersku strategiju najčešće potrebna velika ulaganja. Primjena jedne ili druge strategije podrazumijeva ustupak mogućnosti kontrole ili stupnju rizika poslovnih operacija u inozemstvu

• Prema složenosti, strategije se mogu razvrstati u tri temeljne skupine:

1. Jednostavne ili klasične strategije –izvoz i uvoz

2. Srednje složene strategije – međunarodna poslovna suradnja (licencije, montaža, kooperacija, ugovorna proizvodnja, franšiza itd.)

3. Složene strategije – zajednička (joint venture) ili vlastita poduzeća u inozemstvu

• Izborom odgovarajuće strategije nastupa na stranom tržištu menadžment određuje okvire poslovanja u inozemstvu unutar kojih može uspješno razviti vlastite mogućnosti, ali i izložiti se različitim rizicima i nesigurnostima

Pri analizi mogućnosti marketinški stručnjaci i uprava trebaju temeljito proučiti ključna pitanja i nepoznanice koji izravno ili neizravno utječu na mogućnosti izbora, a neka od njih jesu: Pravna regulativa prometa proizvoda i usluga Važnost i potencijalna veličina odabranoga stranog tržišta Važnost političkoga i kulturnoga okruženja strane države Važnost konkurencije i strategija ulaska na strano tržište Način reagiranja stranog tržišta na strukturu marketinškog miksa poduzeća Očekivani prodajni potencijal poduzeća na odabranome stranom tržištu Zahtjevi međunarodne logistike pri nastupu na stranom tržištu Dopušteni oblici tržišne prisutnosti i njihova primjerenost za poduzeće Zahtjevi stranog tržišta s obzirom na potrebne resurse poduzeća Usklađenost odabranog tržišta s očekivanim ciljevima poduzeća i njegovom konkurencijom

Nakon proučenih ključnih pitanja i nepoznanica, menadžment može napraviti okvirnu selekciju pogodnih strategija, a konačnu odluku o strategiji ulaska na strano tržište donijeti nakon detaljne analize parametara navedenih na kraju ove cjeline

• Poduzeća koja tek započinju nastup u inozemstvu trebala bi odabrati jednostavne strategije koje bi tijekom vremena prerastale u složenije, u skladu s povećanjem stupnja internacionalizacije poslovanja

• Poduzeća koja već posluju na međunarodnom tržištu i imaju potrebno međunarodno iskustvo primjenjivat će složene strategije nastupa. Međutim, treba naglasiti da su neka strana tržišta i za velika međunarodna poduzeća potpuno nova te će i ona za početak nastupa na tim tržištima primijeniti manje složenu strategiju ulaska

• Normalno je da međunarodna poduzeća istodobno na različitim tržištima primjenjuju različite strategije nastupa, ovisno o ciljevima poslovanja, privlačnosti stranih tržišta itd.

**IZVOZ PROIZVODA I USLUGA (1.)**

• Izvoz (ili uvoz) klasična je strategija ulaska na strana tržišta

• U praksi ga smatraju najjeftinijom strategijom nastupa u inozemstvu, što nije u potpunosti točno. Izvoz ne zahtijeva ulaganja u proizvodne procese u inozemstvu, ali su nužna ulaganja u izvozni marketing.

• Izvozna prodaja vs. izvozni marketing – kod izvozne prodaje (prodajna orijentacija poduzeća) cjelokupna aktivnost poduzeća je zasnovana za zahtjevima uprave, uz izrazito naglašavanje prodajnih metoda i tehnika. Naprotiv, izvozni je marketing aktivnost marketinški orijentiranog poduzeća čija je cjelokupna aktivnost zasnovana za zahtjevima inozemnog tržišta

• Izvozni marketing vs. međunarodni marketing – međunarodni marketing je šira pojava i obuhvaća primjenu marketinga u svim strategijama ulaska na strana tržišta, a ne samo izvoza

Izvoznik može prerastati iz potencijalnog u povremenog izvoznika, iz pasivnog u aktivnog izvoznika

• Na duljinu trajanja tog procesa i brzinu prijelaza iz jedne u drugu fazu utječu mnogi elementi: od kvalitete vodstva i stupnja razvoja poduzeća, sve do promjena u domaćemu i svjetskom okruženju.

• O tome treba brinuti vlada svake države jer aktiviranje pasivnih i potencijalnih izvoznika može odlučujuće utjecati na popravljanje platnog deficita države

• Politika vlade prema izvozu je dvostrana:

1. Aktivna (poticajna) politika – vlade potiču nacionalna poduzeća na izvoz u druge zemlje direktnim i indirektnim mjerama kao što su subvencije, niže stope oporezivanja, politički pritisci na druge države, osiguranje od izvoznih rizika, pružanje potrebnih informacija o stranim tržištima itd.

2. Zaštitna (restriktivna) politika – pri uvozu stranih proizvoda i usluga u vlastitu zemlju vladina je politika restriktivna prema stranim i zaštitnička prema domaćim poduzećima. To se očituje u mjerama poput carina, dozvola i suglasnosti, razne kontrole za uvozne proizvode i sl.

Poticaji vlade domaćim izvoznicima najčešće se očituje u sljedećim aktivnostima:

| Subvencioniranje izvoza | Ovo je najčešća vladina aktivnost. Na svaku propisanu količinu izvoza određenih proizvoda ili usluga na određena tržišta vlada plaća domaćem proizvođaču određenu premiju. To je izravna pomoć konkurentskoj cjenovnoj sposobnosti domaćeg proizvođača. |
| --- | --- |
| Fiskalne mjere | Domaći izvoznici plaćaju porez na dohodak ostvaren izvozom po nižim poreznim stopama, a uplaćeni porez na promet proizvoda i usluga refundira im se pri izvozu itd. |
| Pomoć u pružanju informacija | Vladina pomoć očituje se u davanju informacija o stranim tržištima, konkurentima i kupcima te u promicanju vlastitih poduzeća i njihovih proizvoda i usluga u inozemstvu (međudržavni susreti, organiziranje međunarodnih skupova i izložbi, sajmovi i sl.). |
| Pomoć državnih financijskih institucija | Glavna je zadaća tih institucija sudjelovanje u financiranju i osiguravanju poslovnih pothvata domaćih poduzeća u inozemstvu. Takve su institucije US Export-Import Bank, Japanese Export-Import Bank, Canadian Export Development, United Kingdom’s Export Credit Guarantee Department, Banque Franҫaise du Commerce Exterieur, Hermes Kreditversicherung AG i HBOR u Hrvatskoj. |

Primjena izvoznih poticaja – u poticajima obično prednjače vlade malih i slabije razvijenih zemalja (zemlje jugoistočne Azije, Latinske Amerike i srednjeg istoka), iako ni velike i razvijene zemlje Europe ne zaostaju za njima. Razlog: izvoz je daleko važniji malim zemljama, s malim tržištima (udio izvoza domaćih proizvođača u društvenom bruto-proizvodu takvih zemalja obično je velik), nego velikim zemljama, s velikim tržištima. Poduzeća iz malih zemalja prisiljena su ići u inozemstvo i širiti se na stranim tržištima, dok je npr. američkim poduzećima rast i razvoj osiguran na velikom tržištu SAD-a

• Izvozna ograničenja – vlade nekih zemalja svojim politikama katkad kontroliraju, organiziranju ili zabranjuju izvoz domaćih poduzeća. To se najčešće događa sa strateškim resursima kao što su prirodna bogatstva (nafta, drvo, rude i minerali), oružje, prehrambeni proizvodi (pšenica) i drugi strateški proizvodi koji se mogu izvoziti isključivo prema posebnom režimu i uz dozvole ili suglasnosti vlade

• Embargo – zabrana izvoza određenih proizvoda u neke države (npr. oružje, ratna oprema, proizvodi visoke tehnologije) zbog konkurencije (rivalstvo) ili iz političkog razloga (embargo); npr. zabrana prodaje proizvoda i postrojenja s područja nuklearne energije, satelitske tehnologije ili vrhunske elektronike, ili pak zabrana izvoza u Iran, Libiju, Sjevernu Koreju ili Kubu.

izbor izvoznog tržišta – pri odlučivanju o izvozu bitne su dvije temelje odluke:

1. Treba li izvoziti i kada to učiniti? Vrijedi opće pravilo: poduzeće treba krenuti u izvoz u trenutku kada ima odgovarajuću prednost pred konkurentima, koja će biti percipirana i prihvaćena na odabranom stranom tržištu. To može biti superioran proizvod ili usluga, ali i neki drugi elementi marketinškog miksa kao što su cijena, promocija ili distribucija. Donošenje prave odluke ovisi o marketinškoj podlozi pri odlučivanju i o umijeću vodstva.

2. Na koja tržišta izvoziti? Proces izbora stranog tržišta iznimno je važan i ima dugotrajne posljedice na poslovanje poduzeća. Potrebno je prikupiti sve relevantne informacije o potencijalnim tržištima, a najvažnije od njih su prikazane na sljedećem slajdu

| Potencijal stranog tržišta | Moguće ga je istražiti približnom procjenom utemeljenom na postojećim statističkim podatcima kao što su bruto nacionalni proizvod, potrošnja istog ili sličnog proizvoda i sl. Primjer: ako se želi procijeniti potencijal stranog tržišta za automobilske gume, mora se usporediti broj registriranih automobila u pojedinim zemljama te potrošnja goriva za automobile (da bi se mogao procijeniti broj prijeđenih kilometara po vozilu). Na temelju ti podataka i podataka o prosječnom trajanju automobilskih guma može se procijeniti buduća potražnja. Često ne postoje publicirani javni podatci koji su nužni za procjenu. Može se primijeniti analogija. |
| --- | --- |
| Uvjeti pristupa stranom tržištu | Obuhvaćaju regulativu izvoza u neku zemlju s obzirom na: carine, dozvole, kvote, sporazume, ograničenja drugih vrsta itd. |
| Troškovi distribucije na strana tržišta | Mogu znatno utjecati na cijenu, ali i na vrijeme trajnosti proizvoda. Najjednostavniji način rješavanja tih problema jest upit nekolicini poznatih i priznatih špeditera radi dobivanja ponude te odabir najpovoljnije. Isto treba učiniti i s distributerima u inozemstvu |
| Lokalni i međunarodni konkurenti | Za procjenu njihove snage, veličine i utjecaja potrebne su specifične informacije koje se mogu dobiti od vlastitog osoblja na stranom tržištu ili od specijaliziranih institucija (fakulteti, agencije, ….) |
| Prihvatljivost proizvoda ili usluga | Treba istražiti može li se izvoziti isti proizvod ili ga treba prilagoditi inozemnom okruženju. Poduzeće to može utvrditi samostalno ili angažiranjem agenata i distributera u inozemstvu te sl. |
| Usluge | Uz većinu proizvoda potrebno je osigurati i dodatne usluge kao što su servis, održavanje i sl. Stoga treba istražiti koje su vrste usluga za koje strano tržište propisane i primjerene te uz koje ih uvjete treba pružati. Ako su prikupljene informacije o tome, tada je metodom komparacije moguće odabrati najpovoljnije strano tržište. |

Proizvođač koji prvi put razmišlja o izvozu prije konačne odluke treba znati obilježja potražnje za proizvodom na određenim stranim s tržištima:

1. Hoće li potražnja za proizvodom na određenom stranom tržištu biti uobičajena ili će rasti?

2. Ima li dovoljno financijskih, proizvodnih ili drugih resursa da udovolji višku anticipirane potražnje koja nastaje izvozom?

3. Od velike će važnosti biti politika cijena.

4. Mogu li se cijene na izvoznim tržištima odrediti da budu jednake onima na domaćem tržištu, nakon što se uzmu u obzir dodatni troškovi prodaje u inozemstvu? 5. Alternativno, hoće li prodaja na stranom tržištu , čak i po cijenama nešto nižima od onih na domaćem tržištu, pridonositi ukupnoj rentabilnosti?

• Mnogi događaji mogu pokrenuti izvozni marketing, počevši od slučajnoga do planiranog poslovanja.

**SLOBODNE ZONE (2.)**

• određeni, pravnim propisima omeđeni i fizički ograđeni dijelovi teritorija neke države koji je industrijski uređen i komunalno opremljen, bez stalnih stanovnika i s carinskim izuzećem

• najčešće su locirane u pomorskim i riječnim lukama, uz željeznička i cestovna čvorišta, u zračnim pristaništima i uz granične prijelaze

• tu se može proizvoditi, prerađivati, dorađivati, skladištiti, transportirati itd. bez plaćanja carine

• uobičajena je podjela slobodnih zona na tri vrste: klasične, uvozne i izvozne (sljedeći slajd)

• razlozi osnivanja proizvodnih podružnica u slobodnim zonama: jeftina radna snaga, niski troškovi proizvodnje, carinske i porezne olakšice, liberalni pristup transferu dobiti i repatrijaciji kapitala itd. Također, zemlje domaćini zona potiču vlastiti ekonomski razvoj i transfer tehnologije, povećavaju kapacitete i zaposlenost, potiču izvoznu orijentaciju domaćih poduzeća i internacionalizaciju poslovanja, olakšavaju platnobilančne probleme i indirektno povećavaju strana ulaganja u dijelove zemlje domaćina izvan zone

| Klasnične (reeksportne) slobodne zone | Namjena – olakšanje dopreme inozemnih proizvoda do stranih tržišta. Takvi se proizvodi u zoni prepakiravaju, klasificiraju, označavaju ili dotjeruju nižim fazama obrade. Reeksport proizvoda se uglavnom provodi zbog postojanja kontingenata (proizvodnih i/ili deviznih), postojanja deficitarnih carinskih stopa, dispariteta cijena proizvoda i usluga s klirinškoga na konvertibilno tržište i postojanja kvalitativnih ograničenja. Uloga i važnost ovoga tipa slobodnih zona smanjuje se i one postupno prerastaju u jedan od sljedeća dva tipa. |
| --- | --- |
| Uvozne slobodne zone | Namjena – proizvodi se dorađuju i prerađuju prije upućivanja na tržište zemlje u kojoj je takva zona locirana. Postoje uglavnom u visokorazvijenim zemljama. Najzastupljenije su na području SAD-a., gdje se pri ulasku proizvoda plaća carina samo na sadržaje proizvoda koji su uvezeni u slobodnu zonu u SAD, a na sadržaje proizvoda nastale u samoj zoni carina se ne plaća. Posljedica tih propisa jest iznimna razvijenost montažne proizvodnje (posebice automobila) u tim zonama. |
| Izvozne slobodne zone | Namjena – proizvode se gotovi proizvodi ili dijelovi namijenjeni inozemnim tržištima, najčešće tržištima visokorazvijenih zemalja. Prva je takva zona osnovana 1959. u Irskoj (Shannon). Najvećim su dijelom locirane na području zemalja u razvoju i srednje razvijenih zemalja. |

Prednosti poslovanja u slobodnim zonama – slobodan uvoz i izvoz iz zone, poslovanje u zoni oslobođeno plaćanja svih (ili barem većeg dijela) poreza i doprinosa na dulje vremensko razdoblje, slobodno raspolaganje ostvarenim devizama, liberalan pristup transferu dobiti i repatrijaciji kapitala, slobodno iskazivanje cijena u bilo kojoj valuti i mogućnosti naplaćivanja u efektivnoj valuti te slobodno zaduživanje uz obvezu otplate iz poslovanja u zoni

• Razmještaj slobodnih zona u svijetu – najveći broj ih je lociran u zemljama u razvoju (oko 2300). Regije u kojima je najviše slobodni zona u zemljama u razvoju jesu Azija i Pacifik, s približno 1000 zona (najviše u Kini i Vijetnamu), i Amerika (Sjeverna i Južna) s više od 550 zona. Među zemljama u razvoju najviše slobodnih zona ima Mađarska (160 zona), zatim Kostarika, Meksiko, Češka i Filipini (svi s više od 100 zona). Od razvijenih zemalja najviše slobodnih zona ima SAD, Francuska, Velika Britanija i Japan

Posebne kategorije slobodnih zona:

• Slobodne zone koje obuhvaćaju cijela područja neke luke i pod stalnim su carinskim nadzorom. Neke od najvažnijih i najvećih obuhvaćaju cijele gradove-države (Singapur, Gibraltar, Hong Kong, Macau), otoke (Labuan u Maleziji, Batam u Indoneziji) i gradove-provincije (Iquique u Čileu Shenzhen u Kini, Subic Bay na Filipinima, Kaliningrad u Rusiji, Aqaba u Jordanu, Howard u Panami itd.)

• Slobodne zone koje služe kao slobodna skladišta susjednim zemljama koje nemaju pristup moru ili tom njegovom dijelu te su prisiljene svoje robne tokove usmjeravati u te luke. To su npr. Buenos Aires (za Paragvaj), Antofagasta (za Boliviju i Argentinu), Santos (za Paragvaj), Genova (za Austriju) itd.

Korisnici slobodnih zona: međunarodni proizvođači s područja elektronike, industrije tekstila i odjeće, industrije igračaka, automobila, preradbe plastičnih masa, prehrambene industrije i sl.

• Kriteriji izbora slobodne zone: lokacija zone – blizina potencijalnog tržišta, troškovi transporta i dr.) razvijenost infrastrukture u zoni dostupnost slobodnih i kvalificiranih radnika blizina energetskih izvora pravni okvir poslovanja u zoni – prava, obveze, porezi, trajanje ugovora-koncesije itd.

Znojnice (sweatshop, sweat factory) – obilježja:

• Najčešće su smještene u području slobodnih zona u zemljama u razvoju, iako mogu postojati u bilo kojoj zemlji

• Vladaju vrlo teški i opasni uvjeti radnog okruženja, a radnici nemaju ni osnovna prava. Izloženi su štetnim materijalima, opasnim situacijama, ekstremnim temperaturama i zlostavljanju poslodavaca. Stalno su u nesigurnosti jer ozlijeđenog ili bolesnog radnika brzo zamijeni drugi. Prisiljeni su raditi po 12 i više sati na dan, uz minimalne plaće (30 – 50 US$ na mjesec) od kojih im poslodavac u pravilu najveći dio odbije za smještaj, hranu i prijevoz

• Zaposlenici su najčešće mlade žene i djeca koju poslodavci često potiču da napuste školu i presele u slobodne zone

• Tu se proizvode različiti proizvodi, od obuće i odjeće do namještaja

Povijest znojnica:

• Prvi put su se pojavile u početku industrijske revolucije, u prvoj polovici 19. stoljeća u SAD-u i Velikoj Britaniji. Napredak tehnologije i brz razvoj tekstilne industrije privukao je u znojnice ruralne siromahe, mlade djevojke s farmi i useljenike u brzorastuće gradove u blizini velikih tekstilnih pogona. Radnici su spavali u zajedničkim spavaonicama i radili 13 sati na dan (uz pola sata prekida za doručak i ručak) od ponedjeljka do petka, a subotom 8 sati za bijedne nadnice. Nije bilo sindikata koji bi im kolektivnim pregovaranjem s poslodavcima omogućio barem minimalna prava.

• Današnja se situacija u znojnicama nimalo ne razlikuje od tadašnje. Dapače, još je i pogoršana jer radnici po pravilu rade i subotom i nedjeljom, s prekidom od jednoga ili dva dana u mjesecu. Posljednjih 15-tak godina u javnosti se počelo otkrivati (No logo – knjiga kanadske novinarke Naomi Klein; prilozi britanske TV postaje BBC) kako i na koji način neka velika poduzeća iskorištavaju rad u znojnicama (npr. Walt Disney Company, Gap, Walmart, Nike i dr.)

Pokret protiv znojnica:

• Današnja se situacija u znojnicama nimalo ne razlikuje od tadašnje. Dapače, još je i pogoršana jer radnici u pravilu rade i subotom i nedjeljom, s prekidom od jednoga ili dva dana u mjesecu. Posljednjih 15-tak godina u javnosti se počelo otkrivati (No logo – knjiga kanadske novinarke Naomi Klein; prilozi britanske TV postaje BBC) kako i na koji način neka velika poduzeća iskorištavaju rad u znojnicama (npr. Walt Disney Company, Gap, Walmart, Nike i dr.)

• Ovaj pokret ima mnogo zajedničkoga s antiglobalizacijskim pokretom, jer oba smatraju da su znojnice štetne. Sve veći broj kupaca pazi da kupuje samo one proizvode koji nisu proizvedeni u znojnicama (tzv. etička kupnja). Nakon velikog pritiska javnog mnijenja i lošeg imidža, neka su međunarodna poduzeća počela zatvarati vlastitu proizvodnju u znojnicama. Međutim, istodobno su potpisivala ugovore o proizvodnji s lokalnim poduzetnicima koji su kao kooperanti nastavili proizvoditi iste proizvode, u istim uvjetima, u istim znojnicama. Tako su međunarodna poduzeća bila „čista”, a lokalni su poduzetnici postali „loši momci”.

ima li rješenja za problem znojnica?

• Problem znojnica teško će se riješiti jer su uzroci njihova nastanka u koncepcijskim temeljima svjetskog gospodarstva. Zemlje kao što su Indija, Kina, Vijetnam, Bangladeš, Burma, Nikaragva ili Honduras potiču premještanje proizvodnje iz razvijenih zemalja u tvornice unutar svojih granica radi povećanja zapošljavanja domaćeg stanovništva.

• Dislociranje proizvodnje u zemlje u razvoju dio je procesa (neoliberalne) globalizacije i međunarodne podjele rada u kojima slobodno tržišno gospodarstvo određuje menadžmentu da primjenom outsourcinga proizvodi ondje gdje je to najjeftinije. Dio ekonomista to objašnjava primjenom ekonomske teorije o komparativnim prednostima

Slobodne zone u Hrvatskoj

• U Hrvatskoj je 1996. usvojen Zakon o slobodnim zonama (kasnije me mijenjan i dopunjavan), prema kojemu slobodnu zonu može osnovati jedna ili više domaćih pravnih osoba (stranci ne mogu biti vlasnici) ako pribave koncesiju koju daje Vlada RH. Koncesije se daju na osnovi javnog natječaja ili javnog prikupljanja ponuda. • Danas je u RH aktivno 13 slobodnih zona – Krapinsko-zagorska, Osijek, Kukuljanovo pokraj Bakra, luka Rijeka, Zagreb, luka Split, luka Pula, Splitsko-dalmatinska, luka Ploče, „Đuro Đaković” u Slavonskom Brodu, Varaždin, Vukovar, Ribnik)

• Osnivač slobodne zone – osigurava sredstva za njezino osnivanje i početak rada te donosi akt o osnivanju „poduzeća slobodna zona”. Po dobivenoj suglasnosti za osnivanje, osnivač je dužan u roku od godine dana uskladiti uvjete organizacije i poslovanja s odredbama Zakona.

• Korisnici zone – domaće i strane fizičke i pravne osobe. One u zoni mogu obavljati gospodarsku djelatnost ako su registrirane u RH za obavljanje te djelatnosti

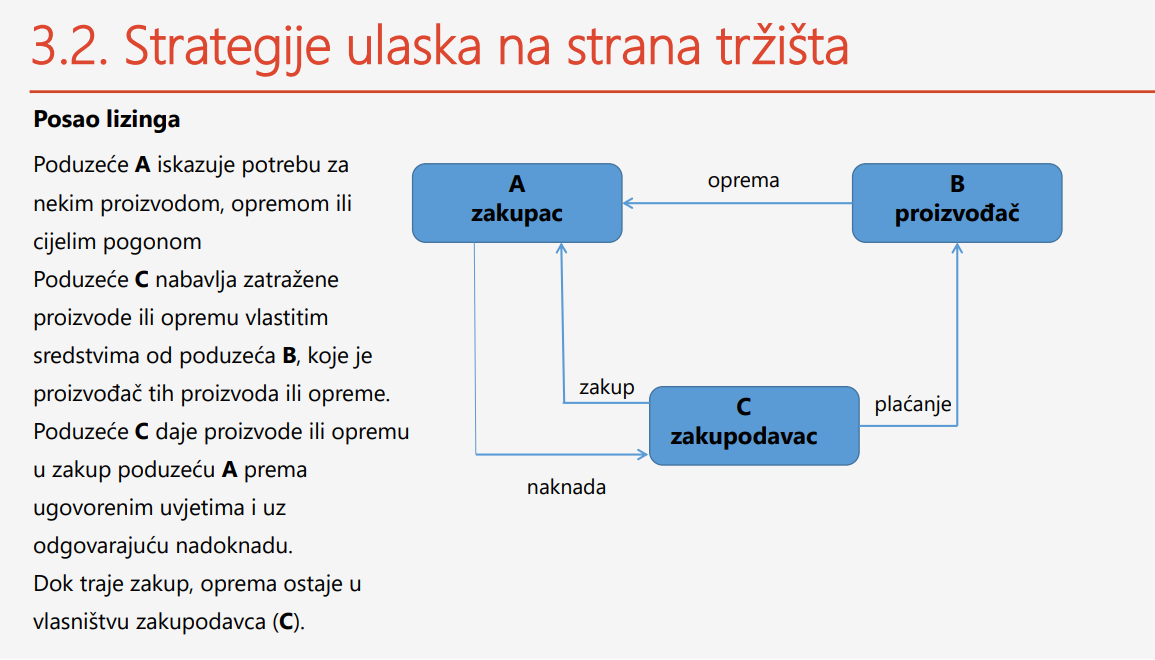
• U zoni se mogu obavljati gotovo sve vrste poslova osim maloprodaje, koja je zabranjena • Proizvodi se u zoni smještaju slobodno i ako nisu namijenjeni hrvatskom tržištu, na njih se ne plaćaju carina ni porez, niti se primjenjuju druge mjere gospodarske politike Hrvatske.

**LIZING (3.)**

• Zakup ili najam opreme u inozemstvu suvremena je strategija nastupa na stranim tržištima posrednim, a rjeđe neposrednim financiranjem plasmana proizvoda stranim korisnicima. Koriste se još i nazivi lizing, renting, a u nas još i najam ili renta.

• Zakup opreme se počeo primjenjivati tijekom II. svj. rata, kada je SAD pomogao saveznicima najprije isporukom oružja i vojne opreme, a potom i investicijskim proizvodima

• U zakup se najviše uzimaju investicijski proizvodi (oprema) i to transportna sredstva (zrakoplovi, brodovi, lokomotive i vagoni, kamioni i automobili), računala, različiti strojevi za proizvodnju itd., a ponekad i cijela postrojenja (pogoni) za proizvodnju nekih proizvoda.



Različiti oblici zakupa: Izravni ili neizravni Financijski Operativni Razvojni Povratni (leasing-back) itd.

• U posljednje vrijeme proizvođači opreme sve češće nude vlastite proizvode u zakup izravno, bez posredovanja specijalizirane agencije (npr. proizvođači automobila, proizvođači računala i uredske opreme i dr.)

• Zakupodavac osim opreme može nuditi i različite druge vrste usluga, npr. dopremu, instaliranje, montiranje i puštanje u pogon, izobrazbu, održavanje itd.

Zakupnina:

• naknada koju zakupac plaća zakupodavcu za ostvarenje određenih poslova i preuzimanje određenih rizika uz isporuku opreme • nema neku određenu vrijednost niti postoji precizan model koji se može univerzalno primijeniti na poslove zakupa; na visinu zakupnine utječu brojni elementi i svaka se kalkulacija prilagođuje konkretnom poslu zakupa

• Uz osnovne troškove zakupa, zakupac za opremu plaća i niz drugih pratećih troškova vezanih za nabavu i korištenje opreme, poput transportnih troškova, carine, održavanja, servisiranja itd.

• Sve troškove koji proizlaze iz posla zakupa zakupodavac uključuje u visinu zakupnine, dodajući tome i svoju dobit

• Većina specijaliziranih zakupodavaca ima već gotove, razrađene sustave za izradu kalkulacije, koji su najčešće utemeljeni na postotku vrijednosti zakupljene opreme

• Nabava inozemne opreme putem zakupa u određenim uvjetima može biti vrlo uspješna alternativa kupnji opreme temeljene na inozemnim komercijalnim kreditima

**MEĐUNARODNA UGOVORNA SURADNJA (4.)**

• U nekoliko posljednjih desetljeća u međunarodnim gospodarskim odnosima vrlo su izraženi oblici poslovnih povezivanja različitog sadržaja, ciljeva i intenziteta među poduzećima iz različitih zemalja, a iz istih djelatnosti, bez obzira na to je li riječ o direktnim konkurentima ili ne

• Ta je suradnja najzastupljenija u onim djelatnostima koje se koriste suvremenom i skupom tehnologijom (high-tech industries, technology-intensive sectors) ili su pak intenzivne po potrebnom znanju

• Suvremenim strategijama međunarodne ugovorne suradnje je zajedničko obilježje to što je sredstvo poslovnog povezivanja znanje i umijeće (know-how), a ne klasični oblici razmjene proizvoda i usluga

• Politika međ. ugovorne suradnje (provode ju vlade ili sama poduzeća) može biti dvojako usmjerena:

• Aktivno – korištenje svih raspoloživih mogućnosti međ. mark. radi osvajanja inozemnih tržišta

• Zaštitno – štiti domaća poduzeća i domaće tržište od povećanog pritiska inozemnih poduzeća

**Licencirana proizvodnja (4.1.)**

• Licencija – pravo uporabe nekih elemenata proizvoda i usluge, a ugovor o licenciji je ugovor o ustupanju i uporabi takvih elemenata. Predmeti ustupanja su patenti ili zaštićeni uzorci, marka, copyright, know-how i proizvodni proces. U praksi se najčešće ustupaju patenti i know-how.

• U širem smislu, licencija je dvostrano obvezujući ugovor kojim se davatelj licencije obvezuje da će korisniku licencije ustupiti pravo korištenja nekim isključivim pravom industrijskog vlasništva (patentom, uzorkom, modelom, markom) ili znanje i iskustvo kojim davatelj licencije raspolaže (marketinška znanja, organizacija rada, vođenje i sl.)

• U praksi se izraz licencija upotrebljava za različite ekonomske odnose povezane s određenim dopuštenjem ili pravom na osnovni kojega se primjenjuje odgovarajuća tehnologija, proizvođački ili uslužni žig te umijeća i iskustva kojima raspolaže davatelj licencije

• Korisnik licencije obvezuje se da će se predmetom licencije koristiti na ugovoreni način i u ugovorenom opsegu te da će davatelju licencije platiti ugovorenu naknadu.

U praksi je obično ugovorom o licenciji spojeno nekoliko objekata u jedan ugovor: patentna licencija s licencijom know-how ili licencijom uzorka modela ili marke.

• Često je ugovor o licenciji ugrađen u neki širi kompleksni ugovor: ugovor o zajedničkom ulaganju (najčešće kao protuvrijednost uloga stranog partnera), ugovor o inženjeringu, ugovor o izvođenju investicijskih radova, ugovor o franšizi ili pak ugovor o prodaji opreme, materijala i dijelova.

• Ugovori o licenciji nisu toliko povezani s poslovnim rizicima kao neki drugi oblici međunarodne ugovorne suradnje ili strana ulaganja te ne nailaze na političke otpore i teškoće u zemlji korisnika licencije

• Prednosti licencirane proizvodnje – za korisnika je ona sigurnija jer davatelj licencije korisniku osigurava već ispitanu kvalitetu proizvoda, uhodanu aktivnost marketinga, istraženo i segmentirano tržište te poznatu i priznatu marku. Poduzeća se često koriste licencijom da bi dobili na vremenu potrebnom za razvoj vlastitog proizvoda ili usluge te za uhodavanje proizvodnog procesa i izobrazbu zaposlenog osoblja. Neki su zaštićeni proizvodi na određenim tržištima postali poznati, pa je domaćem poduzeću jedina efikasna marketinška metoda platiti licenciju i početi proizvoditi takve proizvode za domaće tržište

Nedostatci licencirane proizvodnje – usvajanje proizvodnog procesa prema licenciji može biti dugotrajno zbog nesposobnosti korisnika. Posljedica toga može biti zakašnjeli izlazak na tržište ili čak zastarjelost kupljene tehnologije. Davatelj licence često stavlja u ugovor različite restriktivne klauzule koje na mnogobrojne načine ograničavaju korisnika licencije: ograničenost tržišta za prodaju proizvoda po licenciji, zabrana izvoza, ograničenje proizvedenih količina, uvjetovanje nekih inputa (sirovina, poluproizvoda, dobavljača) itd.

• Najčešće su korisnici licencije mala i srednje velika poduzeća, a davatelji licencija velika međunarodna poduzeća s poznatom i priznatom markom na svjetskom tržištu te jakim marketinškim i istraživačko-razvojnim potencijalima (npr. Du Pont, Henkel, Hoechst u industriji, Hovartis, Bayer, Pfizer u farmaceutici, Lacoste, Yves Saint Laurent, Pierre Cardin u industriji odjeće, Philip Morris u duhanskoj industriji, itd.)

Vrste naknade za licenciju

| Royality ili količinska naknada | Odnosi se na iznos po količini (jedinici) proizvoda prodanih ili proizvedenih na osnovi licencije. |
| --- | --- |
| Jednokratna naknada | Klasičan je oblik obeštećenja u kojemu se unaprijed utvrđuje točan iznos naknade i ugovaraju uvjeti i dinamika plaćanja |
| Naknada sadržana u cijeni isporučenog materijala ili opreme | Primjenjuje se kada je korištenje licencijom uvjetovano isporukom opreme ili materijala. Licencija se ustupa korisniku bez ikakve vidljive naknade, ali je ona uračunata u prodajnu cijenu opreme ili materijala (kupcu njena visina nije poznata). |
| Naknada u isporuci proizvoda | Primjenjuje se pri korištenju tehnologijom nižeg stupnja obrade (sirovine ili poluproizvoda) i sastoji se od točno utvrđene količine proizvoda koje korisnik mora isporučiti prema ugovorenoj dinamici i kvaliteti. |
| Sudjelovanje u čistoj dobiti od proizvoda koji je proizveden po licenciji | Povoljan je oblik naknade za korisnike jer i prodavatelj licencije snosi puni rizik neuspjeha licencijskog posla |

• U praksi se za korištenje licencijom najčešće zaračunavaju royality naknade u iznosu 3 – 5% prodaje od licencijskog proizvoda, u kombinaciji s jednokratnom naknadom u točno utvrđenom iznosu koji korisnik licencije mora platiti prije početka proizvodnje po licenciji.

**Ugovorna proizvodnja (4.2.)**

• Bit ugovorne proizvodnje je u tome da strani partner, na osnovi ugovora, daje domaćem partneru na upotrebu tehnički know-how i (eventualno) sirovine i reprodukcijski materijal nužan za proizvodnju, dok domaći partner korištenjem vlastitih kapaciteta i uposlenog osoblja proizvodi gotov proizvod pod imenom stranog partnera, u skladu s odredbama ugovora, pod stalnim nadzorom i kontrolom stranog partnera

• Ta strategija nastupa na inozemnom tržištu može biti trajni oblik suradnje zbog velikog stupnja elastičnosti međusobnih odnosa sudionika u poslu.

• Prednosti ugovorne proizvodnje za domaće poduzeće – veća iskorištenost proizvodnih kapaciteta, ostvaruje se suvremeni tehnički know-how, izbjegavaju se problemi s prodajom proizvoda itd.

• Nedostaci ugovorne proizvodnje za domaće poduzeće – anonimnost poduzeća (ne navodi se njegovo ime nigdje na proizvodu) i prevelika ovisnost o stranom naručitelju. Proizvodni kapaciteti vezani za stranog partnera istekom (ili raskidom) ugovora ostaju neiskorišteni, posebice ako domaći proizvođač ugovori bitan dio vlastitih kapaciteta (70 – 100%) i to još učine na kratak rok (jednogodišnji ugovor)

Prednosti ugovorne proizvodnje za strano poduzeće – ono proširuje svoj proizvodni program bez ulaganja u proizvodne kapacitete, koristi se iznimno niskim troškovima sirovina i infrastrukture u zemlji proizvođača te lakše prodaje svoje proizvod u toj zemlji. Može se u potpunosti posvetiti marketingu, dok proizvodnju organizira i seli na ona područja svjetskog tržišta koja mu osiguravaju najniže troškove proizvodnje. To su obično slabo razvijene zemlje ili zemlje u razvoju s velikom ponudom rada i proizvodnih kapaciteta (npr. Kambodža, Vijetnam, Laos, Turska, Maroko, bivše socijalističke zemlje).

• Strana poduzeća koja se koriste ugovornom proizvodnjom međunarodna su poduzeća s jakom markom na području radnointenzivnih djelatnosti: u tekstilnoj industriji i industriji konfekcije (Benetton, Escada, Giorgio Armani), industriji obuće, posebice sportske (Reebok, Nike, Adidas) itd. Pokatkad se ugovorna proizvodnja dogovara i u djelatnostima sa složenijim proizvodima koji se proizvode u malim serijama i nisu potpuno standardizirani. Znatan dio međunarodnih poduzeća primjenjuje ovu strategiju na području slobodnih zona, gdje njihovi partneri (domaći partneri) proizvode njihove proizvode poznatih marki u tzv. znojnicama.

**Montažna proizvodnja (4.3.)**

• Oblik međunarodne ugovorne suradnje u kojoj se završni di proizvodnje (montaža) prenosi u inozemstvo. Strani partner izvozi gotove poluproizvode koje u domaćoj zemlji domaći partner montira u gotov proizvod

• Ova strategija nastupa na stranim tržištima je obično prijelazna faza i vodi ka trajnijim strategijama kao što su dugoročna proizvodna kooperacija ili zajedničko ulaganje.

Mogućnost organizacije montažne proizvodnje u inozemstvu

| Osnivanje (kupnja) vlastitih poduzeća za montažu u inozemstvu | Osnivanjem vlastitih poduzeća smanjuju se troškovi proizvodnje, iskorištavaju eventualne pogodnosti za ulaganje stranog kapitala u odabranu stranu zemlju u kojoj će se organizirati montaža te se ostvaruje mogućnost globalnog planiranja marketinga. Ipak, treba istaknuti da to zahtijeva veća početna ulaganja, mogu nastati problemi s transferom dobiti i repatrijacijom kapitala, a slabija je i veza s lokalnim vlastima i okruženjem |
| --- | --- |
| Montažna proizvodnja u sklopu ugovorne suradnje stranih i domaćih poduzeća | Pri primjeni drugog načina, suradnja u montaži može se organizirati: • otkupom dijela vlasništva u već postojećem lokalnom proizvođaču • zajedničkim ulaganjem s lokalnim partnerom u novi subjekt • zajedničkim ulaganjem s partnerom iz neke treće zemlje u lokalnog proizvođača • povjeravanjem montaže isključivo lokalnom poduzeću |

Prednosti montažne proizvodnje za strano poduzeće – ono tako osigurava uvjete za bolje veze s lokalnim vlastima i okruženjem, bolje iskorištenje lokalnih izvora financiranja te izbjegavanje mogućeg animoziteta prema stranim poduz. • Primjena montažne proizvodnje u inozemstvu – njome se koriste međunarodna poduzeća koja proizvode složenije tehničke proizvode (automobile, kućanske aparate, zabavnu elektroniku) koje ne mogu izravno prodavati na tržištima nekih stranih zemalja zbog različitih prepreka i ograničenja

**Rukovođenje na temelju ugovora (4.4.)**

• Pojavljuje se u odnosima među poduzećima (mahom novoosnovanih) u slabije razvijenim zemljama koje oskudijevaju s kvalitetnim menadžmentom (obično na području marketinga, međunarodnih financija i upravljanja proizvodnjom) i međunarodnih poduzeća koja su vodeća u svojoj djelatnosti.

• Investitor proizvodnog pogona u određenoj zemlji lokalni je partner, a međunarodno poduzeće daje menadžment kao ulog. Međusobni su odnosi regulirani ugovorom o rukovođenju. Temeljni cilj takve suradnje jest osposobiti lokalno poduzeće unutar trajanja vremena ugovora, za normalno poslovanje i izgraditi lokalni menadžment.

• Primjena: hotelske usluge (lanci hotela: Inter-Continental, Hilton, Sheraton itd.), industrijska proizvodnja i izgradnja energetske infrastrukture (npr. nuklearnih elektrana). Posljednjih godina najveći su korisnik te strategije kineski partneri

**Dugoročna proizvodna kooperacija (4.5.)**

• Riječ je o obliku međunarodne ugovorne suradnje koji se u praksi najviše primjenjuje. Često se vezuje i kombinira s drugim oblicima. Njezinu korištenju obično prethodi kupnja licencije ili je uvjetuje, odnosno iz nje proizlazi. • Temelji se na ugovorno određenom tehnološkom povezivanju istovrsnih ili komplementarnih proizvodnih programa različitih poduzeća iz različitih zemalja. Međusobni odnosi nositelja kooperacije i kooperanata (obično mala i srednje velika poduzeća) najčešće su utemeljeni na sljedećim načinima kooperacije:

• Kooperant izrađuje poluproizvode, sastavne dijelove ili gotove proizvode prema tehničkoj dokumentaciji, tehnologiji i uputama nositelja kooperacije

• Kooperant izrađuje poluproizvode koje isporučuje nekom drugom kooperantu ili nositelju kooperacije koji obavlja finalizaciju proizvoda

• Kooperant provodi međuoperaciju na dobivenim poluproizvodima, a dovršetak obavlja nositelj kooperacije

• Kooperant dobiva nedovršene proizvode koje finalizira i isporučuje nositelju kooperacije.

**FRANŠIZA (5.)**

• Ova strategija nastupa na inozemnim tržištima podrazumijeva pravo proizvodnje ili distribucije proizvoda odnosno usluga pod jedinstvenom markom. Sustav franšize čine jedan davatelj franšize i mnogo korisnika iz različitih zemalja koji su međusobno povezani ugovorom. Bit je ove strategije ulaska na strana tržišta pripadnost sustavu i međunarodna povezanost davatelja franšize i svih korisnika. • Davatelj franšize – međunarodna poduzeća s poznatom i priznatom markom na globalnom tržištu. Najpoznatiji davatelji franšize u svijetu su: Inter-Continental, Hilton, McDonald’s, Wimpi, Esso, Volkswagen, Hertz, Avis, Benetton itd. • Korisnici franšize – najčešće su mali i srednji subjekti s ograničenim financijskim i drugim mogućnostima, koji imaju u vlasništvu odgovarajuće proizvodne ili uslužne objekte, poznaju uvjete na lokalnom tržištu i oslanjanjem na velike međunarodne subjekte, zadržavajući određenu samostalnost, nalaze i održavaju svoju poziciju na tržištu. Njihova je zadaća održavati određenu kvalitetu proizvoda i usluga, čuvati i njegovati jedinstveni imidž sustava i provoditi intenzivan marketinški program (osobito promotivni dio).

Ugovor o franšizi – korisnici stječu isključivo pravo korištenja marke i know-how jer su oni u trajnom vlasništvu davatelja franšize. Korisnik franšize u pravilu je vlasnik lokalnog pogona ili objekta i vrlo rijetko davatelj franšize tijekom vremena ulazi u vlasništvo pogona ili objekta. Međutim, ima primjera (lanac brze hrane McDonald’s) kada davatelj franšize u sustav uključuje i određen broj pogona ili objekata koji su isključivo njegovo vlasništvo.

• Usluge koje davatelj franšize, osim marke i know-howa, može pružati korisnicima jesu:

| Usluge prije otvorenja objekta korisnika franšize | Davatelj franšize pomaže korisniku odabrati lokaciju objekta, izraditi projektnu dokumentaciju, nadzirati gradnju i uređenje objekta, procijeniti i analizirati tržište, strukturirati asortiman, obrazovati i izabrati osoblje te financirati navedeno |
| --- | --- |
| Usluge u vrijeme otvorenja objekta | Davatelj franšize uključuje se u sve promotivne akcije, od informiranja potrošača do odnosa s javnošću i unaprjeđenja prodaje. Korisnik franšize automatski je uključen u sve promotivne aktivnosti cijelog sustava. |
| Usluge nakon otvorenja objekta | Davatelj franšize pomaže korisniku u vođenju i upravljanju objektom, financiranju i vođenju knjigovodstva, izobrazbi osoblja, izboru asortimana, organizaciji zaliha, pravnim savjetima i obračunu poreza. |

Oblici sustava franšize – u praksi se razlikuju različiti oblici sustava franšize s obzirom na predmet franšize, oblik kontaktiranja s potrošačima, životni ciklus proizvoda ili usluge u sustavu franšize itd. Tako se s obzirom na predmet franšize uspostavljaju različite vrste odnosa kao što su: proizvođač – veletrgovac (Pepsi-Cola, 7 Up), proizvođač trgovac (benzinske crpke), davatelj licencije – trgovac (McDonald’s, Burger King), veletrgovac – trgovac (Spar, Londis) i sl.

• Danas u svijetu postoji više od 15.000 različitih vrsta sustava franšize, od kojih najveći dio čine lanci restorana i različiti oblika usluga (čišćenja, obrazovanja, zapošljavanja, savjetovanja i sl.)

• Pri procesu širenja vlastitog sustava franšize, davatelj može primijeniti tri različita pristupa:

• Intenzivni – davatelj franšize razvija sustav u širinu i nudi pristup sustavu što širem krugu korisnika uz ispunjavanju minimalnih preduvjeta

• Selektivni – davatelj franšize razvija sustav na način da uz kvalitetnu pripremu pomno odabire nekoliko korisnika na odgovarajućem dijelu tržišta

• Ekskluzivni – davatelj franšize rigoroznim izborom odabire jednog korisnika za odgovarajući dio tržišta.

• Izborom pristupa širenja franšize davatelj profilira cijeli sustav i pozicionira ga u odnosu prema konkurenciji

Standardizirana marketinška strategija – njena je uporaba jako bitna za sustav franšize. Ona je preduvjet za izgradnju kvalitetnog sustava. Ponuđeni proizvodi i usluge identični su na svim tržištima i rezultat su klasičnog globalnog pristupa na svjetskom tržištu. Promocija i distribucija su većinom utemeljene na globalnom pristupu. Takav pristup omogućuje racionalizaciju poslovanja svih sudionika u sustavu (smanjenje troškova proizvodnje, distribucije i promocije, uz povećanje dohotka i dobiti). Cijene je teže podrediti standardiziranoj strategiji marketinga.

• Pravo davatelja franšize na kontrolu poslovanja – kontrola se provodi vrlo često, najavljenom ili nenajavljenom inspekcijom koju obavljaju posebni kontrolori davatelja franšize. Kontrolira se kvaliteta proizvoda ili usluge, ali i ostali elementi poslovanja. Korisnici su dužni redovito dostavljati davatelju sve potrebne informacije i dokumentaciju kako bi on mogao imati stalan uvid u poslovanje korisnika i poštovanje odredbi ugovora.

• Cijena franšize (naknada koju korisnik plaća) – strukturirana je iz dva dijela: 1. Pristupnina tj. cijena pri potpisu ugovara. Neki sustavi nemaju pristupninu dok je kod drugih vrlo različita, što najviše ovisi o vrsti franšize i djelatnosti. Na području usluga prosječna pristupnina iznosi oko 25.000 $

2. Redovita tekuća plaćanja koja svaki korisnik plaća davatelju, najčešće kvartalno. Utvrđuje se u postotku ukupnog prihoda, ukupnog prometa, broja noćenja, broja putovanja itd., ovisno o djelatnosti. Postotak je različit i ovisi o vrsti dodatnih usluga koje davatelj franšize nudi korisnicima. U praksi je uobičajen iznos od 3 do 15%.

• Ugovor o franšizi regulira međusobne odnose sudionika sustava. Sadržava elemente udruživanja, kupnje i zakupa. Može biti kratkoročan ( 1 – 3 godine) ili dugoročan (5 – 20). U praksi su uobičajeni dugoročni ugovori. Ako se sklapa kratkoročni ugovor, najčešće se sklapa uz klauzulu automatskog obnavljanja nakon isteka ugovornog roka. Uvjeti ugovora su različiti, ovisno o snazi svakog sudionika u sustavu i kvaliteti dotadašnjih odnosa.

**EUROPSKO GOSPODARSKO INTERESNO UDRUŽENJE - EGIU (6.)**

• EGIU mogu osnovati dvije ili više pravnih i/ili fizičkih osoba iz najmanje dvije zemlje EU.

• Pravni akt temeljem kojeg je moguće osnovati EGIU je Uredba Vijeća Europskih zajednica (1985.). Cilj ove Uredbe bio je stvaranje nove pravne osobe na temelju prava Unije, koja će olakšati i poticati prekograničnu suradnju radi brzog i efikasnog poslovnog povezivanja, posebice malih i srednjih poduzeća u EU, s ciljem povećavanja njihova položaja u odnosu prema američkim i japanskim konkurentima. • Područje djelatnosti EGIU-a – suradnja u proizvodnji, poljoprivredi, prodaji, pružanju usluga, istraživanju i razvoju, potom zajednička ponuda na raspisanim natječajima za veće nabave ili izvođenje radova. Bit je u poticanju suradnje poduzeća iz zemalja članica EU.

• Osnivač u jednom EGUI-ju može biti osnivačem i drugim EGIU-ovima, no jedan EGIU ne može ujedno biti član nekog drugog EGUI-ja

Postupak osnivanja EGIU-a – nije određen minimalni niti maksimalni iznos koji osnivači moraju unijeti u EGIU kao osnivački ulog. Članovi udruženja neograničeno su solidarno odgovorni. Ulog može biti novčani ili naturalni ( tehnologija, know-how i sl.). Način financiranja udruženja određuju osnivači. Većina osnovanih udruženja se financira iz godišnje članarine.

• Rad EGIU-a – udruženje ne obavlja poslovnu aktivnost za svoje članove. Njegov je zadatak da već ustanovljene djelatnosti svojih članova poboljša odnosno razvija u smjeru ostvarivanja što jače pozicije na tržištu. Zahvaljujući dopunskoj, pomoćnoj prirodi udruženja, njegovi osnivači zadržavaju pravnu i ekonomsku samostalnost.

• Pri osnivanju trebaju biti ispunjeni sljedeći uvjeti:

1. Moraju postojati barem dva člana, pravne ili fizičke osobe iz najmanje dvije zemlje članice EU

2. Uz ime novoosnovanog poduzeća mora se dodati oznaka EGIU ili puni naziv

3. Sjedište EGIU-a mora biti na teritoriju neke od članica EU

4. Ugovor se mora ovjeriti kod javnog bilježnika, a registracija udruženja u trgovačkom sudu mjesta sjedišta

5. EGIU ne može imati više od 500 zaposlenih.

Tijela upravljanja EGIU-a – Obvezna tijela upravljanja udruženjem, predviđena Uredbom, jesu skupština i direktor. Vrlo rijetko se osniva i nadzorni odbor. Skupštinu čine svi članovi udruženja i ona je najvažnije tijelo.

• Najpoznatiji EGIU-ovi: francusko/njemačka TV postaja ARTE, udruženje odvjetničkih društava CONSULEGIS EWIV, udruženje za održivi razvoj BONUS Baltic EEIG, TerraMentor EEIG (djelatnost su mu geofizički sustavi, istraživanje podzemnih voda i mineralnih resursa itd.), The Association of Accountants and Auditors in Europe (AAAE) (djelatnost je pružanje računovodstvenih i revizorskih usluga te porezno i poslovno savjetovanje), CONSEN Euro-group (djelatnost su usluge izrade tehnoloških projekata i inovacija i dr.), Eastern Europe Insurance Group Ltd. (poradi osiguranja programa koji su u skladu s međunarodnim pravom za međunarodna i lokalna poduzeća što posluju u regiji).

• U pravni sustav RH također je uključen taj oblik društva i to Zakonom o uvođenju europskog društva societas europea (SE) i europskog gospodarskog udruženja (EGIU)

**STRATEŠKI SAVEZI (7.)**

• Predstavljaju povezivanje najmanje dvaju poduzeća iz različitih zemalja sa zajedničkim ciljevima kombinacijom odabranih resursa radi održavanja i/ili stjecanja znatnijih konkurentskih prednosti na tržištu.

• Imaju važnu ulogu u globalnoj marketinškoj strategiji jer poduzećima obično nedostaje ključni čimbenik uspjeha za neko tržište. To može biti poznata marka, distribucijski kanal(i), organizacija prodajne mreže, tehnologija, mogućnosti istraživanja i razvoja ili proizvodne mogućnosti. Interno (tj. unutar poduzeća) otklanjanje takvog nedostatka može zahtijevati previše financijskih sredstava i vremena

• Riječ je o povezivanju s konkurentom, dobavljačem ili kupcem u kojemu se kombinacijom prednosti i snaga partnera postiže bolja konkurentska pozicija na globalnom tržištu. Razlikuju se od zajedničkih ulaganja po tome što su ekstenzivniji (partneri u savez ulažu svoj proizvodni know-how, tehnologiju, marketinško iskustvo, pristup distribucijskoj mreži itd.) i složeniji. Utemeljeni su na kooperativnoj strategiji, a mogu uključivati i ulaganje kapitala, a najčešće se primjenjuju u razvijenim tržišnim gospodarstvima.

• Broj strateških saveza neprekidno raste. Djelatnosti u kojima se ova strategija osobito primjenjuje jesu automobilska, farmaceutska i hi-tech, zrakoplovna industrija, telekomunikacije, itd.

Dvojaki su razlozi ubrzanom rastu broja strateških saveza: prvo, samostalno provođenje različitih marketinških i proizvodnih aktivnosti postalo je sve manje opravdano zbog vrlo dugotrajnoga i iznimno skupog procesa fundamentalnog istraživanja i razvoja; drugo, fuzije i preuzimanja poduzeća su sve manje opravdana zbog strožeg antitrustovskog zakonodavstva i državne zaštite velikih nacionalnih poduzeća u većini zemalja.

• Ciljevi strateških saveza mogu biti različiti, a neki od najvažnijih su sljedeći:

| Osigurati pristup stranim tržištima | Taj je cilj danas sve važniji zbog rastućeg globalnog protekcionizma. Mnoga poduzeća smatraju da je to bolji način ulaska na strano tržište od drugih strategija nastupa (licencije ili montaže) i traženja kvalitetnih distributera. |
| --- | --- |
| Zadržati i/ili povećati konkurentnost na globalnoj razini | U međunarodnom okruženju troškovi istraživanja i razvoja često su iznad mogućnosti jedno subjekta, a stvaranje saveza osigurava potrebne financijske i ljudske resurse te odgovarajuće tehnološko iskustvo. |
| Postići ekonomiju razmjera | Strateškim se savezom ona može postići u kraćem vremenu i uz manje troškove negoli samostalnim naporima. |
| Osigurati prednosti i vremenu i know-howu | Združenim naporima postižu se brži rezultati, a putem zajedničke aktivnosti međusobno se uči. |

Podjela strateških saveza:

1. Tehnološki

2. Proizvodni

3. Distribucijski.

• Pri razmatranju nesigurnosti i neizvjesnosti poslovanja u drugim zemljama, strateški se savez nameće kao prirodna alternativa za smanjenje ulagačkog rizika.

• Glavne prednosti strateškog saveza jesu:

• Jačanje konkurentnosti svakog sudionika

• Ekonomija razmjera sa svim koristima koje donosi

• Jačanje tehnološke osnove i bolji rezultati u primjeni tehnologije

• Smanjivanje pojedinačnih rizika na tržištu

• Prevladavanje različitih protekcionističkih prepreka i ograničenja

• Povećavanje izgleda na većem broju tržišta za prodaju vlastitih proizvoda i usluga.

U strateškom savezu dva ili više poduzeća spajaju svoje resurse izravno na ugovorenom području suradnje ili pak osnivanju potpuno novo poduzeće u kojemu su suvlasnici u ugovorenim udjelima (npr. Bosch i Siemens zajednički su osnovali poduzeće Bosch-Siemens Hausgerate GmbH – BSGH, u kojima su surađivali u tehnologiji i marketingu pri proizvodnji kućanskih aparata).

• Sudionici strateških saveza obično imaju slična obilježja (sličnu veličinu, obujam prodaje i dr.), iako se ponekad udružuju i oni različitih obilježja. Obično je to u slučaju kada strano poduzeće raspolaže suvremenom tehnologijom, znanjem i markom proizvoda, a lokalni partner posjeduje znanja o lokalnom tržištu.

• Za kvalitetu odnosa među sudionicima u strateškom savezu bitno je uravnoteženje međusobnih doprinosa i postojanje organizacijske kompatibilnosti, tako da ne dolazi do situacija u kojima jedan od sudionika može dominirati nad ostalima.

• Veliki broj strateških saveza tijekom prvih godina postojanja doživi teške financijske i upravljačke probleme. Zato je potrebno da uprava poduzeća temeljito analizira sve važne parametre prije negoli donese odluku o ulasku u savez.

• Primjeri strateških saveza u zrakoplovnom prijevozu su Star Alliance (član je Croatia Airlines) i SkyTeam

**STRANA ULAGANJA (8.)**

• Predstavljaju najsloženiju strategiju nastupa na stranim tržištima. Preporučuje se primijeniti ovu strategiju ulaska na strano tržište tek kada poduzeće upozna strano tržište i stekne određeno iskustvo primjenom jednostavnijih strategija. Postupnost u primjeni strategija za nastup na strana tržišta , od jednostavnih k složenijima, osigurava veću vjerojatnost uspjeha i manju rizičnost u odlučivanju

• Ulaganja u inozemstvu pojavljuju se u dva temeljna oblika: kao portfolio i direktna ulaganja

**Portfolio ili indirektna ulaganja (8.1.)**

• To su najčešće ulaganja u obveznice i druge vrijednosne papire što ih izdaje strana država (tradicionalni oblici) i ulaganja u strana poduzeća koja ne daju ulagaču pravo upravljanja i kontrole (netradicionalni oblici)

• Osnovna razlika između tradicionalnih i netradicionalnih portfolio ulaganja jest u načinu donošenja odluke o ulaganju. Za klasična portfolio ulaganja ulagač donosi odluku u dvije faze: u prvoj fazi primatelj kapitala donosi odluku o načinima, oblicima i primanju kapitala, dok u drugoj fazi ulagač donosi odluku na temelju obznanjenih uvjeta primatelja kapitala. Kod netradicionalnih oblika ulaganja donošenje odluke je jedinstveno.

• Zbog njenih obilježja, portfolio ulaganja često se nazivaju i rentijerskim ulaganjima jer motiv ulagača nije ništa drugačiji od motiva običnog štediše.

**Direktna ulaganja (8.2.)**

• Cilj direktnih ulaganja je stvaranje stalnog aktivnog ekonomskog interesa koji odražava težnju ulagača da kontrolom i upravljanjem ostvaruje profit na uloženi kapital u bilo kojem obliku.

• Direktna ulaganja su zapravo poduzetnička ulaganja, a ne rentijerska kao portfolio ulaganja. Strani ulagač svojim ulogom stječe: pravo vlasništva, mogućnost upravljanja, pravo kontrole poslovanja.

• U užem smislu, glavni elementi koji obilježavaju direktna ulaganja jesu:

• Neposredan utjecaj na poslovnu aktivnost poduzeća u inozemstvu

• Poduzetnička djelatnost u inozemstvu

• Sudjelovanju u upravljanju poduzeća u inozemstvu

• Pravo kontrole poslovanja poduzeća u inozemstvu

• Postojanost udjela i poslovnog interesa.

Direktna ulaganja u inozemstvu pojavljuju se kao samostalna ulaganja u vlastita poduzeća i kao zajednička ulaganja s lokalnim ili stranim partnerima (joint venture).

• Vlastita poduzeća u inozemstvu su ona koja su u potpunom vlasništvu nerezidenata zemlje u kojoj se poduzeće nalazi. Može ih se osnovati na dva načina: • Otkupom već postojećeg posla, tzv. brownfield ulaganja

• Izgradnjom novog poduzeća, tzv. greenfield ulaganja

• Oba načina direktnih ulaganja imaju prednosti i nedostatke, ipak veće su prednosti otkupa nego izgradnje novog poduzeća, a to se očituje u sljedećem:

• Odmah se iskorištavaju već postojeći proizvodni kapaciteti, postojeća marketinška organizacija i druge poslovne funkcije

• Odmah je osiguran određeni dio tržišta

• Pomoću odgovarajućeg pravnog organizacijskoj oblika izbjegava se ksenofobija (lokalno stanovništvo ne mora znati da je riječ o lokalnom vlasniku

Neke zemlje, posebice one u razvoju, uvjetuju direktna strana ulaganja zajedništvom s lokalnim poduzetnicima, a ponekad ograničavaju vrijednost stranog uloga na maksimalno 49% (manjinsko vlasništvo).

• Zajednička ulaganja rezultat su direktnog ulaganja partnera iz dviju ili više zemalja radi zajedničke proizvodnje, rizika, dobiti, strategije i taktike te zajedničke razvojne politike. Najčešće nastaje nakon proširenja već postojeće suradnje partnera utemeljene na nekoj od već navedenih strategija nastupa na inozemnim tržištima (licencija, kooperacija i sl.)

• Čimbenici koji pomažu u donošenju odluke o odabiru destinacije ulaganja jesu: jeftini rad, potencijalno tržište, porezne olakšice, fizička blizina matične zemlje, sličnost kultura zemlje domaćina i matične zemlje, dostupnost potrebnih resursa i njihova cijena, fleksibilan zakonodavni sustav, kvalificirani radnici, razvijenost tehnologije i infrastrukture, dotadašnje iskustvo u poslovanju sa subjektima iz zemlje domaćina, očekivani rast gospodarstva

• Prednosti zajedničkih ulaganja:

1. Kamate i manipulativni troškovi, koji su za kredite visoki, dok ih za strana ulaganja nema

2. Odnosi se na veličinu zaduženosti domaće zemlje

3. Mogućnost reinvestiranja dobiti ostvarene stranim ulaganjem

• U RH se najviše direktnih stranih ulaganja realiziralo u financijskom sektoru, slijede proizvodnja koksa i naftnih derivata, kemikalija i kemijskih proizvoda, pošta i telekomunikacije, poslovanje nekretninama i trgovina na malo.

• Najviše su ulagale Austrija, Nizozemska, Njemačka, Mađarska, Francuska, Luksemburg, Slovenija i Italija Mjere zaštite direktnih stranih ulaganja u inozemstvu

• Uglavnom su utemeljene na odredbama pravnih propisa kojima je regulirano strano ulaganje. Sigurniju zaštitu ulagačima osiguravaju različiti sporazumi među državama, koji mogu biti:

• Bilateralni – njima se uređuju problemi zaštite direktnih stranih ulaganja između dvije zemlje. Utemeljeni su na jednakom tretmanu državljana iz obje države. U njima su sadržane i odredbe o rješavanju nastalih sporova i predviđene neutralne arbitraže za njihovo rješavanje.

• Multilateralni – riječ je o međunarodnim uređenjima stranih ulaganja. Primjer: Konvencija o rješavanju investicijskih sporova među državama i državljanima iz drugih država. Njome je osnovan i Međunarodni centar za rješavanje investicijskih sporova pri Međunarodnoj banci za obnovu i razvoj. U sklopu centra osnovana je i Komisija za mirenje i Arbitražni sud

Treći oblik zaštite direktnih stranih ulaganja provode zemlje iz kojih potječu ulagači. Zaštita se provodi putem osiguranja domaćih ulagača u inozemstvu od nekomercijalnih rizika. Ta osiguranja provode različite državne institucije, ali se ulagač može osigurati i kod privatnih institucija.

• U Hrvatskoj usluge osiguranja ulaganja u inozemstvu pruža Hrvatska banka za obnovu i razvitak.

Izbor optimalne strategije za ulazak na strano tržište jest jedna od važnih odluka u strategiji međunarodnog marketinga

• Ispravna odluka o izboru strategije ulaska na strano tržište prije svega ovisi o kvalitetnoj analizi mogućnosti primjene pojedinih strategija u svakom pojedinom projektu

• U analizu treba uključiti sve bitne varijable koje mogu utjecati na izvedbu projekta i njegovu uspješnost. Prema izvorima iz kojih potječu mogu se podijeliti na unutrašnje i vanjske.

• Unutrašnje varijable – potječu iz vlastitog mikrookruženja poduzeća i na njih poduzeće može izravno utjecati i prilagođavati ih svojim prilikama. To su:

1. Ciljevi poduzeća

2. Vrsta proizvoda i usluga

3. Raspoloživi resursi

4. Stupanj internacionalizacije poslovanja

5. Poznavanje stranih tržišta

Vanjske varijable – potječu izvan organizacije (iz vanjskog okruženja) a na koje ona može izravno utjecati i prilagođavati ih vlastitim ciljevima. To su:

1. Konkurencija

2. Legalne prepreke i poticaji

3. Svojstva tržišta

4. Rizik tržišta

5. Sociokulturna obilježja stranog tržišta

**4. Međunarodni marketinški miks**

**4.1. Proizvod i usluga**

**Međunarodni marketinški miks - uvod**

• Upravljanje marketinškim miksom u međunarodnom marketingu – oblikovanje i upravljanje takvom kombinacijom predmeta razmjene (materijalnog proizvoda ili usluge), njegove cijene, prodaje i kanala distribucije te marketinških komunikacijskih aktivnosti, koje će u najvećoj mjeri zadovoljiti potrebe i želje pojedinih ciljnih skupina potrošača i segmenata stranih tržišta.

• S obzirom da se potrošači na stranim tržištima razlikuju prema iskazanim potrebama i željama te mogućnostima i raspoloživim resursima za njihovo zadovoljavanja, upravljanje marketinškim miksom za različite potrošače nudi različita rješenja.

• 4P (McCarthy, 1960.) - proizvod/usluga, cijena, prodaja i distribucija, promocija

• U međunarodnom marketingu, bez obzira na prirodu predmeta razmjene (proizvod ili uslugu), najvažnije je smjestiti elemente marketinškog miksa u okruženja stranih tržišta te za svako strano tržište uzeti u obzir konkurenciju i zahtjeve potrošača

• Miks koji nije razvijen za ciljni (fokusirani) segment stranog tržišta nema nikakvu vrijednost !

1. Proizvod

1.1. Politika proizvoda

1.2. Tržišna svojstva proizvoda

1.3. Prilagođavanje proizvoda stranom tržištu

1.4. Proces prihvaćanja i difuzije proizvoda

1.5. Međunarodni životni ciklus proizvoda

1.6. Pozicioniranje proizvoda

1.7. Globalna strategija proizvoda

1.8. Marka proizvoda

2. Usluga

2.1. Definicija i razlikovna obilježja usluga

2.2. Usluge u međunarodnoj razmjeni

2.3. Razlozi za međunarodnu razmjenu usluga

2.4. Klasifikacija usluga prema mogućnostima internacionalizacije

2.5. Oblici međunarodne razmjene usluga

2.6. Upravljanje međunarodnim marketingom usluga

2.7. Strategije nastupa

**Proizvod - politika**

• Proizvod – konačni rezultat proizvodne djelatnosti koji, za razliku od usluge, postoji i nakon dovršetka procesa njegove proizvodnje te svojim predmetnim oblikom i svojstvima zadovoljava određenu potrebu.

• Politika proizvoda – sastavni dio poslovne politike poduzeća i čini ključnu komponentu u programiranju njegova međunarodnog razvoja i rasta. U svom širem značenju uzima u obzir proces inoviranja proizvoda, zasnovan na kontinuiranom marketinškom istraživanju.

• Sadržaj politike proizvoda:

• Razvoj novih proizvoda

• Preoblikovanje (modificiranje) postojećih proizvoda

• Prijedlog za izuzimanje proizvoda iz proizvodnog programa i prodaje za one proizvode koji ne odgovaraju potrebama i zahtjevima tržišta.

**Proizvod – tržišna svojstva**

• Tržišna svojstva proizvoda – treba ih uzeti u obzir prilikom stvaranja koncepcije proizvoda, u procesu razvoja novog proizvoda, kao i u upravljanju proizvodom tijekom njegova životnog ciklusa. Tu spada prije svega svojstvo proizvoda da osigura zadovoljavanje određene potrebe, tj. da ima uporabnu vrijednost.

• uži pojam tržišnih svojstava proizvoda – glavna svojstva proizvoda, npr. sat treba pokazivati točno vrijeme, olovka treba pisati, nož treba rezati i sl.

• širi pojam tržišnih svojstava proizvoda – osim glavnih svojstava proizvod treba imati i druga svojstva koja potrošači cijene i koja upotpunjuju njihove predodžbu o (ne)pogodnosti

• Proces diferenciranja proizvoda – novi proizvod uz osnovna (glavna) svojstva ima i dodatna svojstva s pomoću kojih će ga se pozitivno razlikovati od sličnih proizvoda (supstituta) na tržištu

• Navedeni proces čini osnovnu komponentu oblikovanja marketinške strategije; omogućuje izdvajanje novog proizvoda iz mase i usmjeravanje pozornosti potrošača na njega

Svaka generička skupina proizvoda (npr. čokolada) daje mogućnost okupljanja i razvrstavanja tržišnih svojstava u sladu s namjenom, važnosti, ulogom i specifičnostima proizvoda

• Miks proizvoda ili asortiman međunarodnog poduzeća – podrazumijeva raznovrsnost proizvedenih dobara s obzirom na sastav, veličinu, vrstu, kvalitetu i slične osobitosti proizvoda ponuđenih na tržištu. Najčešće se iskazuje prema širini, dubini i konzistentnosti.

| Širina proizvodnog miksa ili asortimana | Ogleda se u broju različitih proizvoda koje proizvođač nudi na tržištu (npr. kava, čajevi, začini itd.) |
| --- | --- |
| Dubina proizvodnog miksa ili asortimana | Ogleda se u broju varijacija proizvoda u svakoj proizvodnoj liniji (varijacije mogu biti u smislu broja veličina, sastava materijala i sl.). Primjerice, čaj od lipe, breskve, naranče, mente itd. |
| Dubina proizvodnog miksa ili asortimana | Promatra se prije svega sa stajališta stupnja povezanosti različitih proizvodnih linija u svezi sa zahtjevom proizvodnje, distribucijskih i prodajnih kanala i sl. Što su proizvodi različitiji s obzirom na svoje funkcije, to je manja konzistentnost u proizvodnji. Ako se npr. istim kanalima distribucije prodaje više proizvoda, veća je konzistentnost glede distribucije i sl. Ako međunarodno poduzeće teži većoj konzistentnosti proizvodnog miksa ili asortimana, odlučit će se za manji broj proizvodnih linija, varijacija proizvoda te distribucijskih i prodajnih kanala, i obrnuto. |

Upravljanje miksom proizvoda ili asortimanom ponude težak je i odgovoran zadatak. Poduzeće koje teži približiti sastav vlastite ponude širini i dubini obilježja potražnje na međunarodnom tržištu, može doći u sukob s obzirom na utvrđeni broj varijacija određenog proizvoda • Preširoka ponuda stvara teškoće u proizvodnji i stanju zaliha • Preuzak miks ili asortiman proizvoda, u usporedbi s obilježjima ponude konkurenata na tržištu, dovodi u pitanje interes posrednika i potrošača, koji u takvoj situaciji mogu zadovoljiti samo jedan (svakako manji) dio svojih potreba.

• Kvaliteta proizvoda – opća ocjena nekog svojstva proizvoda. U širem smislu odnosi se na: kvalitetu materijala, izvedbu, sastav, funkcionalnost, konstrukciju, oblik, boju, trajnost, pomodnost i sl.

• Stvarni sud o kvaliteti određenog proizvoda može donijeti samo potrošač, koji na osnovu vlastitih pretpostavki o vrijednosti proizvoda nakon uporabe može dati vjerodostojnu ocjenu njegove upotrebne vrijednosti, korisnosti i pogodnosti.

Prodajna cijena – osjetljivo tržišno svojstvo proizvoda; utječe na intenzitet prodaje na stranom tržištu te na visinu i strukturu prihoda.

• Problematika vezana uz politiku prodajnih cijena na međunarodnom tržištu:

• ako međunarodno poduzeće prvi put određuje cijenu novom proizvodu koji se lansira na strano tržište

• ako je riječ o cjelokupnom procesu vođenja i održavanja politike prodajnih cijena na međunarodnom tržištu.

• Potrebno je pronaći optimalan odnos između razine prodajnih cijena i održavanja konkurentske sposobnosti svoje ponude na međunarodnom tržištu:

• Kada je potražnja veća od ponude, narušavaju se logični odnosi na području cijena

• Kada je ponuda veća od potražnje, politika cijena postaje jedno od ključnih područja marketinške politike

Prodajna cijena – osjetljivo tržišno svojstvo proizvoda; utječe na intenzitet prodaje na stranom tržištu te na visinu i strukturu prihoda.

• Problematika vezana uz politiku prodajnih cijena na međunarodnom tržištu:

• ako međunarodno poduzeće prvi put određuje cijenu novom proizvodu koji se lansira na strano tržište

• ako je riječ o cjelokupnom procesu vođenja i održavanja politike prodajnih cijena na međunarodnom tržištu.

• Potrebno je pronaći optimalan odnos između razine prodajnih cijena i održavanja konkurentske sposobnosti svoje ponude na međunarodnom tržištu:

• Kada je potražnja veća od ponude, narušavaju se logični odnosi na području cijena

• Kada je ponuda veća od potražnje, politika cijena postaje jedno od ključnih područja marketinške politike

Prije izbora pakiranja i ambalaže treba analizirati obilježja stranog tržišta jer često nije potrebno mijenjati postojeću ambalažu. Kada bi svako tržište zahtijevalo drugačiju ambalažu, troškovi pakiranja bili bi previsoki. S proizvodnog stajališta, idealno bi bilo standardizirati oblik, veličinu i materijale, jer se razlike u bojama, jeziku ili vanjskim simbolima mogu mijenjati uz relativno niske troškove.

• Dobar primjer međunarodnog standardiziranog pakiranja jesu npr. mlijeko, paste za pranje zubi, ambalaža globalnih snack proizvoda itd.

• Posljednji aspekt koji postaje sve bitniji jest djelovanje ambalaže na okoliš. Stoga se često za izradu ambalaže upotrebljava reciklirani materijal, što je važan element odgovornog marketinškog pristupa zaštiti okoliša.

Obilježavanje i opremanje proizvoda • proizvodi namijenjeni tržištu krajnje potrošnje – etikete, naljepnice, oznake sastava proizvoda, datum proizvodnje, rok uporabljivosti proizvoda, upute u vezi s održavanjem proizvoda i sl. • proizvodi industrijske potrošnje – tehnička i ostala dokumentacija, upute za održavanje, servisiranje, zamjenu dijelova, uvjeti u kojima stroj može raditi, upute u svezi s izbjegavanjem štetnih utjecaja na učinke stroja i sl.

• Na etiketiranje proizvoda za strana tržišta izravno djeluju tri elementa: jezik, lokalno zakonodavstvo i informacije namijenjene potrošaču. Uglavnom, propisi određuju da etikete nose informacije o i sastojaka te posebnu informaciju o zemlji podrijetla, nazivu proizvođača i proizvoda, težini, opisu sadržaja i sastojaka te posebnu informaciju o aditivima i upotrijebljenim kemijskim sastojcima

• Etiketa je i oblik komuniciranja s potrošačima. Njome proizvođač može potaknuti na kupnju, omogućiti lakšu uporabu proizvoda, čime će se povećati zadovoljstvo potrošača (npr. informacija o kalorijama prehrambenih proizvoda, potrošnji električne energije za kućanske aparate, ekološke etikete i dr.)

• EU dodjeljuje i tzv. ekoetiketu (cvijet okružen zvjezdicama) – najviše ju koriste proizvođači deterdženata, baterija, boja i lakova, različitih proizvoda papirne konfekcije i sl.

Estetika proizvoda – suvremen, lijep oblikovan i funkcionalan proizvod u načelu nalazi mjesto na stranom tržištu ako za njim postoji potreba, odnosno ako proizvod može izazvati pažnju

• Za estetiku proizvoda bitne su dvije odrednice:

• Kreativnost industrijskog dizajnera – dizajn je stvaralačka aktivnost kojoj je cilj određivanje formalnih kvaliteta industrijski proizvedenih proizvoda

• Marketinški pristup procesu razvoja proizvoda, tj. postupci koji vode tome da se proizvod što je moguće više prilagodi potrebama, željama, zahtjevima i mogućnostima odgovarajućih ciljnih tržišnih segmenata

• Suvremenost proizvoda – potrošači to cijene. Riječ je o proizvodima proizvedenim naprednim tehnološkim procesom, uz uporabu suvremenih materijala, s brigom o estetici proizvoda, ambalaži i opremanju proizvoda (osobito o likovnom i grafičkom oblikovanju). Za neke se proizvode (npr. konfekcija, obuća i sl.) suvremenost očituje u usklađenosti s modnim trendovima (pravovremeno lansiranje). Pomodni proizvodi u pravilu imaju kratki životni vijek, što treba uzeti u obzir kod obrade tržišta i planiranju proizvodnih kapaciteta.

Usluge potrošaču – uključuju informiranje, savjetovanje, kreditiranje kupnje, održavanje, servisiranje, edukaciju za pravilnu uporabu proizvoda, prodaju rezervnih dijelova, jamstva, prihvaćanje reklamacija i sl.

• Skup tih usluga koje prate ponudu određenih vrsta proizvoda (prethode prodaji, pružaju se za vrijeme prodaje i/ili tijekom uporabe proizvoda), a izravno ih ili posredno pruža proizvođač, postaje vrlo bitan čimbenik konkurentske sposobnosti i prednosti međunarodnih poduzeća.

• Među uslugama potrošaču najčešća su jamstva i servisiranje.

• Jamstvo za proizvod – davatelj proizvoda se obvezuje obaviti sve zakonom ili dobrovoljno preuzete obveze prema kupcu u svezi s prodanim proizvodom (npr. uklanjanje kvarova i nedostataka na proizvodu u jamstvenom roku, uz uvjet da je proizvod korišten na ispravan način).

• Daje se ovisno o vrsti i prirodi proizvoda, a u skladu s poslovnim trgovačkim običajima u svakoj zemlji

• Svrha jamstva – zaštita interesa potrošača, stvaranje osjećaja sigurnosti i uklanjanje otpora prema kupnji

Kada se nudi jamstvo za proizvod na međunarodnoj razini, treba uzeti u obzir različitost zakonodavstava jer neka mogu spriječiti da standardno jamstvo vrijedi na svim tržištima

• Proizvođači se često koriste jamstvom kao elementom diferenciranja od konkurencije. To može biti posebice korisno kada postoji određeni otpor kupnji stranih proizvoda ili neke sumnje u kvalitetu stranih proizvoda.

• Servisiranje proizvoda – održavanje i popravljanje proizvedenih i prodanih gotovih proizvoda.

• Usluga se pruža tijekom cijeloga životnoga vijeka proizvoda, a za mogućnost servisne usluge kupci se zanimaju prije donošenja odluke o kupnji. Servis može biti presudan za donošenje odluke o kupnji. Najčešće se servisiraju složeni tehnički proizvodi dugotrajne uporabe čije korištenje bitno ovisi o uslugama servisa. Obilježje dobrog servisa – njegovanje odnosa prema kupcima

• Stvaranje poslijeprodajnog servisa na međunarodnoj razini zahtijeva ulaganje u infrastrukturu, osoblje, obrazovanje i distribuciju. Usluge servisa bit će jednostavnije ako poduzeće ima podružnice, filijale i/ili vlastite prodavaonice na stranim tržištima, nego ako djeluje putem distributera ili agenata (ovisnost)

**Proizvod – prilagođavanje stranom tržištu**

• Proizvod može biti nov za poduzeće, za određeno strano tržište ili za cijelo globalno tržište.

• Strategija poduzeća može biti proizvodno ekstenzivna, s važnim prilagodbama proizvoda stranom tržištu ili bez njih, može se raditi novi proizvod za specifično strano tržište ili dizajnirati globalni proizvod za sva strana tržišta

• Problem nastaje ako se ne uzmu u obzir potrebe potrošača, uvjeti korištenja i mogućnosti kupnje (npr. Philips je bitno povećao prodaju aparata za kavu na japanskom tržištu tek kada je smanjio veličinu aparata kako bi odgovarali manjim japanskim kuhinjama; dvolitrene boce Coca-cole su povučene sa španjolskog tržišta jer je utvrđeno da mali broj potrošača ima hladnjake s dovoljno velikim pregradama za takve boce).

• Potrebe potrošača ishodišna su točka u razvoju proizvoda, bilo na domaćem ili međunarodnom tržištu. Kreiranjem dodatne ili nove vrijednosti proizvoda može se i mora odgovoriti na potrebe stranih potrošača.

Brzi razvoj novih tehnologija proizvodnje i primjena računala u dizajniranju i proizvodnom procesu omogućuju različite načine bolje prilagodbe proizvoda zahtjevima potrošača.

• Kastomizacija – masovna proizvodnja prilagođena pojedinom kupcu. Omogućuje kupcima sudjelovanje u proizvodnji točno onakvih proizvoda kakve žele. Primjenjuje se u brojnim industrijama, poput izgradnje i opremanja stanova, proizvodnje i prodaje automobila, konfekcije itd.

• Načini kastomizacije – osim proizvodnje prilagođenog proizvoda za konkretnog potrošača, još su:

| Kastomiziranje usluge potrošaču za standardizirani proizvod | Takav je postupak prilagođavanje usluga edukacije za korištenje osobnim računalima ili učenje stranog jezika, ovisno o predznanju potrošača. |
| --- | --- |
| Prilagođavanje proizvoda potrošaču na mjestu prodaje | izrada dioptrijskih naočala u prodavaonici, za razliku od nekadašnje potrebe slanja okvira i stakala u tvornicu. |
| Pružanje brzoga, gotovo trenutačnoga odgovora potrošaču | Realizacija narudžbe i isporuka kupljenog proizvoda potrošaču u iznimno kratkom vremenu. |
| Modularna proizvodnja komponenti proizvoda | Tako se postiže ekonomija razmjera. Komponente se mogu iskoristiti za oblikovanje više različitih proizvoda prilagođenih konkretnim potrošačima. |

Proizvod – prihvaćanje i difuzija

• Predstavljanje novog proizvoda obuhvaća prihvaćanje i difuziju (širenje, uporabu) proizvoda.

• Prihvaćanje proizvoda – misaoni proces potencijalnog potrošača od trenutka kada prvi puta čuje za neku inovaciju do njezina potpunog usvajanja. Taj se proces sastoji od sljedećih pet faza:

• Svjesnost – spoznaja o proizvodu • Interes – zanimanje za proizvod

• Procjena – vrednovanje informacija u svrhu odluke treba li ili ne pokušati

• Proba i usvajanje proizvoda – kontinuirano korištenje proizvoda

• Difuzija – širenje inovacije od njezina pronalaska do krajnjih potrošača. Taj proces prisiljava na razmatranje specifičnih svojstava potencijalnih potrošača na stranom tržištu, zajedno s utjecajem kulture na njih.

• Difuzija proizvoda klasificira potencijalne potrošača u pet kategorija: inovatori (2,5%), rani usvajači (13,5%), rana većina (34%), kasna većina (34%) i kolebljivci (16%).

Na proces difuzije proizvoda djeluju brojne varijable – od obilježja proizvoda i tržišta do obilježja potrošača i marketinškog programa. Često se ključnim vanjskim varijablama utjecaja na brzinu i vrijeme trajanja prihvaćanja inovacije smatraju stupanj percipirane novine, percipirana svojstva inovacije i metoda kojom se komunicira o inovaciji. Npr. 1950-ih g. na tržište su lansirane kontracepcijske pilule čije je globalno prihvaćanje uslijedilo za samo nekoliko godina, dok su mikrovalnim pećnicama za takav rezultat prihvaćenosti na globalnom tržištu trebala puna tri desetljeća.

• Marketinškim stručnjacima bitno je poznavati i uzeti u obzir razlike među kategorijama potencijalnih potrošača jer usmjeravanje marketinških napora na cijelo tržište, posebice u međunarodnom poslovanju, znači rasipanje resursa i stvaranje nepotrebnih troškova

• Ovisno o vrsti proizvoda i stranom tržištu , u prvim fazama životnog ciklusa proizvoda marketinške aktivnosti treba usmjeriti na skupinu inovatora i ranih usvajača. Da bi se to moglo učiniti, marketinški stručnjaci trebaju znati koji dio potrošača čini koju skupinu usvajača njihova proizvoda

**Proizvod – životni ciklus**

• Životni ciklus proizvoda na tržištu – kretanje određenog proizvoda na tržištu; ako se promatra kao funkcija prodaje (na ordinati se bilježi vrijednost prodaje, a na apscisi vremenska razdoblja), dobiva se krivulja koja opisuje životni put proizvoda od trenutka njegove pojave na tržištu do povlačenja s tržišta.

• Razvojni put i kretanje određenog proizvoda na tržištu može se podijeliti u nekoliko međusobno povezanih faza kroz koje proizvod prolazi i od kojih svaka ima različite ekonomske posljedice na obilježja poslovne politike: uvođenje, rast, zrelost i padanje.

• Životni ciklus proizvoda i međunarodni marketinški miks međusobno su povezani i ovisni jedan o drugome. Proizvod koji je u fazi zrelosti u životnom ciklusu na jednom tržištu može pokazivati nepoznata ili čak neželjena svojstva na drugom tržištu, na kojemu se nalazi tek u fazi uvođenja. Stoga je određivanje faze u životnom ciklusu proizvoda na konkretnom stranom tržištu nužno i iznimno važno.



Npr. SAD je od zemlje inovatora, proizvođača i izvoznika osobnih računala postao uvoznik tih proizvoda iz brojnih zemalja u razvoju, poput Tajvana, Kine itd. „Jučerašnji proizvod u SAD-u današnji je proizvod u Latinskoj Americi i sutrašnji u Africi”.

• Pojednostavljenu krivulju međunarodnoga životnog ciklusa proizvoda prikazuje donja slika.

Neki proizvodi (npr. alternativna tehnologija) imaju globalni životni ciklus. Ako se neki proizvod prepozna kao superioran na tržištu, on će postojeće proizvode učiniti zastarjelima prije nego što će oni dobiti priliku iskoristiti svoj životni ciklus.

• Kako se međunarodna poduzeća kreću prema globalnome marketingu i razvijaju globalne marke, a komunikacija omogućuju dobivanje informacija o razvoju marketinga, poduzeća ne bi smjela odgađati predstavljanje proizvoda na odabranim stranim tržištima. Ako to učine, konkurencija bi im mogla oteti tržište

• Ima li proizvod kratak međunarodni životni ciklus, poželjno je brzo stimulirati potražnju i korištenje prednosti u potražnji na svim ključnim tržištima. Ako poduzeće nema raspoloživog novca ili su potrebna i druga sredstva za simultanu penetraciju na tržište, jedini je logičan korak sklapanje strateških saveza.

Proizvod – pozicioniranje

• Pozicioniranje proizvoda – postizanje dojma u svijesti potrošača o obilježjima proizvoda u usporedbi s njihovim dojmom o proizvodima konkurenata. To se postiže postupkom oblikovanja proizvoda i marketinškog miksa te provedbom aktivnosti koje u svijesti potrošača stvaraju i održavaju određenu koncepciju o proizvodu.

• Potrošači na međunarodnom tržištu izloženi su velikom broju komunikacijskih poruka, a istovremeno žele i mogu primiti i upamtiti ograničavajuću količinu informacija. Stoga se poduzeće u postupku pozicioniranja mora usmjeriti na uski ciljni segment stranog tržišta.

• Prosječan potrošač u stranoj zemlji ne može percipirati sve marke proizvoda koji se pojavljuju na tom tržištu, nego samo određen broj njih. Stoga je zadatak marketinških stručnjaka da se u toj komunikacijskoj džungli probiju do svijesti stranih potrošača vlastitom markom proizvoda.

• Dobra segmentacija stranih tržišta – osnova za postupak pozicioniranja.

Kada poduzeće ima određenu konkurentsku prednost na nekom stranom tržištu (npr. apsolutni novitet, bolja kvaliteta, niža cijena i sl.), svoj će proizvod pozicionirati tako da se izravno natječe s konkurentskim (Pepsi-Cola vs. Coca-Cola).

• Ako poduzeće nema izraženu konkurentsku prednost ili ima neka specifična obilježja koja su važna određenom segmentu potrošača, poduzeće treba pozicionirati proizvod tako da izbjegava konkurenciju tj. da se usmjerava na tržišne niše i specifične segmente tržišta (npr. marka Volvo pozicionira se daleko od konkurenata, naglašavajući sigurnosna obilježja svojih proizvoda – slika)

• Četiri osnovne skupine strategija pozicioniranja:

• Lider (tržišni udio – 40%) – poduzeće ili marka proizvoda koja je postigla vodeću tržišnu poziciju na početku svog životnog ciklusa i uspješno ju brani (npr. Caterpillar, McDonald’s, Coca-Cola); ima vodeći položaj u većini poslovnih aktivnosti (4P) među ostalim poduzećima koji ga izazivaju, oponašaju ili izbjegavaju

Proizvod – pozicioniranje

• Izazivač (tržišni udio – 30%) – nastoje zamijeniti lidera na njegovoj čelnoj poziciji (npr. Komatsu, Burger King, Pepsi-Cola); služe se boljom i bržom inovacijom proizvoda, snažnom marketinškom komunikacijom i cjenovnom prednosti

• Sljedbenik (tržišni udio – 20%) – svjesno ili nesvjesno kopiraju strategije tržišnog lidera; pozicija je održiva samo ako tržišni lider to namjerno ili nenamjerno dopušta. To je česta pojava u kapitalno intenzivnim djelatnostima (npr. u kemijskoj industriji, proizvodnji čelika i umjetnih gnojiva, itd.), gdje su tržišni udjeli među poduzećima dugoročno stabilni i gdje se izbjegavanje narušavanje uspostavljene ravnoteže.

• Tamponer (tržišni udio – 10%) – manja poduzeća koja svjesno izbjegavajući sukobe s većima i jačima od sebe pozicioniraju svoje proizvode za one tržišne segmente koje su veća poduzeća previdjela ili su od njih odustala.

• Uspješno pozicioniranje poduzeća/proizvoda na međunarodnom tržištu – ključno je pravilno segmentiranje tržišta, razumijevanje ponašanja potrošača izabranih segmenata i kreiranje imidža koji je usklađen s njihovim prepoznatim potrebama i željama; pozicioniranje zahtijeva sustavan, neprekidan i konzistentan pristup i proces.

Proizvod – globalne strategije

• Poduzeća mogu širiti poslovanje u tri smjera:

1. Povećanjem svojih udjela na postojećim tržištima

2. Proširenjem proizvodne linije na nove vrste proizvoda

3. Osvajanjem novih stranih tržišta

• Prve dvije strategije klasične su metode koje se primjenjuju i na domaćim tržištima, dok je treća strategija jedna od osnovnih u međunarodnom marketingu.

• Prvo pitanje koje se postavlja nakon odluke poduzeća o nastupu na inozemstvu odnosi se na potrebne ili zahtijevane prilagodbe proizvoda. „Odluka o standardizaciji ili prilagodbi marketinškog programa ovisi o veličini prepreka u standardizaciji (razlike u preferencijama, zakonska ograničenja i sl.)” (Buzzell).

• Prednosti standardizacije – smanjenje troškova proizvodnje i marketinških aktivnosti. Zbog toga mnoga međunarodna poduzeća u svojim marketinškim aktivnostima primjenjuju standardizaciju, npr. u upravljanju markom, u oblikovanju tržišnih svojstava proizvoda poput ambalaže, komunikacijskih kampanja itd.

• U brojnim primjerima, potražnja i uvjeti korištenja proizvoda toliko variraju da su potrebne određene promjene

Na osnovi analize uvjeta uporabe proizvoda i potreba stranih potrošača, može se odlučiti treba li, i u kojoj mjeri, standardizirati proizvod i promociju za neka strana tržišta. Moguć je odabir između pet strategija:

**Proizvod – marka**

• Marka proizvoda – u užem smislu je to naziv, izraz, slogan, znak, simbol, lik i dizajn proizvoda jednoga ili više proizvođača. Proizvodi s markom, osim što jamče kvalitetu, često znače i statusni simbol, jer za brojne potrošače kupnja poznatih marki (odjeća, obuća, nakit, satovi, parfemi, automobili i sl.) znači stjecanje ugleda i pozicije u društvu.

• Potrošač malo kada dvoji pri izboru nepoznatog proizvođača ili proizvođača s poznatom markom i najčešće kupuje proizvod s markom. Dakle, odluku o kupnji potrošač najčešće donese zbog emocionalne vrijednosti marke.

• Tržišna vrijednost marke odražava marketinške napore uložene u upravljanje markom. Graditi, održavati i povećavati vrijednost marke izuzetno je težak zadatak. Tržišna vrijednost marke može dosegnuti stotine milijuna dolara. To pokazuju preuzimanja nekih poduzeća s poznatim markama proizvoda od velikih međunarodnih poduzeća.

• U uvjetima stalnog rasta konkurencije, otežano je upravljanje markom na tradicionalan način (mnogi ne posjeduju snagu utjecaja na ponašanje potrošača niti imaju jedinstveni imidž)

Potrošač malo kada dvoji pri izboru nepoznatog proizvođača ili proizvođača s poznatom markom i najčešće kupuje proizvod s markom. Dakle, odluku o kupnji potrošač najčešće donese zbog emocionalne vrijednosti marke.

• Suvremena tehnologija (sa svojom ogromnom mogućnosti varijacije) omogućuje primjenu osjetilnog marketinga i ponudu novih kombinacija mirisa, zvukova, slika, okusa i struktura potrošačima.

• Osjetilni marketing sredstvo je i način kako putem pet ljudskih osjetila stvarati, promicati i održavati jedinstvena iskustva s markom (markama) proizvoda i poduzeća.

Usluga – definicija i razlikovna obilježja

• Usluga – aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega.

• Udio usluga u vrijednosti društvenog bruto-proizvoda (DBP) kontinuirano raste, kako na nacionalnoj, tako i na globalnoj razini, a danas u većini razvijenih tržišnih gospodarstava iznosi oko 70%

• Sektor usluga obuhvaća veliki raspon različitih industrija (npr. financijskih, telekomunikacijskih, obrazovnih, zdravstvenih, savjetodavnih, hotelijerskih, ugostiteljskih i dr.), aktivnosti vlada i javnih tijela te neprofitnih organizacija

. • Međunarodni standardi za mjerenje doprinosa uslužnog sektora u vrijednosti DBP-a ne postoje, čime je otežana usporedba podataka među zemljama

• Marketing i menadžment trebaju se prilagoditi obilježjima usluga (sljedeći slajd), bez obzira na to posluje li poduzeće na lokalnom tržištu ili internacionalizira svoje poslovanje

| Neopipljivost usluga | Najčešće isticano obilježje usluga, a čini ponudu i potražnju usluga specifičnom. Usluge je teško nuditi, ali je i ponudu usluga teško razumjeti jer usluga ne može biti viđena, dotaknuta, isprobana, nije ju moguće kupiti pa ponijeti kući, ne može se fizički posjedovati. Uz vrlo mali broj svojstava koja se mogu pregledati prije kupnje, usluge posjeduju svojstva doživljaja. Iskustvo, zadovoljstvo, povjerenje, pažnja, sve su to elementi o kojima se može govoriti tek nakon korištenja uslugom. Doživljaji su subjektivni, očekivanja korisnika također, pa tako za potražnju, a posebice za njezino poticanje, veliku ulogu imaju brojne psihološke varijable. |
| --- | --- |
| Nedjeljivost pružanja usluga od korištenja njima | To je obilježje onih usluga koje se ne mogu pružiti ako njihov korisnik nije prisutan (npr. noćenje u hotelu, ručak u restoranu, izlet, razgledavanje grada itd.). Korisnik percipira sve vidljive operacije u procesu pružanja usluge. Nadalje, korisnik aktivno sudjeluje u procesu pružanja velikog broja usluga, postajući njegovim aktivnim sudionikom. Stoga se marketing i upravljanje ljudskim potencijalima ostvaruju istodobno s pružanjem, usluge. Kontrola poslovanja znatno je otežana, a u slučaju istodobnog sudjelovanja većeg broja korisnika pojavljuje se i problem otežanog održavanja razine kvalitete. |
| Neuskladištivost usluga | Usluga je neopipljiva i izvedeno je djelo/aktivnost, pa ju je nemoguće pohraniti za korištenje u budućem vremenu. Npr. nerealizirano noćenje u hotelu iz predsezone ne može biti pohranjeno za korištenje u razdoblju glavne turističke sezone, ili ne može se prodati prazna sjedala na letu nakon polijetanja zrakoplova. Rješavanju problema oscilacije u potražnji usluga treba prići s izrazitom pozornošću |
| Heterogenost usluga | Jedna te ista usluga može varirati ovisno o tome koji je djelatnik pruža i tko je korisnik usluge. Obo obilježje stvara teškoće glede standardizacije i kontrole kvalitete usluga. No, to istovremeno omogućuje individualizaciju usluga i njihovo prilagođavanje potrebama konkretnog korisnika. Radno intenzivnije usluge su heterogenije. |
| Nepostojanje vlasništva nad uslugom | Kupnja usluge zapravo je kupnja prava korištenja uslugom (npr. korištenje hotelske sobe, mjesta na parkiralištu, kreditne kartice, odvjetnikova vremena itd.). Pružanje usluge ne završava prijenosom vlasništva s prodavača na kupca. |

**Usluga – u međunarodnoj razmjeni**

• Internacionalizacija poslovanja poprima sve veće razmjere u sektoru usluga. Izlazak na inozemna tržišta postaje imperativom daljnjeg rasta i uspješnog poslovanja velikog broja uslužnih poduzeća.

• Kontinuirani napredak informacijske tehnologije temeljni je čimbenik sve brže i sofisticiranije internacionalizacije poslovanja u sektoru usluga.

• Internacionalizacija usluga sve se više razmatra kao ključni element globalizacije. Čak i one usluge za koje je tradicionalno karakterističan visok stupanj kontakta između subjekta koji pruža uslugu i korisnika, npr. obrazovanje, danas se često i relativno jednostavno internacionaliziraju zahvaljujući mogućnostima dvosmjernih komunikacija koje nude multimedijski sustavi (teleconferencing, distance learning itd.)

• Internacionalizacija usluga ima dvostruki pozitivan učinak na zemlje u razvoju

: • Omogućuje povećanje međunarodne razmjene

• Čini dostupnima one usluge koje nisu dovoljno razvijene ili uopće ne postoje na domaćem tržištu

• U nekima od zemalja u razvoju danas se ostvaruje više od 50% ukupnog prihoda od izvoza usluga.

Teorija komparativnih prednosti – npr. turističke usluge se pružaju u određenim destinacijama isključivo zbog njihovih prirodnih i društvenih atraktivnosti; niži troškovi rada mogu biti motiv za korištenje usluga u inozemstvu (tzv. outsourcing); kada je regulativa koja se odnosi na sektor usluga manje rigorozna od uobičajene u većini zemalja (npr. financijske offshore usluge)

• Uklanjanje niza ograničenja u međunarodnoj razmjeni usluga – npr. pregovori u sklopu WTO-a (GATT-a)

• Porast razine prihoda kućanstva

• Snažan razvoj komunikacijske tehnologije i porast broja putovanja u inozemstvo – dovode do promjena u kulturi i do homogenizacije tržišnih segmenata (izlazak u inozemstvo kao širenje vlastitog, domaćeg tržišta)

• Želje i potrebe novih segmenata na novim tržištima

• Brojne usluge zbog smanjenja atraktivnosti domaćega, odnosno povećanja atraktivnosti inozemnog tržišta

• Čimbenici u okruženju – npr. barijere zbog kojih se uslužno poduzeće okreće inozemnom tržištu

• Upravljanje – poduzeće želi smanjiti ovisnost o jednom tržištu

• Priroda usluga – zahtijeva se aktivnost na ino tržištu (prijevoz)

• Proizvođač koji ima podružnice u inozemstvu

• Korisnici – mogu potaknuti širenje nekih usluga u inozemstvo, npr. rent-a-car najam vozila u jednoj zemlji a vraćanje u drugoj

• Visoka razina specijalizacije u pojedinim uslužnim djelatnostima

• Internacionalizacija poslovanja – radi učinaka ekonomije razmjera

**Usluga – klasifikacija prema mogućnostima internacionalizacije**

Klasifikacije usluga nisu statične, one se mijenjaju i odražavaju promjene u ekonomskome, kulturnome, političkome i zakonodavnom okruženju.

• Slika na sljedećem slajdu pokazuje klasifikaciju primjerenu potrebama internacionalizacije poslovanja u uslužnom sektoru. Primijenjena su dva kriterija razvrstavanja:

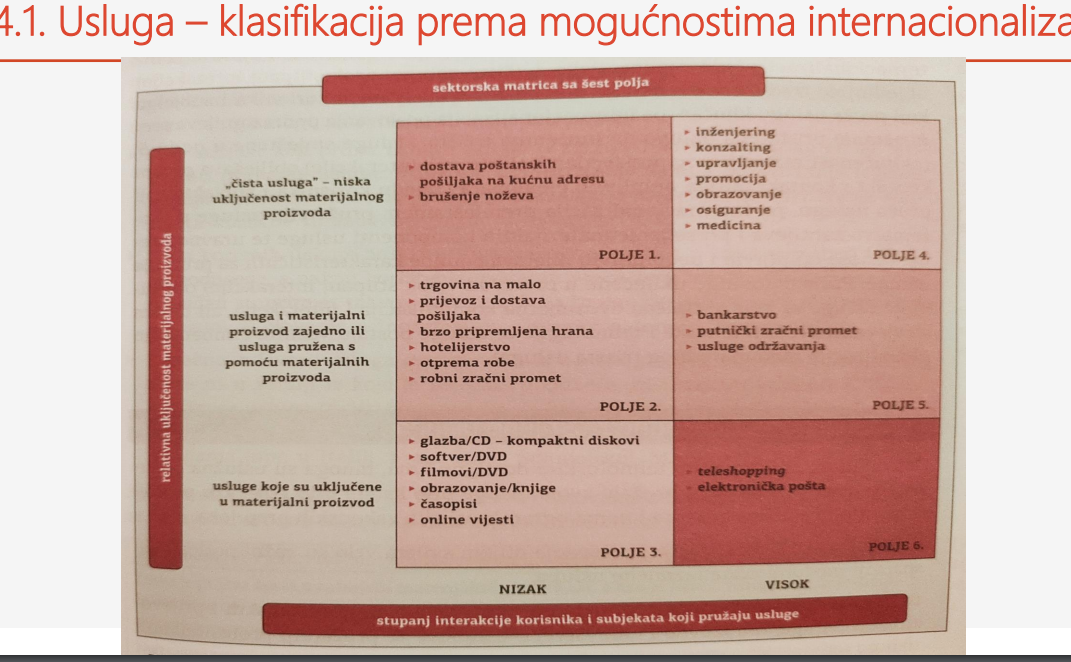
• Stupanj uključenosti materijalnog proizvoda u uslugu

• Stupanj interakcije korisnika sa subjektom koji pruža uslugu

• Kako uslužna poduzeća obično pružaju više od jedne vrste usluga, i to na različite načine, jedna djelatnost ili poduzeće mogu biti uključeni u dva ili više polja

• Polje 1. – usluge koje se nude gotovo svugdje, čije je pružanje jednostavno i nema potrebe da se u takvom obliku internacionaliziraju

• Polje 2. – potencijal tih usluga da se internacionaliziraju je važan jer materijalni elementi ponude omogućuju jednostavno prebacivanje koncepta usluge na inozemna tržišta



Polje 3. – to su usluge koje su ugrađene u materijalne proizvode, s niskim stupnjem interakcije; mogu se izvoziti iz zemlje podrijetla putem opipljivih proizvoda i njihova je internacionalizacija jednostavna

• Polje 4. – objedinjuje tradicionalne usluge u kojima je odnos između korisnika i subjekta koji pruža uslugu ključan, pa internacionalizacija poslovanja podrazumijeva premještanje pružatelja usluge na inozemna tržišta.

• Polje 5. – ove usluge obilježava osobni kontakt i kontakt putem opipljivih elemenata između korisnika i subjekata koji pruža uslugu, pa internacionalizacija premještanjem pružatelja usluge u inozemstvo zahtijeva i preseljenje materijalnih komponenti usluge te uravnoteženje odnosa opipljivih i neopipljivih dijelova ponude karakterističnih za pružanje usluge

• Polje 6. – objedinjuje usluge za koje je tipična dvosmjerna komunikacija i interakcija, ali putem strojeva (razvojem tehnike i tehnologije te usluge postaju važnim čimbenikom globalizacije međunarodnog tržišta usluga)

**Usluga – oblici međunarodne razmjene**

• Zahvaljujući suvremenim tehnološkim dostignućima, mnoga su uslužna poduzeća u poziciji da nude i pružaju svoje usluge bilo kada i bilo gdje, ako postoji odgovarajuća infrastruktura i nema ograničavajućih zakonskih prepreka. Deregulacija i liberalizacija poslovanja diljem svijeta vrlo su važni poticaji ekspanziji međunarodne razmjene usluga.

• Banke i druge financijske institucije, pružatelji telekomunikacijskih i prijevozničkih usluga, obrazovne i zdravstvene ustanove te pružatelji profesionalnih usluga (odvjetničke, revizorske i druge vrste savjetovanja) neometano prenose svoje poslovanje u inozemstvo, a gdje ga obavljaju uz jednake uvjete koji vrijede za lokalna poduzeća.

• Klasični oblici izvoza usluga mogu se definirati na sljedeći način:

1. Subjekt koji pruža uslugu odlazi u zemlju korisnika u kojoj će se realizirati pružanje usluga (npr. koncerti)

2. Korisnik usluge odlazi u inozemstvo, u zemlju u kojoj se nalazi uslužno poduzeće, a nakon korištenja uslugom vraća se u zemlju stalnog boravka (npr. turističke usluge, školovanje u inozemstvu)

3. Usluga se pruža u trećim zemljama (npr. turističko putovanje hrvatskog državljanina brodom grčkog brodara tijekom plovidbe/boravka u drugim mediteranskim zemljama, npr. Italija, Francuska, Španjolska)

Spomenuti oblici upućuju na tri aspekta poslovanja s bitnim razlikama u odnosu na međunarodnu razmjenu materijalnih proizvoda:

1. Proizvodnja (uvjetno rečeno) usluge u jednoj, a korištenje njome u drugoj zemlji – takva je praksa česta u razmjeni materijalnih proizvoda, a kada je riječ o uslugama to je moguće samo za dio procesa pružanja usluga koji se može odvojiti od procesa korištenja uslugom, zahvaljujući mogućnostima suvremenih oblika poštanskog i telekomunikacijskog prometa

2. Potreba postojanja poduzeća u inozemstvu – takav su primjer hotelske i ugostiteljske usluge koje pružaju lanci globalnih maraka diljem svijeta (npr. Hilton, Subway). Takav se oblik međunarodnog poslovanja u bilanci plaćanja zemlje podrijetla uslužnog poduzeća evidentira kao kretanje kapitala i razmjene opipljivih komponenti nužnih i vezanih za pružanje usluga

3. Pružanje usluga i korištenje njima na domaćem tržištu i prodaja prava korištenja uslugama korisnicima u inozemstvu – katkad nije moguće ili je vrlo skupo prenositi proces proizvodnje i pružanja usluga u inozemstvo. Umjesto toga, u inozemstvo odlaze korisnici (npr. liječenje u specijaliziranim klinikama; jedinstvena zemljopisna i klimatska obilježja te druge atraktivnosti zemlje podrijetla pružatelja usluge)

**Usluga – upravljanje međunarodnim marketingom**

• Analiza okruženja i potencijala inozemnog tržišta čine podlogu za definiranje politike poslovanja i za oblikovanje programa međunarodnog marketinga usluga

• Potrebno je odrediti ciljeve i instrumentarij kojim će se mjeriti dinamika i rezultati njihova ostvarenja, kao i korektivne mjere i akcije.

• Planiranje, implementacija i realizacija plana zahtjevni su zadaci koji se postavljaju pred uslužno poduzeće, a posebice kada je riječ o internacionalizaciji poslovanja.

• Odluke o marketinškome miksu trebaju omogućiti uspješan prodor, stjecanje i zadržavanje konkurentskih pozicija na inozemnom tržištu. Marketinški miks usluge nužno treba obuvatiti osim poznatih 4P još i 3P – proces, fizičko okruženje i ljude (zaposlene i korisnike).

• Za potrebe internacionalizacije poslovanja uslužno poduzeće može:

1. odlučiti nastupiti s jedinstvenim konceptom usluge na svim tržištima,

2. odlučiti se za maksimalno prilagođavanje usluge potrebama korisnika,

3. uvesti nove metode upravljanja,

4. pružiti uslugu više kvalitete od one na domaćem tržištu itd.

**Usluga – upravljanje međunarodnim marketingom**

Prilagođavanje usluge i promocije (1.)

• Raspon do kojega je uslužno poduzeće spremno i voljno prilagoditi usluge obilježjima inozemnog tržišta ovisi o prirodi usluge. Prilagodljivost usluge specifičnim zahtjevima ciljnog tržišta bitno je veća od mogućnosti prilagodbe materijalnih proizvoda.

• Komponente koje čine uslugu (7P) mogu se kombinirati na različite načine. Npr. bit procesa može biti jedinstvena na svim tržištima, a fizičko okruženje, metode obrazovanja i osposobljavanja zaposlenika te način rada manje ili više prilagođeni konkretnom okruženju

• Za vrijeme korištenja uslugom korisnik prima mnogobrojne poruke, a svi elementi sustava pružanja usluge „govore” o usluzi i o poduzeću. Međunarodna marketinška komunikacija složen je i zahtjevan zadatak. Budući korisnici moraju saznati da usluga postoji, dobiti informaciju o tome gdje je i kako dostupna, što ona daje korisniku te kako se njome koristiti. Korisnika treba stalno podsjećati na ponudu usluge.

• Pet strategija za prilagođavanje usluge i promocije potrebama inozemnog tržišta prikazuje sljedeći slajd. Poduzeće se može opredijeliti za jednu ili više njih jer one nisu međusobno isključive.

| Ostaviti nepromijenjenima usluge i promociju u cijelom svijetu | Pristup je privlačan jer eliminira brojne troškove istraživanja, razvoja usluge i kreiranja promocije, odnosno pruža mogućnosti ostvarenja dodatnih pozitivnih učinaka primjenom ekonomije razmjera i vodi standardizaciji i globalizaciji. |
| --- | --- |
| Promijeniti promociju, ali ne i uslugu | Pristup se može poistovjetiti sa stajalištem „misli globalno, djeluj lokalno”. Cilj je metode prilagoditi promociju konkretnom okruženju, njegovim kulturnim, ekonomskim, političkim i zakonskim obilježjima. Ta se opcija još uvijek može smatrati relativno jeftinom. |
| Prilagoditi uslugu, ali ne i promociju | Pristup se primjenjuje kada se želi iskoristiti prednost globalnog imidža, ali se zbog zakonskih normi ili specifičnosti tržišta mora najčešće provesti prilagodba koncepta usluge. |
| Prilagoditi uslugu i promociju | Pristup koji je gotovo uvijek potreban radi postizanja maksimalnih učinaka i uspješnosti poslovanja na inozemnom tržištu. |
| Razviti nove usluge | To je najskuplji pristup, koji se primjenjuje kad postojeća ponuda ne odgovara potrebama korisnika na inozemnom tržištu (npr. poduzeća koja pružaju financijske usluge često se koriste ovom strategijom radi postojanja razlike između domaćeg i inozemnog okruženja) |

Cijena usluge (2.)

• Odluke o cijeni usluge na inozemnom tržištu mogu se razmatrati iz dvije perspektive

1. Standardizacija cijena na svim tržištima – to ide u prilog globalizaciji marke

2. Politika cijene koju poduzeće vodi na domaćem tržištu a primjerena je uvjetima koji na njemu postoje

Elementi koji u najvećoj mjeri utječu na odluku o cijeni usluge za inozemno tržište jesu: stanje i priroda konkurencija, troškovi pružanja usluge, porezi, mjere vlade i općenito važeća regulativa, navike korisnika • Gornja granica iznosa cijene usluge – određuje ju razina potražnje za uslugom. • Donja granica iznosa cijene usluge – određuju ju ciljevi politike cijena i troškovi. Troškovi variraju ovisno o razini potražnje i o vremenu.

• Jednostavnost, pogodnost i brzina plaćanja bitno utječu na percepciju korisnika o usluzi općenito, njenoj vrijednosti i kvaliteti.

• Na izbor metode određivanja cijene utječu elementi: pozicioniranje usluge, faza životnog ciklusa usluge, kapacitet poduzeća i sl.

Odluke o prodaji i distribuciji (3.)

• Fizičko kretanje usluge kanalima distribucije nije moguće zbog obilježja neopipljivosti.

• S obzirom na specifičnosti tog elementa marketinškog miksa, odlučivanje se mora temeljiti na razmatranjima o dostupnosti usluge (mjestu i načinu pružanja) i posredovanju u njezinu pružanju

Treba pozorno ispitati stanje u okruženju te metode distribucije koje su pod utjecajem zakonskih propisa na tržištu

. • Pružatelj usluga treba odlučiti o: broju i vrsti posrednika, alokaciji aktivnosti (koje su u funkciji stvaranja dodane vrijednosti usluge) među sudionicima, elementima materijalne i tehnološke potpore te o stupnju kontrole korištenih distribucijskih kanala (npr. franšiza).

• Ključni aspekti sustava pružanja usluge odnose se na traženje odgovora na pitanja gdje, kako i kada pružiti uslugu korisniku.

**Usluga – strategije nastupa na inozemnom tržištu**

• Konačnu odluku o načinu nastupa uslužno će poduzeće donijeti na osnovi procjene potencijalnih koristi i rizika na inozemnom tržištu.

• Izbor strategije ovisit će o razini do koje se želi ulagati u internacionalizaciju poslovanja. Izabrana će strategija odrediti stupanj kontrole koju će poduzeće imati u inozemstvu te hoće li, i u kojem opsegu, biti stalno prisutno na inozemnom tržištu.

• Izvoz usluga – najjednostavniji oblik nastupa na inozemnom tržištu. Rizici su minimalni jer je i ulaganje poduzeća u inozemstvo minimalno. Također, i kontrola koju poduzeće ima je minimizirana. Ova je strategija nastupa primjenjiva kada se pružanje usluga i korištenje njima ne ostvaruju na istoj lokaciji, tj. kada ne mora doći do osobnog susreta pružatelja i korisnika usluge. Usluga se pruža iz domicilne zemlje poduzeća zahvaljujući dostignućima tehnike i tehnologije (npr. usluge softvera)

• Cilj strategije ulaganja u inozemstvo je održavanje i kontrola kvalitete i konzistentnosti usluge, što se postiže pružanjem ključnih elemenata usluge kao što su upravljački i marketinški know-how, obrazovanje i trening zaposlenika, organizacija rada i sustav kontrole.

Rizik kojeg donosi internacionalizacije poslovanja može se bolje kontrolirati ako se proces preseljenja u inozemstvo obavlja postupno, u početku primjenom jednostavnijih, pa tek onda složenijih strategija nastupa.

• Bez obzira na eventualni početni uspjeh, uvjeti poslovanja mogu se pogoršati zbog promjena u okruženju koje nastaju nakon što se poduzeće već pojavilo i već neko vrijeme posluje u inozemstvu.

• Najčešće primjenjivane strategije nastupa na inozemnom tržištu usluga jesu franšiza i upravljanje na temelju ugovora.

• Franšiza – omogućuje relativno brzu inozemnu ekspanziju uslužnog poduzeća uz relativno niske troškove. Koriste ju poduzeća koja žele iskoristiti pozitivne učinke ekonomije razmjera na svjetskoj razini i marketinšku konzistentnost. Pojavljuje se u sljedećim oblicima:

• Pojedinačan odnos u franšizi

• Otvaranje podružnice na inozemnom tržištu

• Davanje tzv. master franšize za određeno tržište

strategija rukovođenja na temelju ugovora – često se primjenjuje ako na inozemnom tržištu nedostaju ljudski potencijali s posebnim upravljačkim vještinama i znanjima (npr. hotelijerstvo, trgovina na malo, zračni promet, obrazovanje). Poduzeće unajmljuje i plaća upravljački tim iz inozemstva. Rizici ulaganja su relativno mali zbog najčešće nepotrebnog ulaganja vlastitog kapitala.

• Strategija direktnog stranog ulaganja – primjenom ove strategije ulaganja u inozemno tržište uslužno poduzeće može ostvariti najveći stupanj internacionalizacije. Uz maksimalna ulaganja ostvaruje se maksimalna prisutnost poduzeća na inozemnom tržištu, ali i kontrola tržišta.

• Ulagač može kupiti već postojeće inozemno poduzeće ili direktno ulagati u zajedničko ili vlastito poduzeće u inozemstvu.

• Strategijom se najviše koriste uslužna poduzeća za koja je karakteristično da je ekspertiza zaposlenih temelj koncepta usluge, a stupanj interakcije korisnika s pružateljem usluge ima ključno značenje (npr. savjetovanja što ga pružaju marketinške agencije i revizorske kuće, medicinske ustanove, obrazovne institucije, banke itd.)

Zajednička ulaganja – zahtijevaju manji angažman vlastitog kapitala, a često su kompromis u izbjegavanju ograničenja za ulazak stranog kapitala na neko tržište. Ekspertiza lokalnog partnera o pojedinim aspektima poslovanja na njegovu tržištu može biti vrijedan element u stjecanju konkurentske prednosti. Moguće je prevladati i eventualnu nesklonost korisnika prema poslovanju subjekta iz inozemstva, a porezna politika može biti povoljnija nego za domicilno poduzeće.

• Osnivanje vlastitog uslužnog poduzeća u inozemstvu – najrizičnija strategija, ali je kontrola inozemnih operacija u tom slučaju maksimalna. Kada su razlike između koncepata usluge na domaćem i inozemnom tržištu neznatne ili male, tada je rizičnost pothvata smanjena.

• Otkup već postojećeg lokalnog poduzeća – preporučuje se kada je kulturno okruženje bitno različito od onoga u zemlji podrijetla poduzeća, kada je usluga namijenjena isključivo korisnicima s lokalnog tržišta i kada su uvjeti za otvaranje novoga vlastitog poduzeća manje povoljni.

• Informacijska tehnologija i snage u okruženju utječu na sve intenzivnije korištenje tom tehnologijom u uslužnom sektoru.

4.1. Cijene

Cijene - teme

1. Međunarodne strategije cijena

2. Alternativne strategije cijena

3. Damping

4. Devalvacija i inflacija

5. Transferne cijene grupe poduzeća

6. Međunarodne politike cijena

7. Metode određivanja cijena

Cijene – uvod

• Jedan od razloga zbog kojih marketinški stručnjaci smatraju određivanje cijena iznimno zahtjevnim i izazovnim zadatkom jest nepostojanje sustavnog pristupa da se vrlo različiti inputi, kao što su vrijednost za potrošača, troškovi, cijene konkurencije i strateški cjenovni ciljevi poduzeća jednostavno pretoče u pravu cijenu.

• Međunarodna cjenovna politika komplicirana je činjenicom da se međunarodni poslovni pothvati moraju usuglasiti s različitim pravilima i različitim konkurentskim situacijama na svakome stranom tržištu

• Odlučivanje o cijenama u međunarodnome marketingu zahtijeva kombinaciju temeljitog znanja o troškovnim aspektima poslovanja i zakonskoj regulativi, svjesnosti o mogućim problemima, neograničeno strpljenje te znanja i smisao za marketinšku strategiju

• Raspon cijene ograničen je troškovima i potražnjom, a ovisi o cjenovnim ciljevima. Ovisno o tome želi li poduzeće osvojiti novo strano tržište, zadržati postojeći tržišni udio ili pak „pobirati vrhnje” od svojih konkurentskim prednosti, cijena će biti niža (penetracijska), viša („pobiranje vrhnja”) ili prilagođena konkretnoj situaciji.

• Domaće cijene istog proizvoda mogu biti orijentacija pri određivanju cijene za strano tržište. Rjeđi je primjer da poduzeće u praksi uspije uniformirati cijene na svim ili barem na većini stranih tržišta.

Prilikom određivanja cijene za strano tržište pojavljuju se različiti problemi:

• eskalacija izvozne cijene – kada se vodi briga isključivo o troškovima te se cijena formira zbrajanjem troškova, a zanemaruju se drugi aspekti cjenovne politike

• tečaj lokalne valute

• intenzitet inflacije na stranom tržištu

• Različiti propisi kojima se regulira damping – primjenom politike znatno nižih cijena u odnosu prema lokalnim konkurentima poduzeće se izlaže riziku optužbe za nelojalnu cjenovnu konkurenciju. O tome se potrebno brinuti pri primjeni penetracijskih cijena, putem kojih poduzeće namjerava osvojiti novo strano tržište ili povećati vlastiti tržišni udio

• Na međunarodnom se tržištu unutar poslovnih sustava grupa poduzeća primjenjuju transferne cijene. Putem transfernih cijena se među članicama grupe stvara interno tržište koje je relativno zatvoreno za druge sudionike međunarodne razmjene. Radi različitih fiskalnih propisa i odnosa lokalnih vlasti prema transakcijama između podružnica u grupi, transfernim se cijenama često prelijevaju kapital i dobit iz jedne u drugu zemlju. Stoga se u većini zemalja budno prate sve financijske transakcije vezane za transferne cijene među podružnicama u grupi.

Cijene – međunarodne strategije

• Ograničenja pri određivanju cijena na međunarodnom tržištu:

• Troškovi proizvodnje, koji određuju donju granicu cijene (najnižu cijenu)

• Konkurentski uvjeti i spremnost potrošača da plate utvrđenu cijenu. To je gornja granica na kojoj je cijena najviša

• U praksi su cijene rijetko određene na tim graničnim vrijednostima, već se nalaze u rasponu između tih granica.

• Osim troškova proizvodnje i veličine potražnje, pri oblikovanju međunarodne strategije cijena potrebno je razmotriti još mnogo elemenata koji, izravno ili neizravno, utječu na cijene (slika na sljedećem slajdu).

• Glavni čimbenici koji utječu na međunarodne cjenovne strategije mogu se razvrstati u osam osnovnih grupa na tri razine. Prvu razinu čine istraživanja i analize internih (unutarorganizacijskih) i tržišnih čimbenika te čimbenika stranog okruženja. Na drugoj se razini odlučuje o strateškom pristupu stranim tržištima, uzimajući u obzir globalne ciljeve, konkurenciju i uvjete u okruženju. Treća razina prikazuje upravljačke dimenzije međunarodnih cjenovnih strategija.

Odnos strategije cijena i kvalitete proizvoda

• Na svakome od odabranih stranih tržišta menadžment treba pozicionirati vlastite proizvode s obzirom na kvalitetu i cijenu. Pri tome se može odabrati neku od devet mogućih strategija. Navedene strategije pozicioniranja dijagonalno se mogu podijeliti u tri skupine (slika na sljedećem slajdu):

• Prva skupina – strategije 4., 7. i 8. – koriste se previše visokom cijenom u usporedbi s kvalitetom proizvoda. Sve tri strategije cjenovno su nepovoljne za potrošače i ne bi ih trebalo primjenjivati, posebice na dulji rok. Potrošači će imati dojam da su previše platili i vjerojatno će se osjećati prevarenima.

• Druga skupina – strategije 2., 3. i 6. – za potrošače su ovo povoljne strategije jer nude kvalitetne proizvode po nižim cijenama. Primjenjuju se kao napadačke strategije za osvajanje segmenata potrošača iz treće skupine. Ne bi ih se trebalo primjenjivati na dugi rok jer su manje profitabilne od strategija iz 3. skupine.

• Treća skupina - strategije 1. (visoka kvaliteta/visoka cijena), 5. (osrednja kvaliteta/prosječna cijena) i 9. (loša kvaliteta/niska cijena) – optimalna su kombinacija cijene i kvalitete proizvoda. Sve tri strategije mogu se istodobno primjenjivati na istom stranom tržištu jer je svaka od njih namijenjena drugom segmentu potrošača.

**Cijene – alternativne strategije cijena**

• Za određivanje međunarodne strategije cijena također je potrebno utvrditi strateške cjenovne ciljeve, eliminirati utjecaj eskalacije cijena te odabrati primjeren cjenovni pristup u odnosu prema domaćim cijenama. Cjenovni ciljevi

• razlikuju se tri temeljne strategije cijena ovisno o ciljevima koje poduzeće želi postići na određenom dijelu međunarodnog tržišta: strategija osvajanja novog tržišta, strategija tzv. pobiranja vrhnja i strategija očuvanja postojećeg tržišnog udjela. • Strategija cijena usmjerena na osvajanje novih tržišta zasnovana je na cijenama nižima od konkurentskih, na tzv. penetracijskim cijenama. Primjenjuje se kad se želi osvojiti tržišni udio ciljnoga stranog tržišta otimajući ga konkurentima. Glavni element marketinške strategije je niska cijena. Zauzimanjem željenog tržišnog udjela cijene se postupno ujednačavaju s cijenama konkurenata. To je česta strategija japanskih proizvođača i proizvođača iz dalekoistočnih zemalja

• Strategija cijena može biti usmjerena na određivanje relativno visokih cijena na nekim ciljnim stranim tržištima (tzv. pobiranje vrhnja) i temelji se na iznimnim konkurentskim prednostima. Cilj je dosegnuti tržišni segment koji će platiti mnogo višu cijenu za njihov proizvod, koji je znatno diferenciraniji od konkurentskih proizvoda (po obilježjima kao što su marka, dizajn, imidž, upotrebna svojstva itd.). Prodaja proizvoda je ekskluzivna, a ponuda ograničena.

Ako je glavni cilj zadržati postojeći tržišni udio na stranom ciljnom tržištu, poduzeće će odrediti cijene u skladu s tim ciljem. Primjerice, pri porastu tečaja ugovorene izvozne valute u odnosu prema lokalnoj valuti ciljnog stranog tržišta, poduzeće neće povećati cijenu da ne bi izgubilo postojeći tržišni udio. Eskalacija izvozne cijene

• Izvozne cijene najčešće su više od cijena za iste proizvode na domaćem tržištu (osim kada poduzeće dotira inozemne cijene). Razlog tome je pojava eskalacije (porasta) izvozne cijene na stranom tržištu.

• Mehanička primjena troškovnog pristupa u politici cijena može dovesti do situacije u kojoj će izvozna cijena za odabrano ciljno tržište biti nerealno visoka i neprimjerena (tablica na sljedećem slajdu). Tako utvrđena cijena može biti drastično viša od cijena za iste ili slične proizvode konkurenata.

• Problem eskalacije cijene u međunarodnom marketingu može onemogućiti uspješan nastup na stranom tržištu zbog cjenovne nekonkurentnosti. Da bi to izbjegla, poduzeća moraju analizirati sve čimbenike koji utječu na taj problem. Izvoznik ne smije izgubiti nadzor nad proizvodom nakon prodaje prvom posredniku u međunarodnom distribucijskom lancu, već ga treba pratiti sve do krajnjeg potrošača u inozemstvu pa i nakon toga.

Poželjno je da marketinški stručnjaci, uz vlastite, snime i troškove konkurenata na stranom tržištu te na taj način dobiju još više argumenata za oblikovanje analitičkih ocjena na osnovi kojih će menadžment poduzeća odabrati najbolju politiku ocjena.

• Kada su strana tržišta odveć udaljena ili su distributeri na tim tržištima pretjerano skupi, poduzeće ima različite mogućnosti za rješavanje takvih problema:

1. dotiranje izvoznih cijena na odabranim izvoznim tržištima;

2. racionalizacija distribucijske mreže (skraćivanje kanala distribucije, zamjena posrednika i dr.), korištenje alternativnim špediterskim uslugama u međunarodnom otpremništvu, isporuka proizvoda u dijelovima (knock-down exports) te pakiranje i ambalažiranje proizvoda u stranoj zemlji radi nižih tarifa za sastavne dijelove itd. Treća je mogućnost osnivanje proizvodnog pogona na lokalnom ili nekom bližem tržištu. Domaće i izvozne cijene

• Ovisno o ciljevima poslovanja u inozemstvu, poduzeće može odrediti cijene višim ili nižim od onih na domaćem tržištu, ili prodavati proizvod i u inozemstvu po jednakim cijenama.

• Tržišno pozicioniranje proizvoda na stranom tržištu ovisi o brojnim čimbenicima: obilježja proizvoda, stanje konkurencije i osobine potrošača. Izvozna cijena može ali i ne mora biti važan element tržišnog pozicioniranja. Njezina važnost ovisit će, prije svega, o strateškim ciljevima i kvaliteti ostalih elemenata marketinškog miksa.

**Cijene – damping**

• Pri određivanju cjenovne politike menadžment je ograničen različitim elementima stranih okruženja (vanjskotrgovinskim, administrativnim, poreznim), među kojima važno mjesto pripada antidampinškom zakonodavstvu, koje vrlo često određuje kategoriju najnižih cijena.

• Damping je, u širem smislu, cjenovna diskriminacija među različitim zemljama. U užem smislu, damping je prodaja na stranim tržištima po cijenama nižim od onih na domaćem tržištu ili ispod normalne (realne) cijene. U SAD-u se damping definira kao nepošteno sniženje cijena kako bi se onemogućila prodaja proizvoda i usluga američkih poduzeća.

• Antidampinški zakoni sadrže proceduru za utvrđivanje postojanja dampinga i mjere koje će biti poduzete protiv stranog konkurenta.

• Motivi izvoznika za određivanje nižih cijena na stranome nego na domaćem tržištu su različiti:

1. uvođenje proizvoda na novo tržište,

2. ostvarenje monopolističkog položaja,

3. maksimiziranje dobiti,

4. prilagodba lokalnom okruženju.

• S obzirom na trajanje i učestalost primjene, postoje tri oblika u kojima se primjenjuje damping:

1. povremeni damping - kada poduzeće raspolaže viškovima koje ne može prodati na postojećim tržištima.

2. kratkoročni damping – poduzeća koja osvajaju nova strana tržišta ili vode konkurentsku utakmicu.

3. Dugoročni (kontinuirani) damping – zbog duge borbe s konkurentima, drug proces osvaja novog tržišta ...

• Za primjenu antidampinških zakona protiv stranog poduzeća nije dovoljno provesti istražni postupak, nego je potrebno dokazati diskriminaciju cijenama (damping) i štetu koju imaju domaći proizvođači od takve diskriminacije. Pravo EU zahtijeva i ispunjenje dodatnog uvjeta, a to je postojanost interesa EU.

• Poduzeća u praksi nastoje na različite (legalne i ilegalne) izbjeći antidampinške postupke. Postoji niz mogućnosti kako se to čini:

1. Diferenciranje proizvoda koji se izvozi na strano tržište u odnosu prema istom proizvodu na domaćem tržištu

2. Sklapanje sporazuma o kreditiranju s distributerima na stranom tržištu, te se putem necjenovnog konkurentskog prilagođavanja postižu isti rezultati kao i sniženjem cijena

**4.2. Cijene – devalvacija i inflacija**

• Međunarodna poduzeća posluju u uvjetima međunarodnog okruženja, u kojemu postoje različiti financijski sustavi, monetarne politike i sustavi deviznih tečajeva. Ponekad su tečajevi izravno povezani s cijenama na domaćem tržištu i u tom slučaju fluktuirajući tečaj nije problem jer će rast ili pad domaće valute biti neutraliziran rastom ili padom razine domaćih cijena. No, u praksi se tečajevi ne kreću zajedno s inflacijom tako da se marketinški stručnjaci suočavaju s odukama što raditi s različitim tečajevima valuta i različitim tečajevima razmjene.

• Devalvacija – jednokratno sniženje domaće valute u odnosu prema stranim valutama na osnovi odluke lokalne vlasti u određenoj zemlji. Posljedica devalvacije je da svi proizvodi koji se prodaju za lokalnu valutu imaju niže cijene za iznos devalvacije, a istodobno svi uvozni proizvodi postaju skuplji.

• Revalvacija – jednokratno povećanje nacionalne valute u odnosu prema stranoj. U međunarodnoj se praksi provodi mnogo rjeđe od devalvacije. Njezine su posljedice na izvoznike i uvoznike suprotne učincima devalvacije. Uvoznici postižu relativno povoljniju poziciju od izvoznika, cijene u lokalnoj valuti za strane kupce postaju više, dok proizvodi u stranim valutama pojeftinjuju. Domaći izvoznici poskupljenje lokalne valute mogu prenijeti na potrošače u inozemstvu ili zadržati istu cijenu i pokušati smanjiti troškove poslovanja.

U međunarodnoj su praksi devalvacija i revalvacija relativno rijetka pojava. Za politiku cijena međunarodnog poduzeća mnogo su važnije inflacija i deflacija.

• Inflacija – proces stalnog rasta cijena.

• Deflacija – proces stalnog pada cijena.

• Za međunarodno poduzeće nije problem sama inflacija kao pojava, nego različite stope inflacije u pojedinim zemljama koje zahtijevaju različitu politiku cijena. Te se stope mogu mnogo razlikovati, što uzrokuje velike razlike u promjenama cijena inputa i outputa međunarodnog poduzeća. Inflacija prisiljava poduzeća na promjenu cijena. Što je stopa inflacije viša, to je prilagodba cijena brža i obrnuto.

• Sloboda poduzeća u vođenju optimalne politike cijena u uvjetima inflacije ograničena je mjerama lokalne vlade, ponašanjem konkurenata i potražnjom na tržištu. U uvjetima inflacije vlade se često odlučuju za mjere ekonomske politike koje daju brze rezultate, npr. zamrzavanje cijena ili njihovu selektivnu kontrolu. U takvim su situacijama prvi na udaru proizvodi i usluge stranih poduzeća. Ako konkurenti ne povisuju cijene svojih proizvoda, to će biti teže povisiti vlastite cijene. Niska i elastična potražnja ne dopušta porast cijena te će poduzeće morati nadoknaditi izgubljenu dobit na drugim tržištima ili sniženjem troškova poslovanja.

**Cijene – transferne cijene grupe poduzeća**

• Transferne ili intrasistemske cijene upotrebljavaju grupe poduzeća u međusobnim kupoprodajnim transakcijama pridruženih poduzeća na tzv. unutrašnjem, intrasistemskom tržištu. Budući da te cijene nisu ugovorene na slobodnome, otvorenom tržištu, one mogu odstupati od cijena što ih ugovore nepovezani trgovinski partneri u usporedivoj transakciji u jednakim okolnostima.

• Ako su proizvodi, usluge ili nematerijalna imovina u transakciji među povezanim stranama precijenjeni, prodavateljeva je dobit povećana, a kupčeva smanjena. Vrijedi i obrnuto.

• Odluka o primjeni i vrsti transfernih cijena vrlo je složena i zahtijeva temeljitu pripremu. Nema jednoznačnog odgovora na pitanja kada, kako i u kojem obujmu te koliko dugo primjenjivati sustav transfernih cijena. Na odgovor utječu mnoge varijable: porezni i carinski sustavi, položaj pridruženog poduzeća u okruženju, konkurencija na tržištu, mjere lokalnih vlada, konfliktni ciljevi partnera u zajedničkom ulaganju, unutrašnji odnosi među pridruženim poduzećima u grupi itd.

• Važan dio, odnosno 30 – 40% međunarodne razmjene među razvijenim zemljama jest razmjena na unutrašnjim ili intrasistemskim tržištima, među pridruženim podružnicama u grupama poduzeća.

Glavni ciljevi primjene transfernih cijena su sljedeći: Premošćivanje nepovoljne situacije u lokalnom okruženju Plaćanje nižih poreza (najčešće je riječ o različitim stopama poreza na dobit) Izigravanje carinskih propisa (rezultira plaćanjem nižih carinskih pristojbi) Povlačenje viška sredstava iz pridruženog poduzeća (višak prihoda nad rashodima može biti reinvestiran ili repatriran u različitim oblicima – dividende, kamate, royality, naknade za franšizu i vođenje i dr.) Jačanje lokalnog poduzeća pridruženoj grupi poduzeća (snižavanjem dobavnih cijena lokalnom poduzeću na teret drugih članica grupe, čime ono može bez većih napora uništavati lokalne konkurente) Sredstvo konkurentske borbe u slučaju da je neka članica grupe napadnuta ili ugrožena od konkurenata

• Određivanje visine transferne cijene – primjenjuju se različite matematičke metode. U međunarodnim grupama to obično rade vrhunski specijalisti različitih profila (stručnjaci: marketinški, porezni, za devizne tečajeve, proizvodnju), jer se cijene trebaju odrediti tako da se ne ugrozi tržišna pozicija, iskoriste tečajne razlike, primijeni ekonomija razmjera te da sve bude po zakonu, uz što manje porezne i carinske obveze.

Pristupi izračunu transfernih cijena – tri su osnovna pristup, od kojih se najčešće primjenjuje optimalni cjenovni pristup. To su:

• Podcijenjene transferne cijene – temelje se na direktnim troškovima proizvodnje lokalne podružnice, zbog čega su mnogo niže od cijena koje bi lokalno poduzeće postiglo na drugom tržištu izvan intrasistemskog tržišta grupe.

• Precijenjene transferne cijene – one su druga krajnost, jer su mnogo više od cijena koje bi lokalno poduzeće moglo postići na drugom tržištu.

• Optimalni cjenovni pristup – cijena se oblikuje negdje između podcijenjenih i precijenjenih. Direktnim troškovima poduzeća dodaju se opći troškovi i određeni fiksni iznos (ili postotak) po svakoj jedinici proizvoda koji se određuje dogovorom u grupi.

• Suprotstavljeni interesi pridruženih poduzeća u svezi s transfernim cijenama – mogu biti izvor sukoba u grupi. Dok matično poduzeće želi centralizirati odluke o cijenama, pridružena poduzeća žele samostalno voditi politiku cijena. Potrebno je mnogo umješnosti u upravljanju da bi se te napetosti pomirile i vodila se politika cijena s ciljem povećanja dobiti grupe kao cjeline.

Ograničenja primjene transfernih cijena (TC)

| Kontrola vlade | Sustavno praćenje TC-a grupe radi utvrđivanja njihove zasnovanosti na uobičajenim tržišnim uvjetima. Zbog kontrole koju provodi nadležni državni organ (komisija za monopole, neka institucija ministarstva financija i sl.), gotovo svaka zemlja ima razrađenu metodologiju izračuna TC-a. |
| --- | --- |
| Unutrašnji činitelji koji djeluju u samoj grupi | Mogu otežavati primjenu TC-a. Pridružena su poduzeća u grupi manje ili više decentralizirana, samostalna, profitabilno orijentirana poduzeća. Ugled uprave u tim članicama ovisi i o profitabilnosti poslovanja, visini plaćenog poreza u domaćoj zemlji, a sustav stimulacije članova uprave može biti utemeljen na ostvarenom profitu. U takvim je uvjetima teško uvjeriti upravu da primijeni niske TC-e svojih proizvoda pri isporukama drugim poduzećima u grupi. |
| Carine i porezi | Snažno utječu na oblikovanje TC-a, ali njihovo djelovanje može biti međusobno suprotstavljeno. Npr. zemlja koja ima visoke carine i niske poreze na dobit stimulira grupu da zbog visokih carina primijeni niske TC-e, ali da se zbog niskih poreza na dobit istodobno koristi visokim TC-ima. Za neke je grupe izbjegavanje poreza i carina nemoralno i umanjuje ugled poduzeća u grupi te se ne žele time koristiti (barem ne često i u velikoj mjeri). Usto, postoji tendencija izjednačavanja poreznih i carinskih opterećenja različitim oblicima gospodarskih integracija zemalja, što će umanjiti njihovu važnost u budućnosti. |
| Različita ograničenja ekonomske politike | Ograničenje uvoza (češće) ili izvoza (rjeđe) ili uvođenje tzv. zamrzavanja cijena, najčešće su mjere ekonomske politike koje onemogućavaju grupu u primjeni TC-a. Pravila o repatrijaciji kapitala i dobiti također utječu na TC. Primjena restrikcija u transferu pogoduje upotrebi TC-a, i obrnuto. Isto tako, različite mjere monetarne politike mogu poticati ili otežavati primjenu TC-a (stabilnost valute, devizni tečaj, kamatne stope, itd.) |
| Partnerstvo | Dobit u zajedničkom poduzeću dijeli se na partnere razmjerno njihovim udjelima ili dogovoru. Lokalni će partner uvijek s nepovjerenjem gledati na TC-a, sumnjajući da se putem njih odlijeva dobit poduzeća |

Cijene – međunarodne politike cijena

• Međunarodnom politikom cijena određuju se ciljevi i smjer marketinških aktivnosti te postavljaju temeljna načela za postizanja određenih cjenovnih učinaka. Međunarodna se poduzeća pri određivanju cijena na stranom tržištu susreću s brojnim problemima, od kojih su neki globalni a drugi specifični za pojedino tržište

. • Pri odabiru globalnog pristupa u međunarodnoj politici cijena, poduzeće ima tri mogućnosti, i to:

| Jedinstvene cijene na svim tržištima | Tu politiku cijena mogu primjenjivati samo velika međunarodna poduzeća, koja imaju vodeću ulogu ili monopolistički položaj na svjetskom tržištu. Takav pristup ne uzima u obzir razlike među pojedinim stranim tržištima (npr. Intel može odrediti jedinstvenu cijenu za svoje procesore ili IBM za svoja računala). |
| --- | --- |
| Tržišne cijene za svako strano tržište | Ako poduzeće poštuje tržišne prilike u svakoj pojedinoj zemlji, mogu se odrediti različite cijene za svako tržište, pri čemu se vodi briga o kupovnoj snazi i razvijenosti pojedinog stranog tržišta. Međutim, pristup zanemaruje stvarne troškove (distribucijske, promotivne, itd.) na pojedinom tržištu te stoga bogatija tržišta dotiraju siromašnija. Takve razlike u cijenama dovode do pojave „sivih” ili paralelnih distribucijskih kanala, putem kojih se proizvodi neovlašteno prenose s jeftinijih tržišta na skuplja. |
| Ocjene zasnovane na troškovima na svakom tržištu | Poduzeće jednostavno zbroji sve troškove na pojedinom tržištu i doda svoju standardnu maržu te na taj način odredi cijenu za svako tržište. Takav bi pristup doveo poduzeće u vrlo nepovoljnu situaciju na tržištima u kojima su troškovi distribucije visoki (npr. tržište Japana), ali i na tržištima unutar određenog zemljopisnog područja i unutar istoga valutnog područja (npr. susjedna tržišta zemalja s euro valutom) jer se kupci mogu koristiti cjenovnom arbitražom i kupovati proizvode u zemlji s nižom cijenom istih proizvoda. |

Koju će od navedenih mogućnosti menadžment odabrati, ovisi o mnogo razloga (globalni i lokalni ciljevi, konkurentski uvjeti, obilježja proizvoda itd.). U međunarodnoj poslovnoj praksi najčešće se koriste kombinacijom svih triju pristupa. To znači da poduzeće za jednu grupu proizvoda na jednom dijelu stranih tržišta u određenom vremenu primjenjuju jedan pristup cjenovnoj politici, dok istodobno za drugu grupu proizvoda na drugim tržištima primjenjuje drugi.

Čimbenici u međunarodnom okruženju koji utječu na politiku cijena

• Svako međunarodno poduzeće za svako pojedino tržište postavlja ciljeve glede politike cijena (npr. minimalni povrat ulaganja, željena stopa profita itd.). Međutim, prije određivanja cijene moraju se analizirati tri grupe čimbenika koji izravno utječu na njezinu strukturu (vidjeti sliku uz Međunarodne strategije cijena): Interni čimbenici – profitabilnost, transportni troškovi, tarife, porezi, troškovi proizvodnje i troškovi kapitala Tržišni čimbenici – razina prihoda stanovništva (kupovna moć), konkurencija i struktura tržišta Čimbenici u okruženju – devizni tečajevi, inflacija, kontrola cijena i regulativa lokalnih vlasti.

Određivanje cijena novih proizvoda

• Prije određivanja cijene novog proizvoda ili usluge, poduzeće treba odgovoriti na nekoliko pitanja:

• Koliko brzo želi povrat ulaganja u razvoj proizvoda?

• Kada očekuje pojavu konkurenata s istim ili sličnim proizvodom?

• Kako će se konkurencija odraziti na primarnu potražnju na ciljnome stranom tržištu? • Koliko želi uložiti u promotivnu kampanju i kojom dinamikom?

• Nakon odgovora na ova četiri pitanja poduzeće može odabrati politiku određivanja cijene novog proizvoda.

• Tipične cjenovne politike za nove proizvode i usluge jesu (2):

1. „pobiranje vrhnja” – određuje se najviša cijena koju su potrošači spremni platiti za novi proizvod na tržištu. Budući je potražnja za novim proizvodom cjenovno neelastična, poduzeće s visokom cijenom može u relativno kratkom roku nadoknaditi troškove ulaganja u razvoj proizvoda. Posljedica je poticanje konkurenata na proizvodnju istih ili sličnih proizvoda. Kada se to dogodi, poduzeće će postupno snižavati cijenu da bi proizvod održalo cjenovno konkurentnim.

2. „penetracijska cijena” – primjenjuje se kada se želi brzo prodrijeti na ciljno strano tržište pa se odrede cijene niže od konkurentskih. Takvu cjenovnu politiku vrlo često primjenjuju proizvođači automobila iz zemalja Dalekog istoka (Kina, Južna Koreja). Ona je pogodna za proizvode čija je potražnja vrlo elastična. Negativnost joj je to što je postupak naknadnog povišenja cijena mnogo rizičniji od postupka naknadnog sniženja cijena. Određivanje promotivnih cijena

• Politika cijena često je snažno promotivno usmjerena. Takve su cjenovne politike zasnovane na (3):

• prigodnom određivanju cijena – akcija sniženja cijena koordinirana s akcijom unaprjeđenja prodaje i s oglašavanjem, često povodom posebnih prigoda (praznici, događaji, sezona i sl.). Primjenjuje se u svim situacijama u kojima prodaja zaostaje i gomilaju se zalihe ili poduzeću nedostaje kapital za poslovanje.

• vodstvu u cijenama – najčešće se primjenjuje u maloprodaji proizvoda krajnje potrošnje. Prodavači odrede znatno niže cijene od konkurenata, često izjednačene s nabavnom cijenom ili čak cijenom koštanja za odabrani manji broj proizvoda, nastojeći tako privući potrošače, koji će osim tih kupiti i neke proizvode normalne cijene. Prodaja veće količine proizvoda normalne cijene trebala bi nadoknaditi izgubljenu dobit od prodanih proizvoda snižene cijene. Npr. odredi se niža cijena za cca 3 proizvoda (npr. ulje, mlijeko, kruh) kako bi se privukli potrošači, nadajući se da će potrošači uz ta tri proizvoda kupiti još neke potrebne proizvode po normalnim cijenama.

ažnim popustima – to je neistinito komparativno sniženje cijena. Npr. u oglašavanju se navodi da je proizvod prije koštao 25 kn, a sada košta 19 kuna, iako je proizvod i prije zaista koštao 19 kn. Takvim se popustima najčešće koriste maloprodavači da bi potrošači stekli dojam da je proizvod na rasprodaji. Ovakva je politika cijena koja samo stvara iluziju popusta neetična i u mnogim je zemljama nelegalna. Psihološko određivanje cijena

• Politika cijena može navoditi potrošače na odluku o kupnji na osnovi emocionalnih, a ne racionalnih reakcija na marketinške aktivnosti. Primjenjuje se u maloprodaji proizvoda krajnje potrošnje.

• Cijena na osnovi psiholoških reakcija potrošača određuje se u sklopu sljedeće četiri cjenovne politike:

1. Određivanje cijena nižima od okruglog broja – npr. 99,99 umjesto 100 Eura, osim kod luksuznih proizvoda

2. Običajno određivanje cijena – cijene koje su zasnovane na tradiciji i ne mijenjaju se duže vrijeme (npr. žvakaće)

3. Prestižno određivanje cijena – umjetno podizanje cijena na više da bi se postigao dojam o visokoj kvaliteti (npr. farmaceutski proizvodi, kozmetika, skupocjeni nakit, automobili i alkoholna pića, te usluge – frizer i dr.

4. Određivanje cijena skupine proizvoda – ponuda nekoliko povezanih proizvoda u paketu po jednoj cijeni

Određivanje cijena profesionalnih usluga

• Politika određivanja cijena profesionalnih usluga nije zasnovana na ekonomskim, marketinškim, ili racionalnim elementima nego je rezultat vlastitih prosudbi pružatelja usluga.

• Cijene usluga nisu izravno povezane s vremenom pružanja i specifičnim obilježjima usluge nego su određene prema različitim normama. Tako npr. posrednik u kupoprodaji nekretnina naplaćuje 2% postignute ukupne cijene bez obzira na to kolika će ona biti; projektant ima cijenu od 5% ukupne vrijednosti projekta; odvjetnik ima fiksnu tarifu za određenu vrstu usluge bez obzira na njezinu specifičnost; konzultant naplaćuje standardnu cijenu za svoju uslugu bez obzira na težinu pojedine bolesti itd.

• Jedina zaštita korisnika usluge pri takvoj cjenovnoj politici jesu moral i etička obveza pružatelja usluge da neće pretjerati u isticanju visokih cijena.

Iskustveno određivanje cijene

• Kada poduzeće želi osvojiti veći udio na stranim tržištima može odrediti cijene na niskoj razini, koje konkurenti s visokim troškovima poslovanja ne mogu podnijeti. Bitno je da poduzeće već u prvim fazama životnog ciklusa proizvoda osvoji dominirajući tržišni udio, što mu na krivulji iskustva omogućuje bolji položaj od konkurenta. Takvu cjenovnu politiku može primjenjivati poduzeće s velikim proizvodnim i tržišnim iskustvom.

Alternativne politike cijena

• U inozemstvu se mogu primijeniti tri različita pristupa politici cijena, i to:

1. Produžena politika cijena – primjenjuje se ista cijena proizvoda na svim stranim tržištima. Prednost pristupa je jednostavnost primjene i nepostojanje troškova istraživanja stranih tržišta. Loša mu je strana zanemarivanje konkurencije i specifičnih tržišnih uvjeta na svakome lokalnom tržištu.

2. Adaptirana politika cijena – uzima u obzir specifičnosti pojedinoga stranog ciljnog tržišta. Cijene se prilagođuju svakome od tih tržišta . Svaka podružnica nekog međunarodnog poduzeća u inozemstvu vodi vlastitu politiku cijena prilagođenu svome lokalnom okruženju. Iznimka je samo primjena intrasistemskih (transfernih) cijena u grupi.

3. Inovirana politika cijena – jest politika cijena koja nije statična nego je prilagođena strateškim ciljevima poduzeća. Ovisno o tim ciljevima, marketinška će strategija cijenu na svakom tržištu odrediti u skladu s primijenjenim marketinškim miksom.

**Cijene – metode određivanja cijena**

• U izradi kalkulacija cijena proizvoda i usluga primjenjuju se odgovarajući postupci i procedure. Koje će se metode primijeniti ovisi o obilježjima proizvoda i usluga, obilježjima poduzeća i konkretnog stranog tržišta u određenom vremenu te o utvrđenim marketinškim ciljevima koje menadžment želi postići

• Od sedam najčešće primjenjivanih metoda određivanja cijena u međunarodnome marketingu 4 su zasnovane na troškovima, a 3 na tržišnim uvjetima

1. Troškovno orijentirane metode

• Te metode uzimaju u obzir troškove proizvoda i usluge, ali zanemaruju tržišne uvjete. Prednost im je jednostavnost i laka primjenjivost u praksi, a nedostatak zanemarivanje potražnje i konkurencije te strateških ciljeva poduzeća na ciljnome stranom tržištu.

1. Metoda dodavanja profitne marže – jednostavna je metoda prema kojoj se cijena određuje tako da se troškovima po jedinici proizvoda dodaje određeni postotak profita. Dodavanje je zasnovano na očekivanoj prodaji planirane količine proizvoda. Veliki broj poduzeća primjenjuje upravo tu ‘računovodstvenu’ metodu određivanja cijene. Ona potpuno zanemaruje potražnju i konkurenciju na ciljnom tržištu, pa su cijene nerealne.

U izradi kalkulacija cijena proizvoda i usluga primjenjuju se odgovarajući postupci i procedure. Koje će se metode primijeniti ovisi o obilježjima proizvoda i usluga, obilježjima poduzeća i konkretnog stranog tržišta u određenom vremenu te o utvrđenim marketinškim ciljevima koje menadžment želi postići • Od sedam najčešće primjenjivanih metoda određivanja cijena u međunarodnome marketingu 4 su zasnovane na troškovima, a 3 na tržišnim uvjetima

1. Troškovno orijentirane metode • Te metode uzimaju u obzir troškove proizvoda i usluge, ali zanemaruju tržišne uvjete. Prednost im je jednostavnost i laka primjenjivost u praksi, a nedostatak zanemarivanje p

otražnje i konkurencije te strateških ciljeva poduzeća na ciljnome stranom tržištu. 1. Metoda dodavanja profitne marže – jednostavna je metoda prema kojoj se cijena određuje tako da se troškovima po jedinici proizvoda dodaje određeni postotak profita. Dodavanje je zasnovano na očekivanoj prodaji planirane količine proizvoda. Veliki broj poduzeća primjenjuje upravo tu ‘računovodstvenu’ metodu određivanja cijene. Ona potpuno zanemaruje potražnju i konkurenciju na ciljnom tržištu, pa su cijene nerealne.

2. Metoda troškovi plus – podrazumijeva određivanje cijene zbirom svih direktnih, indirektnih i općih troškova, uz dodavanje određene dobiti. Obično ju primjenjuju međunarodna poduzeća u djelatnostima u kojima cjenovna konkurencija nije osobito jaka (npr. proizvođači opreme, izvođači radova pri gradnji velikih poslovnih objekata te proizvođači vojne opreme). Uobičajena je i tada kada je teško predvidjeti troškove proizvodnje ili je proizvodnja dugotrajna, pa time i izložena većim cjenovnim i troškovnim rizicima kao i u razdobljima jače inflacije na određenom tržištu. Nepovoljna je za kupca jer proizvođač može nekontrolirano povećati troškove da bi tako uvećao osnovicu za dodavanje dobiti. Jednako tako, proizvođač nije prisiljen na racionalizaciju troškova proizvodnje.

3. Metoda jednakih cijena – međunarodno poduzeće određuje jedinstvenu cijenu za sva strana tržišta na kojima posluje. Jedinstvena je cijena iskazana u odabranoj čvrstoj valuti, koja se konvertira u lokalne valute na stranim tržištima. Metoda je neprimjerena jer zanemaruje utjecaj konkurenata, stranih potrošača i tržišnih uvjeta. Jedina je prednost ove metode da se poduzeću ne može prigovoriti cjenovno diskriminiranje pojedinih tržišta.

4. Metoda povrata ulaganja - primjenjuje se kad je prioritetni cilj odrediti postizanje željene stope povrata ulaganja na određenom stranom tržištu. Nedostatak joj je nepostojanje bilo kakve marketinške orijentacije.

2. Tržišno orijentirane metode

• Te metode uzimaju u obzir uvjete na ciljnom stranom tržištu.

1. Metoda određivanja cijena prema potražnji – zasniva se na razini potražnje određenog proizvoda ili usluge na različitim stranim tržištima. Ako je potražnja proizvoda velika, cijena će biti viša, i obrnuto. Metoda se najčešće primjenjuje kada se želi prodavati proizvod ili uslugu po različitim cijenama (dvije ili više cijena). Kriteriji diferencijacije cijena su: vrijeme kupnje, lokacija tržišta, obliku distribucije, vrsti potrošača itd. Upravo su cjenovne razlike među pojedinim stranim tržištima dovele do pojave tzv. sivih ili paralelnih tržišta.

2. Metoda određivanja cijena prema konkurentskim uvjetima - primjenjuje se kada je poduzeću prioritet postizanje određene pozicije s obzirom na konkurente na nekom stranom tržištu. Ovisno o postavljenim ciljevima (povećanje ili zadržavanje postojećeg tržišnog udjela, ili povećanje prodaje), cijene proizvoda se mogu postaviti tako da budu niže, više ili jednake cijenama proizvoda konkurenata (ako su ostali instrumenti jednaki).

3. Metoda najniže cijene– temelji se na određivanju najniže cijene proizvoda koja je jednaka na svim stranim tržištima. Odluka menadžera o visini cijene proizvoda ovisi o ciljevima, tržišnim prilikama, konkurenciji i troškovima poslovanja. Bitna je koordinacija podružnice s matičnim poduzećem. Primjenjuju ju velika poduzeća.

**4.3. Međunarodna distribucija**

**4.3. Međunarodna distribucija - teme**

**1. Važnost kanala distribucije**

**2. Distribucija na međunarodnom tržištu**

**3. Upravljanje međunarodnom distribucijom • vrednovanja članova kanala distribucije • komuniciranje s članovima kanala distribucije • motiviranje posrednika • nadziranje kanala distribucije • modifikacija kanala distribucije • pravna regulativa i trgovački običaji • povezivanje članova kanala distribucije 4. Globalni trendovi u međunarodnoj distribuciji**

**Međunarodna distribucija – uvod**

• Međunarodna distribucija je djelatnost koja prevladava sve razlike u vremenu i prostoru između proizvodnje u jednoj zemlji i upotrebe proizvoda u inozemstvu. Distribucijom potrošači dobiju proizvode kada to žele i na mjestu na kojemu žele.

• Kanal distribucije označava pojedince i/ili organizacije koji usmjeravaju tok proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača u inozemstvu. On je integralni dio cjelovitoga distribucijskog sustava na stranom tržištu. Čine ga proizvođači proizvoda i ponuđači usluga, posrednici na domaćemu i stranim tržištima te potrošači koji kupuju te proizvode i usluge.

• Strukturu kanala distribucije čine svi sudionici i sva sredstva u zemlji i inozemstvu koji omogućuju prijenos proizvoda od proizvođača do inozemnih kupaca

• Postoje različiti posrednici u inozemstvu koji obnašaju različite distribucijske funkcije. Dvije osnovne skupine su:

1. Trgovci – preuzimaju vlasništvo na proizvodima i prodaju ih dalje putem distribucijskog kanala u vlastito ime i za vlastiti račun.

2. Funkcionalni posrednici (agenti i brokeri) – ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima, ali ih katkad uzimaju u fizički posjed i posluju za svoj račun i u svoje ime ili za račun i u ime principala (naručitelja).

Strategija međunarodne distribucije rezultat je usvojene koncepcije međunarodnog marketinga i odabrane strategije nastupa na pojedinome stranom tržištu. Ona također ovisi o usvojenoj politici proizvoda i usluga te o politici cijena i promociji na stranim tržištima. To znači da distribucijske strategije na pojedinim stranim tržištima mogu biti različite.

• Iako strategija međunarodne distribucije ne može biti ispred drugih marketinških odluka, ona na njih snažno utječe i povlači za sobom dugoročne obveze za proizvođača. U međunarodnoj praksi mnogo je lakše mijenjati strategiju cijena ili promocije nego postojeću strategiju distribucije.

• Politika međunarodne distribucije odabir je najprikladnijih načela, metoda i poslovnih odluka uz pomoć kojih se osigurava usmjeravanje tokova proizvoda i usluga u međunarodnoj razmjeni. Njome se utvrđuju metode s pomoću kojih će se ostvarivati odabrani marketinški ciljevi.

• Distribucijske sustav obuhvaća: proizvođače proizvoda i usluga namijenjenih izvozu, institucije koje provode aktivnosti distribucije u zemlji i inozemstvu , oblike odnosa među sudionicima sustava, kupce i funkcije marketinga koje su uključene u distribucijske aktivnosti.

Distribucijski miks označava sva aktivnosti, napore i ulaganja proizvođača koji su nužni da bi se optimalno opskrbljivala odabrana ciljna strana tržišta. Kao što miks proizvoda, cijene i promocije utječu na distribucijski miks, tako i on djeluje na njih.

• Izbor optimalnoga distribucijskog sustava u inozemstvu jedan je od najtežih i najodgovornijih zadataka za izvoznika. Pogrešne odluke na području međunarodne marketinške distribucije mogu dovesti u pitanje cijelu izvoznu aktivnost. • Nemoguće je i neracionalno očekivati od poduzeća da za svako strano tržište primjenjuje različite distribucijske strategije. Ipak, pri oblikovanju distribucijskog miksa treba se brinuti o specifičnostima svakog pojedinog stranog tržišta i okruženja. Poduzeće ne bi smjelo upasti u 3E zamku: sve (everithing), svakome (to everyone), svugdje (everywhere).

• Analiza postojećeg distribucijskog sustava i kanala – u praksi proizvođač najčešće ima više mogućnosti za usmjeravanje tokova vlastitih proizvoda na tržištu. Uvijek ima mogućnost izgradnje vlastitog kanala. Riječ je o zahtjevnom poslu, jer su mnoga obilježja prikrivena i slabo uočljiva. Mnogi su čimbenici sadržani u vrlo isprepletenim odnosima i interesima sudionika koji čine pozadinu (naličje) kanala distribucije. Treba ih se prepoznati i analizirati, jer o tome ovisi budućnost poslovanja, a pokatkad i opstanak na pojedinim stranim tržištima

**Međunarodna distribucija – važnost kanala**

• Poduzeća iz različitih zemalja nastoje svoje proizvode i usluge prodati na onim tržištima koja su im najrentabilnija i koja im omogućuju bolje ispunjavanje vlastite misije i ciljeva.

• Velikim poduzećima domaća tržišta nisu dostatna (premalen broj potrošača, brojna i jaka konkurencija, tržište je u fazi zrelosti) te svoje aktivnosti usmjeravaju na veći ili manji broj stranih tržišta.

• Svako poduzeće ima mogućnost izravno prodavati svoje proizvode i usluge kupcima u zemlji i inozemstvu ili pak to činiti preko raznovrsne mreže posrednika u svojoj zemlji i u inozemstvu. Ti posrednici čine kanale distribucije.

• Prodaja putem posrednika – poduzeće se može koristiti već izgrađenom distribucijskom mrežom i ne treba ulagati vlastite napore i resurse u distribucijske aktivnosti.

• Izravna prodaja – ako izvoznik želi izravno prodavati svoje proizvode i usluge, morat će izgraditi vlastitu distribucijsku mrežu. Ona poduzeću omogućuje čvrstu kontrolu kanala distribucije i izravnije kontakte s krajnjim korisnicima, ali zahtijeva znatna ulaganja financijskih i drugih resursa i te stalnu brigu i nadzor. U praksi samo manji dio poduzeća, i to velikih međunarodnih, razvija vlastitu distribuciju, ali i tada samo djelomično. Međutim, kombinacija vlastitih i tuđih kanala distribucije jedan je od uzroka sukoba u kanalu koji nastaju u praksi.

Glavna svrha djelovanja posrednika u distribuciji jest olakšavanje protoka proizvoda i usluga. Osnovni problemi distribucije mogu se iskazati:

• Neskladom količina – razlika između željenih kupčevih količina (on traži ograničen broj određenog proizvoda ili usluge) i stvarne količine proizvoda pouzeća (ono nastoji proizvesti što veći broj tih proizvoda i usluga).

• Neskladom asortimana - prosječni kupac želi različite proizvode uz što veću širinu i dubinu asortimana, dok izvoznik istodobno teži ograničenju asortimana.

• Posrednici oba navedena problema rješavaju sortiranjem proizvoda u kanalu. Djelatnost sortiranja obuhvaća:

1. Razvrstavanje proizvoda – postupak razdvajanja raznovrsnih proizvoda, prema određenim obilježjima (veličina, težina, oblik, boja) i utvrđenim standardima u relativno uniformne skupine, čime se ublažava nesklad asortimana

2. Prikupljanje proizvoda – postupak grupiranja proizvoda sličnih obilježja u veće skupine radi zadovoljavanja narudžbi velikih kupaca, snižavanja troškova prijevoza, skladištenja i sl., čime se ublažava nesklad količina

3. Raspoređivanje proizvoda – postupak suprotan prikupljanju; veće količine sličnih proizvoda se razdjeljuju i ambalažiraju prema zahtjevima kupaca, a time se rješava nesklad količina.

4. Svrstavanje proizvoda – grupiranje raznovrsnih proizvoda različitih proizvođača na jednome mjestu radi olakšavanja procesa prodaje na jednome mjestu.

Posrednici u distribuciji – svojim raznorodnim aktivnostima omogućuju proizvođačima, ali i kupcima na stranim tržištima, da proizvodi budu brže dostupni i pristupačniji, uz manje troškove. Na taj se način ublažava ne samo nesklad količina i asortimana, nego i nesklad vremena, prostora (mjesta) i cijena.

• S obzirom na to da su strana tržišta za poduzeća po pravilu nepoznata, uloga i važnost posrednika u međunarodnoj distribuciji mnogo je veća od one na domaćem tržištu.

• Bez aktivnosti posrednika kao što su prikupljanje informacija o stranim tržištima i kupcima, promoviranje proizvoda, čuvanje i financiranje zaliha, preuzimanje rizika i vlasništva proizvoda u kanalu i sl., poduzeću bi bilo mnogo teže, a katkad i nemoguće prodavati proizvode u inozemstvu.

**Međunarodna distribucija**

• Prije nego započne oblikovanje međunarodne distribucijske strategije, poduzeće mora donijeti temeljne strateške odluke glede:

• Šireg ili užeg obuhvata distribucije

• Načina organiziranja distribucijskog procesa

• Gustoće distribucije (intenzitet pokrivenosti tržišta).

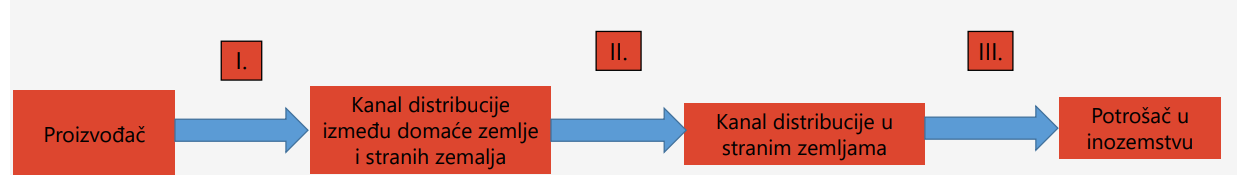
• Široko definirana međunarodna distribucija obuhvaća sve strategije kojima se poduzeće može koristiti na stranim tržištima (izvoz, licencijska proizvodnja, franšiza, ulaganja i dr.). U užem smislu, međunarodna distribucija obuhvaća samo izvoz proizvoda i usluga u inozemstvo.

• Način organiziranja distribucijskog procesa odnosi se na odabir izravnoga, neizravnoga ili kombiniranog sustava međunarodnih kanala distribucije

• Gustoća distribucije ili intenzitet tržišne pokrivenosti odnosi se na broj posrednika i prodajnih mjesta na stranom tržištu putem kojih se prodaju proizvodi.

Međunarodni distribucijski sustav se sastoji od tri osnovna sustava povezivanja, i to: 1. sustav – to je veza između proizvođača i posrednika koji će izvesti proizvod na strano tržište

2. sustav – čini ga povezanost izvoznika u vlastitoj zemlji s uvoznikom u inozemstvu 3. sustav – povezuje uvoznika u stranoj zemlji s krajnjim potrošačem.



U prvom sustavu poduzeće treba imati organizacijsku jedinicu za poslove izvoza koja će isporučivati proizvode na strana tržišta i odlučivati o kanalima distribucije te izgrađivati marketinške programe za strana tržišta.

• U drugom sustavu povezivanja provodi se izvoz proizvoda di ciljnih stranih tržišta preko odabranih posrednika. U toj se fazi rješavaju poslovi preuzimanja rizika u prijevozu, financiranja i načina preuzimanja otpremljenih pošiljki.

U trećem sustavu povezanosti provode se aktivnosti na svakome od ciljnih stranih tržišta koje će omogućiti krajnjem kupcu raspolaganje proizvodom. Sve te aktivnosti poduzeće treba sustavno nadzirati.

• Kanali distribucije u inozemstvu – za poduzeće je najosjetljiviji treći sustav povezivanja. Kanali distribucije u stranim zemljama vrlo su različiti i raznovrsni. Postoji mnoštvo posrednika, kako u veletrgovini, tako i u maloprodaji, s različitim nazivima, ali i posrednika s istim nazivima koji se razlikuju ovisno o poslovima koje obavljaju.

• Primjer distribucije toaletnog sapuna američkog poduzeća Procter & Gamble pri izvozu:

• u Japan: (1) sapun kupuje opći veletrgovac, koji ga prodaje (2) veletrgovcu specijaliziranom za opće potrepštine, a on ga dalje prodaje (3) veletrgovcu specijaliziranome za sapune, koji ga prodaje (4) regionalnom veletrgovcu, a on (5) pak lokalnom veletrgovcu. Konačno će lokalni veletrgovac prodati sapun (6) trgovcima (maloprodavačima), koji će ga prodati (7) krajnjem kupcu (korisniku) – 6 posrednika

• u Argentinu: (1) sapun kupuje opći veletrgovac (generalni zastupnik), koji ga prodaje (2) trgovcima (maloprodavačima), a oni ga potom prodaju (3) krajnjim korisnicima – 2 posrednika.

Unaprjeđenje prodaje jedna je od osnovnih aktivnosti posrednika u distribuciji na stranim tržištima. Međutim, u Francuskoj nije tako, pa poduzeća koja izvoze na to tržište trebaju samostalno planirati i provoditi promociju svojih proizvoda.

• Maloprodavači u stranim zemljama su po svojim obilježjima vrlo različiti. U visokorazvijenim zemljama i u velikom broju zemalja u razvoju dominiraju različiti lanci prodavaonica i robnih kuća, dok u ostalim zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama maloprodaja je zasnovana na mnoštvu sitnih samostalnih trgovaca koji prodaju u malim prodavaonicama ili na otvorenome. Radi prilagodbe lokalnim uvjetima potrošnje, većina se proizvoda prepakirava u što manje jedinice ili se prodaje po komadu (npr. prodaja cigareta na komad umjesto na kutije)

• Model 5C mjerila za odlučivanje (pretpostavka primjene modela – prikupiti sve relevantne informacije):

• Karakter (Character) – asortiman proizvoda za izvoz i ciljne skupine kupaca

• Pokrivenost (Coverage) – gustoća distribucije

• Troškovi (Cost) – troškovi u kanalu

• Kontrola (Control) – upravljanje svim aktivnostima u kanalu

• Kontinuitet (Continuity) – kontinuitet kanala

Razlike među distribucijskim sustavima pojedinih zemalja – prevelike su da bi se isti distribucijski modeli mogli jednostavno primijeniti u različitim zemljama. Međutim, ni poseban kanal distribucije za svaki proizvod i svaku zemlju nije moguće primijeniti. Stoga poduzeća ako žele biti uspješna na međunarodnom tržištu moraju razviti svoje distribucijske strategije, koje će biti između dvije navedene krajnosti.

• Strategija distribucije koju će poduzeće primjenjivati u inozemstvu usko je povezana s globalnom marketinškom strategijom i ciljevima poduzeća te s njegovom koncepcijom međunarodnog marketinga.

• Na odabir strategije distribucije utječu obilježja okruženja u inozemstvu, ali i ponašanje konkurenata.

• Poduzeća koja primjenjuju strategije prilagođene pojedinom stranom tržištu izložena su znatnom pritisku lokalnih posrednika da se koriste tradicionalnim lokalnim kanalima distribucije, uz intenzivnu pokrivenost tržišta. To osobito vrijedi za proizvode lokalnih marki.

• Globalna poduzeća razvijaju tri različite, međusobno povezane strategije distribucije:

1. niz strategija distribucije za svako pojedino strano tržište

2. međunarodna strategija distribucije u kojoj su standardizirani neki sudionici i sredstva distribuc. Sustava

3. integrirana globalna strategija distribucije

Strategija međunarodne distribucije – veoma je složena; treba biti u čvrstom odnosu s ostalim marketinškim strategijama (proizvoda, cijene, promocije).

• Pri određivanju strategije međunarodne distribucije marketinški stručnjaci se trebaju odrediti prema četiri osnovna elementa:

1. gustoći distribucije – prethodno je pojašnjena

2. strukturi međunarodnih kanala distribucije – označava duljinu kanala distribucije i odabir vrsta posrednika koji će optimalno ispuniti utvrđene ciljeve poduzeća na stranim tržištima

3. broju posrednika u kanalu – odabiru se posrednici da bi se proizvod na stranom ciljnom tržištu doveo do krajnjeg kupca

4. fizičkoj distribuciji – označava fizički protok proizvoda kroz kanala distribucije, od proizvođača do krajnjeg kupca u inozemstvu.

Međunarodna distribucija - upravljanje

• Odnosi među poduzećima i članovima kanala distribucije – moraju biti izgrađeni tako da i jedni i drugi imaju od takvog donosa izravne i neizravne koristi. Poduzeće bi trebalo pomagati članove svoga kanala, ali i članovi trebaju pomagati akcije poduzeća koje će rezultirati povećanom i kvalitetnijom prodajom, na obostranu korist.

• S obzirom da je u praksi vrlo rijetko moguće ujednačiti želje i mogućnosti, odnosi između poduzeća i članova kanala distribucije najčešće su kompromis u određenom vremenu i tržišnim uvjetima u okruženju. Ti su odnosi dinamični i zbog različitih su razloga podložni promjenama.

• Poduzeće može promijeniti svoje marketinške ciljeve u određenoj stranoj zemlji ili pak članovi kanala mogu poželjeti promjenu vlastitog položaja u distribucijskom lancu. Lokalne vlasti mogu također nametnuti neka ograničenja u odnosima između članova kanala i poduzeća.

• Sve su navedene pojave svakodnevne i normalne, ali od poduzeća zahtijevaju da dovoljno pozornosti prida izgradnji poslovnih odnosa s članovima kanala, sustavnom razvijanju tih odnosa i njihovu promicanju.

• Zajedničko planiranje i provedba različitih aktivnosti u procesu međunarodne distribucije prisiljavaju poduzeće da planski i sustavno obavlja analizu i vrjednuje članove kanala te razvija i održava kvalitetan sustav upravljanja procesom međunarodne distribucije.

Vrednovanje članova kanala distribucije (1)

• Upravljanje distribucijskom mrežom – poduzeće treba periodično i sustavno mjeriti i ocjenjivati aktivnosti članova kanala. Događa se da poduzeće nekim posrednicima plaća previsoku cijenu za njihove usluge ili da im čak plaća neke usluge koje uopće ne obavljaju. Dio distributera neće postizati očekivane ciljeve poduzeća.

• Vrednovanje članova kanala – može se provoditi prema različitim mjerilima kao što su ostvarena prodaja, razina usluga kupcima, razina zaliha posrednika, vrsta i količina oštećenih i izgubljenih proizvoda, suradnja u promotivnim i dr. akcijama poduzeća, vrijeme isporuke. U međunarodnoj poslovnoj praksi najčešće se provode mjerenja:

• ostvarene prodaje – uspoređuju se ostvarena i očekivana (planirana) prodaja. Dobiveni rezultati trebaju upozoriti menadžere poduzeća da trebaju obaviti korekcije u marketinškom programu i/ili radu distributera

• razine zaliha – poduzeće odredi standardnu razinu zaliha koju mora održavati svaki član kanala distribucije. Distributer želi manju razinu zaliha i češću isporuku, a proizvođač suprotno. Ovaj se problem rješava primjenom pravodobne distribucije (just-in time – JIT). Proizvodi stižu upravo kad su potrebni, a sustav se zasniva na 4 osnovna načela: mala količina zaliha, kratko vrijeme isporuke, mala i česta popuna i bez otpada

• razine usluga kupcima – svako poduzeće određuje vrste i razine usluga koje svaki član kanala treba ponuditi kupcima (povrat kupljenih proizvoda, plaćanje na rate i dr.). Te su usluge danas bitno sredstvo konkurentske prednosti. Svaki član kanala se treba pripremiti i osposobiti, ali i motivirati za pružanje kvalitetne usluge kupcima.

Komuniciranje s članovima kanala distribucije (2)

• Poduzeće će ostvariti svoje distribucijske ciljeve na stranim tržištima ako uspostave stalne, kratke i jasne linije komunikacije s članovima kanala

• Činitelji kvalitete komuniciranja – kvaliteta komuniciranja ovisi o vrsti veza između poduzeća i članova mreže. Dobri osobni kontakti i poznanstvo bitno skraćuju i poboljšavaju linije komuniciranja. Pomaže i fizička prisutnost poduzeća na stranom tržištu (podružnice, uredi ili predstavništva). U takvim su uvjetima komunikacije češće i brže te su i povratne informacije sa stranih tržišta brojnije i kvalitetnije. Nadalje, razvoj telekomunikacija, a posebice interneta (videokonferencije, Skype i dr.), omogućuje, bez odgađanja, kvalitetnu komunikaciju marketinškim stručnjacima poduzeća sa članovima distribucijske mreže u inozemstvu, bez obzira na lokaciju.

Motiviranje posrednika (3)

• Poduzeće i inozemni distributeri imaju pretežito iste ciljeve i zajedno teže maksimiziranju dobiti. Da bi ostvarili ciljeve, članovi kanala i poduzeće trebaju zajednički planirati i ponajprije poduzimati različite aktivnosti za stimuliranje potrošnje i povećanje prodaje. Zbog toga poduzeće motivira posrednike da se aktivno uključe u sve akcije poduzeća te da promiču proizvode poduzeća na svojim područjima.

Ovisno o konkretnoj situaciji i umijeću marketinških stručnjaka, treba optimalno kombinirati mjere stimulacije i kažnjavanja da bi se izgradio kvalitetan odnos s članovima kanala i postigli dobri rezultati.

• Poduzeće može motivirati svoje članove kanala na različite načine: visokim provizijama, izobrazbom osoblja, davanjem sredstava za promotivne aktivnosti, pokrivanjem dodatnih troškova nastalih provođenjem različitih marketinških akcija (izgradnjom imidža distributera, popustima i prigodnim prodajama, promotivnim materijalima i sl.).

• U nekim slučajevima poduzeća mogu primijeniti i suprotne mjere u odnosu na stimulaciju, te zaprijetiti članovima kanala sankcijama kao što su smanjivanje isporuka, snižavanjem provizija, pa čak i raskid ugovora.

• Ako poduzeće dugoročno surađuje ili želi surađivati s posrednikom na nekom stranom tržištu, tada će izgrađivati odnose koji se temelje na partnerstvu i zajedničkim ciljevima. To znači da će i planiranje i provođenje svih aktivnosti na prostoru koje pokriva taj distributer biti zajedničko, uz suglasnost oba partnera.

• Distribucijsko planiranje – noviji pristup; glavni mu je cilj promjena shvaćanja distributera da zarađuje kupovinom (od proizvođača) i da se usmjeri na prodaju (prema krajnjim potrošačima). Poduzeće osniva posebnu organizacijsku jedinicu za odnose s distributerima preko koje planira, izgrađuje i razvija cjelokupan odnos s članovima kanala distribucije

Nadziranje kanala distribucije u inozemstvu (4)

• Cilj nadziranja kanala distribucije u inozemstvu usmjeren je na prikupljanje informacija o radu članova kanala, na mjerenje rezultata njihova rada te na korektivne akcije da se odstupanja u praksi usuglase s planiranim i utvrđenim standardima

• Za uspješan nadzor potrebno je izgraditi kvalitetan sustav informiranja o radu članova kanala u inozemstvu. Problemi koji se pritom javljaju – teško je prikupiti pravodobne i kvalitetne informacije, potrebne za donošenje valjanih odluka, s obzirom da je riječ o stranim tržištima i različitim okruženjima. Razvojem tehnologije, posebice telekomunikacijske, ti se problemi smanjuju.

• Standardi za mjerenje rada članova kanala – poduzeće ih treba utvrditi. Svaki član kanala bi trebao biti upoznat s kriterijima prema kojima se ocjenjuje njegov rad. Te kriterije treba prilagoditi svakom distributeru i lokalnom okruženju te pratiti sve bitne promjene da bi se sustav mjerenja mogao pravodobno prilagoditi novoj situaciji.

• Korektivne akcije – na osnovi prikupljenih informacija i provedenih vrednovanja rada distributera, marketinški stručnjaci predlažu odgovarajuće korektivne akcije ako su odstupanja od planiranih ciljeva veća. Mogu se poduzeti različite mjere stimulacije ili sankcije da se poboljša rad distributera ili se kanal treba modificirati.

Modificiranje kanala distribucije u inozemstvu (5)

• Modifikacija se provodi ako nastanu ili se predviđaju velike promjene u distribucijskom sustavu koje nije moguće rješavati korektivnim akcijama. To su slučajevi zastarijevanja proizvoda, pojave novih konkurenata, promjene ponašanja potrošača, pojave novih kanala distribucije, određene zakonske odredbe i sl.

• Promjene se najčešće provode smanjivanjem ili povećanjem broja posrednika u kanalu distribucije, a rjeđe dodavanjem ili napuštanjem pojedinih kanala distribucije ili promjenom distribucijskih sustava (vrste posredovanja). • Valja imati na umu da važnije modificiranje kanala zahtijeva promjene u marketinškom miksu i u većini planiranih marketinških ciljeva poduzeća.

Pravna regulativa i trgovački običaji (6)

• Prije oblikovanja i potpisivanja ugovora s odabranim međunarodnim posrednicima, pravnici poduzeća moraju analizirati lokalne propise koji se odnose, direktno ili indirektno, na sustav upravljanja distribucijom. Ovisno o zemlji , pravni je okvir uži ili širi, a pravna regulativa više ili manje ograničavajuća.

Osnova područja koja je važno uzeti u obzir pri reguliranju međusobnih ugovornih odnosa jesu: ograničenja prodajnih područja i ekskluzivnost prodaje, uvjeti prodaje, međusobne usluge i politika cijena.

• Većina distributera nastoji ograničiti prodajno područje distributera u skladu s globalnim ciljevima distribucije na određenome stranome tržištu, a često nastoji i primijeniti ekskluzivnu prodaju, tj. zabraniti posredniku da istodobno prodaje iste ili slične proizvode drugih proizvođača. Poduzeće mora provjeriti praksu lokalnih sudova u smislu dopuštenosti takvih postupaka.

• Isto je i s uvjetima prodaje (način i vrsta plaćanja, vezana prodaja, jamstva proizvođača), politikom cijena i različitim uslugama koje proizvođač može pružati distributeru. Ta je problematika uređena lokalnim propisima.

• U procesu upravljanja međunarodnom distribucijom poduzeće primjenjuje različite elemente utjecaja na međunarodne distributere. Temeljni elementi utjecaja su: referentnost, stručnost, legitimnost, nagrada i prisila. Uvođenjem nagrada u praksi se obično postižu dobri rezultati. Nasuprot tome, poduzeće može primijeniti element prisile (na kraće vrijeme) ako je distributer ovisan o proizvođaču i u podređenom je položaju. Ako je poduzeće jedno od vodećih u svojoj djelatnosti, može se koristiti elementom legitimnosti utjecaja na posrednike. S njim su u uskoj vezi utjecaji stručnosti (znanje proizvođača) i referentnosti (ugled proizvođača). Preporuka je primijeniti utjecaje onim redoslijedom kojim su navedeni. Prisilu bi kao utjecaj trebalo izbjegavati.

Povezivanje članova kanala distribucije (7)

• Nijedan član međunarodnoga distribucijskog kanala ne može odstraniti funkcije u distribucijskom sustavu koje obavljaju drugi članovi kanala. Međutim, može preuzeti obavljanje tih funkcija i integrirati ih u vlastiti poslovni sustav ili se funkcionalno povezati s drugim članovima. To može učiniti na sljedeće načine:

1. Vodoravni marketinški sustav u međ. distribuciji – označava povezivanje dvaju ili više samostalnih članova kanala na istoj razini. Udružuju sredstva ili programe privremeno ili za stalno. Ponekad se osniva potpuno novo, zajedničko distribucijsko poduzeće (npr. vlasnik benzinskih crpki i maloprodavač s automatiziranom prodajom, INA – proizvodnja, velep. i malop.)

2. Okomiti marketinški sustav u međ. distribuciji – podrazumijeva objedinjavanje pojedinih faza distribucije u jednom kanalu pod zajedničko vodstvo, pa proizvođač,

veletrgovac i maloprodavač čine jedinstveni poslovni sustav pod čvrstom kontrolom. Tri su vrste takvih sustava: korporativni okomiti sustav (vlasništvo proizvođača nad posrednicima ili pak vlasništvo posrednika nad proizvođačem), upravljački okomiti sustav (ne zasniva se na vlasništvu nego na snazi i utjecaju istaknutog člana kanala koji dominira cijelim sustavom), ugovorni okomiti sustav (samostalni članovi kanala objedinjuju programe na ugovornoj osnovi, čime postižu prednosti ekonomije razmjera i čvršću kontrolu nad sustavom; najpopularnija vrsta OMS-a u međunarodnoj distribuciji; npr. franšizni sustav, suradnja maloprodavača, dobrovoljni lanci koje sponzorira veletrgovac)

3. Multikanalni marketinški sustav – kombinacija 2 ili više kanala kako bi se dosegnulo 1 ili više segmenata potrošača. Proizvođač se može koristiti uslugama trgovaca, agenata i vlastite maloprodaje istodobno na istom ili različitim tržištima. Prednost – svaki novi kanal povećava obujam prodaje; nedostatak – izaziva sukobe među članovima kanala i stvara konkur

**Međunarodna distribucija – globalni trendovi**

• Sustav međunarodne distribucije stalno se razvija i mijenja zbog sve bržih promjena u marketinškom okruženju: • konkurencija je svakim danom sve brojnija i moćnija, što rezultira nemilosrdnom borbom za svakog potrošača (pogotovo u vrijeme ekonomske krize • demografske karakteristike potrošača, njihov životni stil i kupovno ponašanje mijenjaju se mnogo većom brzinom nego prije deset ili dvadeset godina • razvoj tehnologije skraćuje život pojedinog oblika distribucije, briše prostornu udaljenost proizvođača i krajnjeg potrošača te uzrokuje pojavu novih trendova brže nego ikad prije.

• Zato marketinški stručnjaci u međunarodnom poduzeću moraju sustavno pratiti, istraživati i analizirati sadašnje stanje u međunarodnoj distribuciji, ali i procjenjivati buduća kretanja. Na taj će način poduzeće biti pripravno izraditi optimalni plan svoje strategije distribucije na međunarodnom tržištu.

• Zbog svih tih promjena međunarodni su distributeri prisiljeni sustavno prilagođavati svoje usluge potrebama dobavljača i krajnjih korisnika. Njihov uspjeh i opstanak na tržištu prije svega ovise o stalnom poboljšanju kvalitete usluga i snižavanju troškova. Mnogi će distributeri morati prilagoditi svoje nacionalne strategije kako bi se mogli suočiti s izazovima globalnog marketinga i promjena u međunarodnom okruženju.

Internacionalizacija i globalizacija poslovanja (1)

• Čimbenici internacionalizacije poslovanja distributera – povećana konkurencija među distributerima na nac. tržištima, što u duljem roku utječe na smanjivanje troškova i marži, te na zasićenost tržišta i korištenje ekonomije razmjera.

• Proces internacionalizacije započela su europska i japanska distribucijska poduzeća, a posljednjih ih godina (iako u manjem opsegu) slijede i sjevernoamerička.

• Nakon stvaranja mreže na vlastitome nacionalnom tržištu, proces internacionalizacije provodi se različitim strategijama: suradnjom sa stranim partnerima (strateški savezi, zajednička ulaganja i sl.), direktnim ulaganjima i sustavom franšize. U posljednje se vrijeme najviše razvila strategija franšize kombinirana s direktnim ulaganjem. Najpoznatiji su davatelji franšize američki lanci restorana brzo pripremljene hrane – McDonald’s i Burger King, talijanski lanac prodavaonica odjećom Benetton, britanski trgovac prirodnom kozmetikom Body Shop i nizozemski lanac robnih kuća i prodavaonica odjećom C&A

• Pri internacionalizaciji distribucije primjenjuju se dvije različite strategije:

• Strategija adaptacije – najčešće ju primjenjuju distributerski lanci superprodavaonica (npr. francuski Carrefour)

• Strategija globalizacije – najčešće ju koriste međ. distributeri, a posebno davatelji franšize. Svaki od njih je razvio prepoznatljiv globalni proizvod i uslugu na svjetskom tržištu (ujednačavanje osobina potrošača idu im u prilog).

Okrupnjavanje distribucije (2)

• Drugi razvojni smjer u međunarodnoj distribuciji je okrupnjavanje. Dio je poslovne prakse gotovo svih zemalja i ogleda se u tri glavna segmenta:

1. Okrupnjavanje distributera – najčešće se provodi spajanjem ili udruživanjem dvaju ili više distributera, preuzimanjem drugih (kupnjom) i propadanjem (zatvaranjem) manje uspješnih (najčešće malih, neovisnih). Taj je trend najizraženiji u trgovini prehrambenih proizvoda. Iako neujednačeno u svim zemljama, okrupnjavanje trgovačkih poduzeća proces je koji rezultira propašću malih trgovaca zbog čega ih je sve manje, a velika međunarodna trgovačka poduzeća tako postižu veću djelotvornost i zadovoljavajuću profitabilnost poslovanja.

2. Okrupnjavanje prodavaonica – maloprodajnih mjesta je sve manje, ali su ona koja posluju sve veća i ostvaruju sve veći obujam prodaje. Tom procesu doprinose tri razloga: povećan broj korisnika automobila, sve veći broj kućanstva s hladnjacima i zamrzivačima te povećanje broja zaposlenih žena. Posljedice su da se kupuje rjeđe nego prije, stvaraju se veće zalihe u kućanstvu i više se kupuje u trgovačkim centrima s velikim parkiralištima.

3. Koncentracija prodavača na jednoj lokaciji – veliki trgovački centri u kojima su locirane prodavaonice različitih sadržaja, obično smješteni na rubnim dijelovima velikih naselja, s golemim parkiralištima, omogućuju kupcima da uz jedno parkiranje i na jednome mjestu kupe različite vrste proizvoda i usluga (restorani, dječja igrališta, banke, kemijske čistionice, frizerski saloni, teretane i fitness centri itd.)

• Primjena novih tehnologija i tehnoloških postupaka u međunarodnoj distribuciji postala je važan element konkurentnosti. Najbrže rastući trend jest primjena elektronike u svim dijelovima distribucijskog lanca.

• Vodeći distributeri upotrebljavaju suvremenu elektroniku i softverske sustave za bolje prognoziranje, poboljšanu kontrolu internih troškova, interakciju s potrošačima (u prodavaonici i izvan nje) i dobavljačima, razmjenu informacija među članovima kanala.

• RFID tehnologija (Radio Frequency Identification Devices) – noviji je trend u primjeni tehnologije u distribuciji. Ta tehnologija uz pomoć mikročipova koji se nalaze na ambalaži proizvoda omogućuje brzu naplatu (bez vađenja proizvoda iz košarice), efikasnije praćenje stanja zaliha i automatsko slanje narudžbi, prikupljanje informacija o potrošačima i praćenje njihovih kupovnih navika, pa čak i interakciju s potrošačima (npr. davanje kastomiziranih popusta i kupona za proizvode koji se često kupuju). Također, smanjuju se pogreške pri naplati, nema potrebe isticanja cijena na proizvodima i snižavaju se troškovi poslovanja. No, pri primjeni tako sofisticirane tehnologije postavlja se pitanje privatnosti potrošača, odnosno etičnosti poduzeća.

Razvoj tehnologije omogućio je sve veće uključivanje potrošača u cjelokupni proces distribucije. Tome su znatno pridonijeli upotreba interneta i mobitela (kupnja od kuće, bez odlaska u prodavaonicu, praćenje isporuke – kretanje proizvoda od prodavača do korisnika), ali i uvođenje blagajni na kojima potrošači sami obavljaju naplatu proizvoda (sami skeniraju proizvode i plaćaju račun kreditnim karticama), monitora na kojima pregledavaju asortiman prodavaonice, kioska sa touch screenom za dobivanje detaljnih podataka o proizvodu te za pregled stanja zaliha i eventualne narudžbe proizvoda.

• Razvoj tehnologije omogućio je i bolju interakciju s potrošačima u prodavaonicama. Osim kioska i monitora, postoje i tzv. zrcala (zapravo ekrani) na kojima potrošači odabirom određenih tipki mogu vidjeti kako neki odjevni predmet (s obzirom na broj, boju, kroj i sl.)izgleda na njima a da ga ne moraju obući.

• Automatizacija i robotizacija – omogućuju brzu manipulaciju proizvodima, što uz elektroničko praćenje potrošnje i zaliha smanjuje potrebu velikih i brojnih skladišta te velikih zaliha. Na taj je način omogućena centralizacija distribucije jer se maloprodajna mjesta svakoga dana popunjavaju iz priručnih skladišta, koja se tjedno, ili prema potrebi dopunjuju proizvodima iz glavnog stožara.

Uvođenje privatne marke (4)

• Vrlo izraženi trendu međunarodnoj distribuciji, sa strateškim posljedicama na buduće odnose proizvođača i trgovca, jest pojava privatnih marki (trgovačke marke ili marke distributera). Sve je očitija namjera velikih distributera da u vlastitoj distribucijskoj mreži daju prednost proizvodima i uslugama s vlastitom markom.

• Ta je pojava osobito izražena u distribuciji namještaja i odjevnih predmeta, prehrambenoj industriji, kozmetičkoj industriji , pri čemu neki međunarodni distributeri prodaju isključivo vlastite marke, npr. IKEA, Marks & Spencer (St. Michael), C&A.

• Privatne su se marke u početku koristile za proizvode s relativno niskom cijenom. Upravo zbog niske cijene i privatne (potrošačima nepoznate) marke, kupci su takve proizvode poistovjećivali s proizvodima niske kvalitete. Međutim, u posljednje se vrijeme situacija znatno promijenila.

• Danas postoje različite kategorije privatnih marki, od onih jeftinijih do tzv. premijskih, skupih privatnih marki. To je promijenilo percepciju potrošača o njima. Distributeri koji su sustavno ulagali u povećanje kvalitete i promociju proizvoda s privatnom markom uspjeli su izgraditi poznatost vlastitih marki, bolji imidž za takve

proizvode i steći lojalnost kupaca. To je rezultiralo time da su zemlje poput Švicarske i Velike Britanije jedne od vodećih zemalja po kupnji privatnih marki u svijetu.

Novi oblici distribucije (5)

• Jedan od trendova u međunarodnoj distribuciji je direktni marketing. Razvoj elektronike i sustava komuniciranja omogućuje trgovcima da svoje proizvode i usluge prodaju izvan klasičnih maloprodajnih mjesta putem kataloga, telefona, računala, monitora, automata ili od vrata do vrata. Na taj se način bitno smanjuje vrijeme potrebno za kupnju, ali se znatno mijenjaju i kupovne navike i životni stil. • Promjene doživljava i prodaja u prodavaonicama. Sve se više proizvoda i usluga može kupiti i koristiti 24 sata u danu. Npr. na benzinskim crpkama uobičajeno radno vrijeme je 0 – 24, uz samoposluživanje i plaćanje karticama i gotovinom, što je ubrzalo i pojeftinilo uslugu prodaje goriva.

• Diskontne prodavaonice i kataloška prodaja – ograničen asortiman, uz velike količine i niže cijene, pogoduje širenju diskonta, a kupnja iz kuće, putem pošte, uz niže cijene, pogoduju širenju kataloške prodaje.

• Distribucija putem interneta promijenila je odnos moći i distribucijskom kanalu i način na koji se proizvodi i usluge distribuiraju. Softver, glazba, novine, časopisi, igrice, filmovi, karte, ulaznice, informacije i savjeti sve više se distribuiraju putem interneta. Poduzeća poput Amazon.coma, e-Baya i Expedia.coma popularizirala su Internet kao kanal distribucije. Primjena interneta u distribuciji dovela je do pojave disintermedijacije odnosno do toga da su klasični posrednici u distribuciji postali nepotrebni.

S razvojem i sve većom upotrebom mobitela i pametnih telefona razvio se novi oblik distribucije. Mobitelom se može kupiti parkiranje, tramvajsku kartu, kartu za kazalište i kino. Mnoga poduzeća šalju zrakoplovne karte i informacije o letu izravno na mobitel, SMS-om se može naručiti ili promijeniti narudžbu poduzeća i dr.

• Svakako je potrebno spomenuti nove kombinacije i oblike maloprodaje, poput benzinskih postaja, koje imaju prodavaonice namirnica, knjižnice koje imaju kafiće, supermarkete koji imaju podružnice banaka.

Specijalizacija i diversifikacija (6)

• Sve veći broj distributera pribjegava specijalizaciji prodajnih mjesta i prodajnih aktivnosti. Sužavanjem asortimana i povećanjem njegove dubine te prodajnih usluga ova poduzeća nastoje povećati lojalnost svojih kupaca i učvrstiti svoju poziciju na tržištu. Specijalizacija se najčešće provodi za određene djelatnosti, primjerice za medicinsku opremu, zabavnu elektroniku, računala, odjeću za mlade i sl. Zbog toga se određeni distributeri nazivaju ubojicama kategorija. Budući da specijalizacija zahtijeva stručno i obučeno osoblje, distributeri na veliko često nude maloprodavačima i usluge organizacije i upravljanja.

• Uz već uvedene kanale distribucije za određene proizvode i usluge, neki međunarodni distributeri proširuju svoju djelatnost na nova područja. Npr. zračni prijevoznici šire svoje usluge na područje hotelijerstva i turističke usluge. Taj trend je zamjetan zbog strategije diversifikacije rizika i osiguranja dugoročnog razvoja poduzeća.

**4.4. Promocija**

**Promocija - teme**

1. Proces komunikacije u međunarodnom marketingu

2. Specifičnosti promocije u međunarodnom marketingu

3. Oglašavanje • planiranje oglašavanja • oglašavačka kampanja • oglašavački mediji • oglašavačka sredstva • posebni oblici oglašavanja • odabir oglašavačke agencije

4. Osobna prodaja

5. Unaprjeđenje prodaje

6. Odnosi s javnošću i publicitet

**4.4. Promocija – uvod**

• Promocija – marketinška aktivnost čija je zadaća stvaranje svijesti o postojanju određenih proizvoda i usluga na tržištu, pobuđivanje interesa za njih, davanje dodatnih informacija i razvijanje sklonosti potrošača za njihovu kupnju te njegovanje pozitivne predodžbe o poduzeću, organizaciji i zemlji podrijetla proizvoda.

• Svi oblici promotivnih aktivnosti sredstvo su komuniciranja i prodavanja. Iako postoje različite klasifikacije, u promotivne aktivnosti mogu se ubrojiti oglašavanje, osobna prodaja, unaprjeđenje prodaje, odnosi s javnošću i publicitet. Oglašavanje, osobna prodaja i unaprjeđenje prodaje se iskorištavaju za promociju proizvoda i usluga, dok se odnosima s javnošću i publicitetom stvara i njeguje pozitivna predodžba o poduzeću (ili zemlji).

• Promocija može biti učinkovita samo ako se primjenjuju i ostali elementi marketinškog miksa. Ako, primjerice, proizvod, nije primjerene kvalitete, ako je njegova cijena odveć visoka, a prodajni kanali nisu učinkoviti, tada ni promocija ne može ostvariti svoju zadaću onako kako bi trebala.

• Za učinkovitu promociju nužno je razumijevanje dinamike ponašanja potrošača. Suvremena orijentacija ponašanja potrošača promijenila se s biheviorističke (ponašajuće) na kognitivnu (spoznajnu) koja pokušava analizirati kako se potrošači koriste i internim procesima (npr. memorijom, percepcijom i učenjem) te interne stimulanse (npr. promocije).

Drugim riječima, da bi se na tržištu ostvario čin kupnje, nije dovoljno ponuditi proizvod po određenoj cijeni putem kanala distribucije. Ponudu treba popratiti komunikacijom kojoj je cilj predstaviti proizvod, pozicionirati ga na tržištu, istaknuti potrebe koje on može zadovoljiti i stvoriti povoljno ozračje kako bi se stvorio, a zatim i održao dobar imidž.

• Promotivni miks optimalna je kombinacija svih oblika promotivnih aktivnosti u određenoj akciji za neki proizvod ili uslugu. Omogućuje paralelno, sinkronizirano i usklađeno djelovanje svih oblika promocije. Izolirana primjena samo jednog oblika promocije nikada ne daje željene rezultate.

• Optimalna kombinacija različitih oblika promotivnih aktivnosti ovisi o elementima kao što su priroda proizvoda, faza životnog ciklusa proizvoda, specifičnosti procesa kupnje, karakteristike potencijalnih kupaca itd.

• Promocija u međunarodnom marketingu ima određene specifičnosti koje proizlaze prije svega iz drukčijeg okruženja (ekonomskog, kulturnoga, socijalnoga, pravnoga, političkoga). Specifičnosti se pojavljuju već kod pošiljatelja poruke, produbljuje se u samoj poruci (sadržajno prilagođavanje inozemnom primatelju) i na kraju se oblikuju kod stranog primatelja, koji se razlikuje od zemlje do zemlje

**Promocija – proces komunikacije u međ. marketingu**

• Proces komuniciranja na stranim tržištima uglavnom je masovan. Za taj je proces važno da se zna sljedeće:

• Tko nešto govori (komunikator, pošiljatelj, šifrant)?

• Što govori (kodirana, šifrirana poruka)?

• U kojem obliku to govori (sredstvo)?

• Putem kojega medija to čini (posrednika)?

• Kome želi to priopćiti (primatelj, korisnik, dešifrant)?

• S kojim učincima (posljedice procesa komunikacije)?

• Tijek procesa komuniciranja u međunarodnom marketingu obuhvaća tri elementa: • Komunikatora – proizvođač ili pružatelj usluge mora pronaći sadržaj poruke koji će uspostaviti vezu s primateljem i pobuditi njegovo zanimanje.

• Poruku – prenosi se putem različitih sredstava (oglasa, plakata, spota, filma, pjesme itd.) i različitih prijenosnika, tj. medija (radija, televizije, interneta, novina, pošte i dr.)

• Primatelja – potencijalni kupac ili korisnik koji prima poruku osjetilima (vidom, sluhom, njuhom).d stranog primatelja, koji se razlikuje od zemlje do zemlje.

• Ideja sadržana u poruci može se priopćiti na različite načine: govorom, pismom, slikom, glazbom, simbolima i sl. Pretvorba ideje u jedan od oblika ili načina komuniciranja provodi se njezinim kodiranjem (šifriranje poruke). Kada primi poruku, primatelj je mora dekodirati (dešifrirati) kako bi je razumio.

• Komunikator upućuje poruku ciljnoj skupini stvarnih ili potencijalnih potrošača ili korisnika odabranih na stranom tržištu postupkom segmentacije. Za komunikatora je osobito važno znati kako se poruka prihvaća i kako djeluje, stoga pribavlja povratne informacije (povratna veza), do kojih dolazi različitim istraživanjima. Istraživanjem se koristi i za upoznavanje osobina primatelja, tržišnih prilika i elemenata okruženja. Komunikator treba kodirati ideju na dobar način i prilagoditi je tako da bude ispravno dekodirana i prihvaćena od primatelja. Treba izabrati optimalna sredstva i medije kojima će poruku najbrže i najsigurnije prenijeti do primatelja.

• U procesu komuniciranja odaslane poruke nailaze na različite izvore smetnji. Što je njihov intenzitet veći, to je veća opasnost da poruke ne postignu željeni učinak. Najčešći izvori smetnji su pogreške u izboru sredstava i medija, pogreške u procesu dekodiranja, smetnje koje stvaraju konkurenti te različite prepreke kod primatelja (jezik, kultura, ukusi i stajališta, ekonomska snaga i dr.)

**4.4. Promocija – specifičnosti u međunarodnom marketingu**

• Poduzeća se mogu na stranim tržištima koristiti trima različitim promotivnim strategijama:

1. Strategija guranja (push strategija) – uz pomoć kanala distribucije proizvod se promiče do krajnjeg potrošača. U promotivnom miksu najvažniji su osobna prodaja, usluga potrošaču i unaprjeđenje prodaje. Ovom se strategijom najviše koriste proizvođači na tržištu industrijskih proizvoda te maloprodavači koji nude trgovačke marke.

2. Strategija privlačenja (pull strategija) – treba potaknuti potražnju masovnim komuniciranjem, pri čemu glavnu ulogu ima oglašavanje. Primjenjuje se pri ulasku na strana tržišta s jakom konkurencijom , ulasku u nove distribucijske kanale i sl. Zahtijeva relativno velika financijska ulaganja, a najčešće se primjenjuje za proizvode krajnje potrošnje.

3. Kombinirana strategija – brže se i lakše prilagođava konkretnoj situaciji na stranom tržištu, ali zahtijeva više istraživanja, analize i kombiniranja pri postavljanju zajedničkih zadataka te koordinaciju i sinkronizaciju promotivnih kampanja.

Čimbenici koji utječu na međunarodnu promociju:

1. Jezik – stručna preciznost ili doslovan prijevod u međunarodnoj promociji nisu dovoljni. Da bi poruke bile uvjerljive treba se koristiti jezikom i izrazom svojstvenim svakoj zemlji, pa čak i svakom segmentu tržišta unutar pojedine zemlje. Slogan koji je uvjerljiv na jednom tržištu može na drugom biti uvredljiv ili besmislen kada ga se prevede na drugi jezik. Osim jezika, u pojedinim je kulturama važno spoznati i razumjeti i govor tijela i gestikulaciju. Isti pokreti u različitim kulturama mogu imati različita značenja.

2. Kulturni aspekti – religija, ponašanje, sustavi vrijednosti, odgoj, način života i estetika u različitim kulturama imaju važnu ulogu u promišljanju međunarodne promocije. Promotivne službe poduzeća trebaju se koristiti bojom, simbolima, dizajnom, glazbom i mirisima tako da ih je moguće razumjeti i cijeniti na ispravan način i da budu privlačni za potrošače na ciljnom stranom tržištu. Boje su vrsta vizualnog simbola s vrlo različitim značenjima. Pozornost se mora pridati i izboru simbola koji se pojavljuju u poruci kako se ne bi povrijedila osjetljivost primatelja. Predstavljanje poruke također se mora prilagoditi običajima tržišta kojemu je upućena. Stupanj obrazovanja i način obrazovanja utječe na vrstu i sadržaj informacija koje u promociji imaju za cilj istaknuti prednosti proizvoda, njegova svojstva i način uporabe. U zemljama s niskim stupnjem obrazovanja pisana riječ je manje učinkovita od fotografije.

3. Zakonodavstvo – neke zemlje povećavaju kontrolu promocije, dok druge smanjuju ograničenja. Zakonske zabrane i ograničenja odnose se na vrste proizvoda koji se smiju promovirati, na sadržaj ili kreativni pristup te na medije kojima se dopušteno koristiti, količinu oglašavanja koja se smije realizirati ukupno ili putem određenog medija, uporabu stran\*ih jezika u oglasima, korištenje promotivnim materijalom pripremljenim izvan dotične zemlje te na korištenje uslugama lokalnih naspram međunarodnih marketinških agencija itd. Sadržajno, u mnogim se zemljama zabranjuju usporedbe s drugim proizvodima i ne dopušta se korištenje stranim jezicima. Druga izričita zabrana je spominjanje konkurenata (npr. Italija, Belgija, Francuska, Njemačka). Promocija duhana, alkoholnih pića i farmaceutskih proizvoda na većini je tržišta obuhvaćena mnogim pravnim ograničenjima. Poduzeće treba uzeti u obzir i moguće poreze koji se na nekim tržištima i u nekim medijima plaćaju za oglašavanje.

4. Zemlja podrijetla

5. Konkurencija

6. Raspoloživost i prodornost medija .

3. Zakonodavstvo – neke zemlje povećavaju kontrolu promocije, dok druge smanjuju ograničenja. Zakonske zabrane i ograničenja odnose se na vrste proizvoda koji se smiju promovirati, na sadržaj ili kreativni pristup te na medije kojima se dopušteno koristiti, količinu oglašavanja koja se smije realizirati ukupno ili putem određenog medija, uporabu stran\*ih jezika u oglasima, korištenje promotivnim materijalom pripremljenim izvan dotične zemlje te na korištenje uslugama lokalnih naspram međunarodnih marketinških agencija itd. Sadržajno, u mnogim se zemljama zabranjuju usporedbe s drugim proizvodima i ne dopušta se korištenje stranim jezicima. Druga izričita zabrana je spominjanje konkurenata (npr. Italija, Belgija, Francuska, Njemačka). Promocija duhana, alkoholnih pića i farmaceutskih proizvoda na većini je tržišta obuhvaćena mnogim pravnim ograničenjima. Poduzeće treba uzeti u obzir i moguće poreze koji se na nekim tržištima i u nekim medijima plaćaju za oglašavanje.

4. Zemlja podrijetla – Potrošači različito percipiraju proizvode koji dolaze iz različitih zemalja, bez obzira na to što oni po svim ostalim odrednicama (kvaliteti, dizajnu, funkcionalnosti i dr.) mogu biti istovjetni. Stoga je pri utvrđivanju plana i marketinških strategija potrebno imati na umu i učinak koji zemlja podrijetla može imati na potrošače pri odlučivanju o kupnji. Negativan imidž zemlje podrijetla može isključiti proizvode iz neke zemlje. Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko nose autohtoni i kvalitetni hrvatski proizvodi, koji su rezultat hrvatske tradicije, razvojnoistraživačkoga rada, inovacija i investicija.

5. Konkurencija – poduzeće će se na većini tržišta natjecati s drugim međunarodnim, ali i domaćim poduzećima. Promotivne kampanje konkurencije (korišteni mediji, poruke i učestalost) utjecat će na promociju koju će primijeniti neko poduzeće. Konkurencija varira od jednog do drugog tržišta, kako brojem, tako i veličinom, intenzitetom i promotivnim strategijama koje se razvijaju.

6. Raspoloživost i prodornost medija – Raspoloživost različitih medija u pojedinim je zemljama vrlo raznolika. Dok neka tržišta obiluju različitim vrstama medija, druga tržišta njima oskudijevaju. Npr. na tržištu SAD-a i Kanade svoje programe emitira nekoliko stotina TV postaja, kućanstva se koriste kabelskom i satelitskom televizijom, dok je u zemljama Srednje Afrike i danas bogatstvo imati TV aparat, a broj TV postaja je malen. Prodor medija označava obuhvat potencijalnih i stvarnih potrošača (čitatelja, gledatelja, slušatelja) koji prate promocijske poruke putem određenog medija. Pri tome treba uzeti u obzir vrste korisnika pojedinih medija i programa s obzirom na tražena obilježja koja su važna za promovirani proizvod ili uslugu.

**Promocija – oglašavanje**

• Oglašavanje je najčešće korišteni oblik promocije, posebice uspješan u kreiranju dodatne potražnje. Riječ je o plaćenom skupu djelatnosti koje pomoću vizualnih, akustičnih i kombiniranih poruka informiraju korisnike i utječu na njih da dobrovoljno prihvate ideje koje sugerira promotivna poruka.

• Ciljevi oglašavanja su:

• Razvijanje primarne potražnje

• Razvijanje selektivne potražnje

• Sinkronizacija potražnje

• Reduciranje potražnje

• Eliminiranje potražnje

• Informiranje i obrazovanje korisnika

• Stvaranje povoljne predodžbe o proizvođaču itd.

• Kada je cilj stimuliranje primarne potražnje, moguće se koristiti individualnim i grupnim (zajedničkim, kooperativnim) načinom oglašavanja. Ako se ono provodi s posrednicima (trgovcima, distributerima) posrijedi je vertikalna kooperacija, a ako se provodi s dr. proizvođačima istog tipa proizvoda – horizontalna kooperacija.

Kada se želi stimulirati selektivnu potražnju, oglašivačke se akcije uvijek provode pojedinačno (tj. jedan proizvođač). Cilj im je povećanje potražnje određene marke proizvoda ili usluge.

• Glavnu ulogu u sustavu međunarodnog oglašavanja imaju specijalizirane marketinške agencije. One za potrebe naručitelja obavljaju sve aktivnosti, od izbora ideje preko razrade i izbora medija i sredstava za lansiranje oglašivačkih poruka. Specijalizirane marketinške agencije na međunarodnom tržištu ne djeluju isključivo samostalno, nego se koriste uslugama ostalih specijaliziranih marketinških institucija na pojedinim lokalnim tržištima. Planiranje oglašavanja

• Planiranje oglašavanja integralni je dio marketinškog plana. U praksi se obično najprije napravi probni plan, koji se testira na odabranome stranome tržištu. Na osnovi dobivenih rezultata i usvojenih primjedbi te nužnih korekcija donosi se konačni plan oglašavanja, koji mora sadržavati dobru razradbu svakog tržišta i proizvoda. Kampanja je posljednja faza u planiranju, ali je istodobno prva faza u realizaciji.

• Razvoj efikasne oglašivačke kampanje zahtijeva niz međusobno povezanih odluka i operacija – utvrđivanje proračuna, izbor sredstava i medija te snažna kreativna strategija, a sve u skladu s već određenim cilj

Strategija oglašavanja – proces uspješnog odabira i kombiniranja svih elemenata aktivnosti oglašavanja i njihova usklađivanja u promotivnome miksu.

• Koncepcija oglašivanja – obuhvaća osnovnu ideju za ostvarenje utvrđenih ciljeva. Riječ je o stvaralačkom sadržaju strategije, čiji se dijelovi oblikuju u oglašavačke poruke. Provođenje pojedinih odluka u sklopu postavljenog cilja i strategije u cjelini, čini taktiku oglašavanja. Oglašivačka kampanja

• Proces planiranja i razvoja oglašivačke kampanje sadržava identifikaciju i analizu sljedećih elemenata:

| Oglašivačka meta | To je tržišni segment na odabranim stranim tržištima prema kojima će biti usmjerena kampanja. Istraživanjem i analizom odabranih obilježja oglašivačke mete poduzeće dobiva potrebne informacije za razvoj kampanje. |
| --- | --- |
| Definiranje ciljeva | Ciljevi se određuju mjerljivim veličinama. Treba navesti sadašnje i željeno stanje istih veličina (npr. obujam prodaje, tržišni udio) te vrijeme potrebno za postizanje ciljeva. Ciljevi trebaju biti jasni, precizni i s mogučnošću usporedbe (npr. na tržištu Češke povećati prodaju za 12% u idućih deset mjeseci.) |
| Stvaranje programa | Treba obuhvatiti pitanja koja su stranim potrošačima u procesu izbora i uporabe proizvoda najvažniji. Može ih se odrediti temeljem istraživanja stranih potrošača ili intuicijom menadžera. U program treba uključiti i elemente koji su konkurentska prednost poduzeća. |

| Određivanje proračuna | Ovisi o djelatnosti poduzeća, obilježjima proizvoda, karakteristikama stranih potrošača i tržišta. Ukupna se sredstva mogu odrediti na različite načine. U međunarodnoj poslovnoj praksi njihova se visina najčešće određuje kao postotak prodaje (u automobilskoj industriji – 0,6-1,)2% vrijednosti prodaje; prehrambena industrija – oko 2%). Pri tome treba voditi brigu da na novim stranim tržištima ili na tržištima na kojima prodaja pada treba ulagati u oglašavanje više da bi se postigli bolji prodajni rezultati. |
| --- | --- |
| Planiranje medija | Obuhvaća odabir vrste medija primjerenoga stranom tržištu te određivanje datuma i vremena kada će se poruka pojaviti u javnosti. Za svaki je medij potrebno uzeti u obzir njegova obilježja (ciljnu skupinu, cijenu i sl.), sadržaj poruke, doseg te učestalost pojavljivanja poruke. |
| Stvaranje poruke | Na sadržaj poruke utječu postavljeni ciljevi, oglašavačka meta i izbor medija. |
| Provedba kampanje | Obuhvaća znatne napore osoba različitih znanja i obrazovnih profila (marketinških stručnjaka, psihologa, jezikoslovaca, snimatelja, fotografa, scenografa i sl.). Stručnjaci za oglašavanje u poduzeću moraju, čak i kada kampanju provodi profesionalna marketinška agencija, nadzirati provedbu, procjenjivati kvalitetu izvedbe i poduzimati korektivne akcije, ako je potrebno. |
| Procjena učinka | Može se obavljati na različite načine. Uobičajeno je da se procjenjuju učinci medija, ilustracija ili layouta te tekstualnog dijela poruke. To se čini prije (metoda predtesta), tijekom kampanje (metoda raspitivanja) i nakon njezine provedbe (metoda posttesta, test sjećanja), i to primjenom metoda anketiranja i eksperimenta. Uz pomoć specijalnih softvera i ekonometrijskih tehnika učinke oglašivačke kampanje moguće je dosta precizno izmjeriti. |

Oglašivačka poruka

• Oglašivačka poruka je svaka vrsta informiranja i poticanja sadašnjih ili potencijalnih korisnika proizvoda i/ili usluga na kupnju putem sredstava i medija oglašavanja.

• Da bi ispunila postavljeni cilj, poruka mora biti prilagođena onome kome je upućena, tj. njezin sadržaj joj mora biti usklađen s ciljem. • Svaka poruka ima sljedeća dva elementa:

• Sadržaj poruke – u pisanim medijima obuhvaća odgovarajući tekst i/ili likovno rješenje i ovisi o ideji koja će biti prezentirana. U audiovizualnim medijima sadržaj obuhvaća kombinaciju riječi, glasa i slike.

• Način prezentiranja poruke – Oblik je u kojem se poruka predočuje.

• AIDA model – jedan od modela za uspješno oblikovanje, djelovanje i mjerenje djelotvornosti poruke. • Attention – pažnja • Interes – zanimanje • Desire – želja • Action – akcija (kupnja).

Emitiranje poruke potrebno je ponavljati više puta (frekvencija) da bi njezin sadržaj kod primatelja postigao učinak.

• U svakoj poruci, kao i na svakom proizvodu i poslovnoj dokument

aciji, pojavljuju se određeni elementi koji se nazivaju konstantama oglašavanja. To su:

1. Naziv proizvođača – naziv pod kojim je poduzeće registrirano i koji je pravno zaštićen. Trebao bi biti: kratak, zvučan, čitak, podsjećati na osnovnu djelatnost i poštovati tradiciju.

2. Zaštitni znak – simbol koji se izrađuje u obliku žiga, pečata ili vinjete. Vizualno rješenje mora biti tako da se znak lako i brzo uočava i lako pamti. Uvijek je pravno zaštićen i ne smije ga se kopirati.

3. Naziv proizvoda – treba biti specifičan kako bi ga se razlikovalo u odnosu na proizvoda konkurencije. Dobar i zvučan naziv može popularizirati proizvod na tržištu i olakšati proces kupnje. Treba ga zaštiti.

4. Kućna boja – to je osnovna boja (jedna ili kombinacija dvije do tri boje) naziva proizvođača i poslovne koresponencije, a može se pojaviti i kao osnovna boja svih proizvoda.

5. Oglašivački stil – to su takve vizualne prezentacije i akcije oglašavanja koje s vremenom postaju lako prepoznatljive u svijesti potrošača. Riječ je o specifičnom stilu kojeg uspijevaju stvoriti neka poduzeća.

Oglašavački mediji

• Medij (prijenosnik, komunikacijski kanal ili kanal komuniciranja) – objekti su preko kojih se pojedinačno, grupno ili masovno prenose poruke do primatelja.

• Izravni mediji – oblici komuniciranja koji se ostvaruju prodajom. To su prodavači, posrednici i konzultanti. Slanje pisanih poruka poštom, pozivi na kupnju te različite vrste tiskanih materijala, kataloga, prigodnih darova, pakiranja proizvoda i uređenja izloga na prodajnome mjestu također se svrstavaju u direktne medije.

• Indirektni mediji – čine ih pisani mediji (novine, časopisi, obrazovne i dr. publikacije), elektronički mediji (radio, TV, Internet, kina, promotivni filmovi, razglas i dr.) i vanjsko oglašavanje (transportna sredstva, uz ceste i na drugim objektima). Indirektni osobni mediji javno su poznate osobe (glumci, pjevači, sportaši) koji izravno oglašavaju proizvod određenog proizvođača.

• Kombinirani mediji – oblik su komuniciranja uz korištenje direktnim i indirektnim medijima.

• Izbor medija – osnovni kriterij izbora medija je prenošenje poruke do što većeg broja primatelja s optimalnim učincima i uz najniže troškove. Važni su podaci o broju čitatelja, gledatelja ili slušatelja pojedinog medija.

• Da bi uspjeh i učinak kampanje oglašavanja bio što bolji, potrebno je kombinirati medije.

Oglašavačka sredstva

• Sredstva oglašavanja – oblici su prijenosa poruke. Uvijek su prilagođeni specifičnim obilježjima pojedinih medija kojima su namijenjeni. Mogu se grupirati na sljedeći način:

| Oglasi | u novinama, časopisima i sličnim pisanim publikacijama |
| --- | --- |
| Poslovna oglašavačka sredstva | poslovna pisma i omotnice, posjetnice zaposlenika, poslovne karte proizvođača, jamstvena pisma, jelovnici, vinske karte i dr. |
| Direktna oglašavačka sredstva | oglašavačko pismo, letak, prospekt, katalog, brošure, revije proizvođača i dr |
| Prigodna oglašavačka sredstva | pozivnice, čestitke, kalendari, suveniri i sl. |
| Vanjska oglašavačka sredstva | plakati, oglašavačke ploče, panoi, svjetlosna oglašavačka sredstva, „živi plakati” i dr. |
| Projekcijska sredstva | oglašavački filmovi, dijapozitivi, dijafilmovi |
| Akustična sredstva | govorne poruke, oglašavačke pjesme, igrokazi, nosači zvuka |
| Ostala oglašavačka sredstva | komercijalna fotografija, besplatni uzorci, nagrade i sl. |

• Za racionalan odabir optimalnog medija i sredstva oglašavanja, potrebno je istraživati i poznavati njihovu učinkovitost. Postoje različite metode i tehnike koje se u tu svrhu mogu koristiti. Najčešće se koristi mjerenje povećanja prodaje u odnosu na uložena financijska sredstva u određene medije i sredstva oglašavanja

Posebni oblici oglašavanja

• Specijalno oglašavanje – obuhvaća akcije dijeljenja vrlo jeftinih predmeta kao što su privjesci za ključeve ili kemijske olovke, do dijeljenja skupih umjetničkih djela. Brojne su mogućnosti primjene, a prednost im je što potencijalni potrošači imaju osjećaj da dobivaju „nešto ni za što”.

• Postal Free – sredstvo je oglašavanja pogodno za ugostiteljske objekte, prodavaonice i sl. U takvim su objektima na posebnim policama izložene dopisnice na kojima je npr. najava zanimljive manifestacije, fotografija turističke atraktivnosti i sl. Dopisnice su besplatne, a svaka na poleđini ima oglašavačku poruku.

• Internetsko oglašavanje – kao interaktivni globalni medij s velikim utjecajem i golemim brojem korisnika, Internet privlači mnoge oglašivače. Danas se koristi za publiciranje i razmjenu informacija, oglašavanje proizvoda, prodaju proizvoda i usluga te za pružanje niza postprodajnih usluga. Troškovi oglašavanja putem web stranica niži su od troškova drugih medija. Korisnik može posjetiti web stranice iz bilo kojeg dijela svijeta, pa treba imati na umu da se informacije i poruke moraju kreirati na globalnim načelima (npr. engleskom jeziku). Za razliku od tradicionalnog, internetsko je oglašavanje interaktivno te se može prilagoditi svakom korisniku.

Mogući su različiti oblici internetskog oglašavanja. Internetski se oglasi pojavljuju u nekom od sljedećih oblika:

• Banner oglas – statički ili pokretni grafički oglasi s kratkom oglašavačkom porukom i najčešće poveznicom na web stranice oglašivača

• Pop-up i Pop-under oglasi – poput banner oglasa su, ali se pojavljuju u posebnim prozorima internetskog preglednika

• Rich media oglasi – multimedijski interaktivni oglasi

• Sponzorstva

• Oglašavanja putem ključnih riječi – tekstualni oglasi odnosno sponzorirane poveznice na internetskim pretraživačima

• Različiti oblici kontekstualnog oglašavanja (npr. in-text advertising) i affilliate programa (povezivanja s potrošačima putem web stranica partnera poduzeća).

Mobilni marketing – obuhvaća sve aktivnosti koje se poduzimaju radi komuniciranja s kupcima/potrošačima putem mobilnog uređaja radi promocije proizvoda i/ili usluga pružanjem informacija ili nuđenjem konkretnih ponuda. Obuhvaća oglase ili poruke usmjerene na unaprjeđenje prodaje koje se šalju na mobilne telefone na temelju dozvole za slanje (SMS, MMS, Viber) koje je dao korisnik uređaja. Odabir oglašavačke agencije

• Kada se vode oglašavačke kampanje na stranim tržištima, postavlja se pitanje treba li raditi s lokalnim agencijama na svakom tržištu ili sa samo jednom globalnom agencijom. Velike marketinške agencije prava su međunarodna poduzeća s uredima na najvažnijim tržištima i imaju sporazume s lokalnim agencijama u onim zemljama u kojima nemaju vlastiti ured.

• U globalnim strategijama oglašavanja uobičajeno se koristiti uslugama samo jedne agencije. Prednosti takvog pristupa su brojne jer se zadovoljavaju sve potrebe kaoi dr. što su kreativni dizajn, razvoj koncepcije, proizvodnja promotivnog materijala itd. iz istog izvora. Time se štedi na postupcima, vremenu i troškovima.

• Velike marketinške agencije raspolažu važnim informacijama o glavnim tržištima, navikama i ponašanju potrošača, kao i o tipu poruka koje mogu biti učinkovite na svakom tržištu.

**Promocija – osobna prodaja**

• Nasuprot tome, korisnici lokalnih agencija u prednosti su jer bolje poznaju lokalno tržište, što može biti korisno za bolje prilagođavanje promotivnih strategija obilježjima tržišta.

• Na odabir oglašavačke agencije utječu ciljevi koji se žele ostvariti marketinškim komunikacijskim aktivnostima, raspoloživi resursi (financijski, ljudski, vremenski), prethodna iskustva, faza u životnom ciklusu proizvoda te planirana zemljopisna pokrivenost kampanje.

• Osobna prodaja – kao jedna od promotivnih aktivnosti, oblik je prodaje u kojemu se proces kupnje ostvaruje u direktnom kontaktu ponuđača i kupca, bez prisutnosti medija (posrednika).

• Kreativnim direktnim komuniciranjem nastoji se stvoriti povoljno raspoloženje kupca i atmosfera usklađena s interesima ponuđača i kupca. Osobna prodaja se koristi isključivo izravnom komunikacijom „lice u lice”.

• Uloga prodavača – njegova je uloga osobito naglašena. Njegov je zadatak podsjetiti, informirati i pridobiti potencijalnog kupca, a proizvođaču pružiti povratnu informaciju o primjedbama i zahtjevima kupaca.

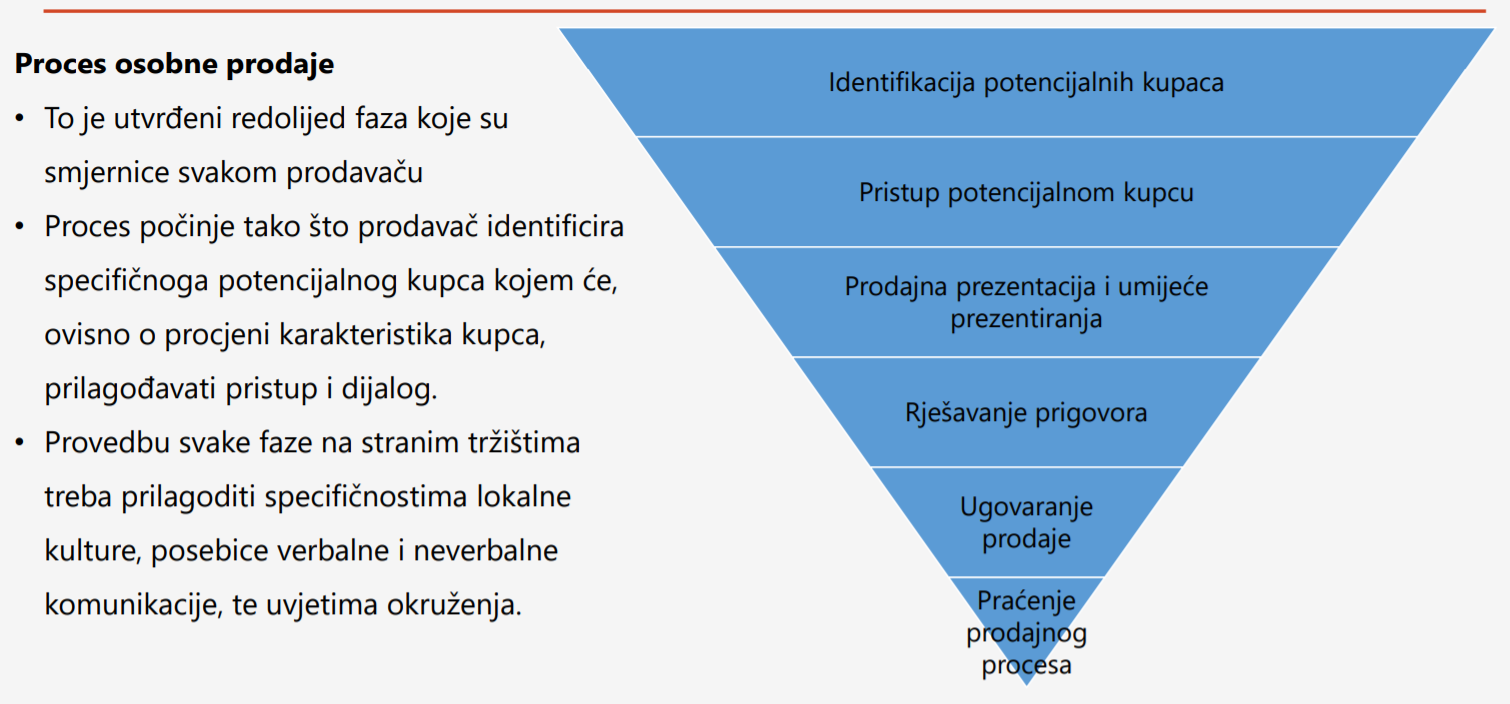
• Sposobnost i kreativnost prodavača bitno utječe na odluku potencijalnog potrošača o kupnji.

Prodavač je u cijelom sustavu komuniciranja i prodaje jedini u izravnom kontaktu s potencijalnim kupcem, prenosi ponudu proizvođača i pokazuje kupcu kako se upotrebljava određeni proizvod.

• Nedostaci osobne prodaje – ne može biti masovna i ne može se primjenjivati u svim situacijama. Trošak po jednom potencijalnom kupcu kudikamo je veći kod osobne prodaje zbog relativno velikih ulaganja u osposobljavanje i stalno usavršavanje prodajnog osoblja.

• Stvaranje povoljnog ozračja počinje već pri uređenju vanjskoga i unutrašnjeg prostora prodajnog mjesta i proteže se do vanjštine, načina odijevanja i ophođenja prodavača s kupcima. Atmosfera treba biti srdačna i prijateljska, uz sposobnost prodavača da shvati raspoloženja i stajališta potencijalnih kupaca.

• Osobna prodaja se više od bilo kojeg drugog oblika promocije primjenjuje u prodaji na tržištu poslovne potrošnje (industrijski proizvodi) i skupih i trajnijih proizvoda i usluga u području krajnje potrošnje. Isto je i s kupnjom proizvoda tzv. statusne potrošnje (automobila, odjeće i sl.).



**Promocija – unaprjeđenje prodaje**

• Unaprjeđenje prodaje dodatno je stimuliranje posrednika i potrošača kako bi se povećala prodaja.

• Dodatno stimuliranje posrednika – trgovce se dodatno stimulira da prihvate proizvod, kontinuirano drže potrebne količine na skladištu i osiguravaju mu adekvatno mjesto u prodavaonicama.

• Stimuliranje potrošača – provodi se na način da se proces kupnje proizvoda obavi što brže.

• Unaprjeđenje prodaje treba djelovati na sve sudionike u procesu distribucije, i to informiranjem, izobrazbom, savjetima i poticajima radi povećanja, ubrzavanja i olakšavanja prodaje. To znači da su aktivnosti unaprjeđenja prodaje osim prema posrednicima i potrošačima, usmjerene i na vlastito prodajno osoblje i javnost.

• Djelovanje na vlastito prodajno osoblje – primjenjuju se različite aktivnosti: informiranje, savjetovanje, vježbe, tečajevi, seminari i sl. Najveću važnost imaju različite mjere stimuliranja prodajnog osoblja sustavom plaćanja, međusobnog natjecanja i dodatnog nagrađivanja.

• Sredstva unaprjeđenja prodaje za posrednike – to su različite vrste bonifikacija (na količinu, na dodatnu količinu), davanje besplatne količine proizvoda i usluga, zajedničke promotivne akcije (prospekti, katalozi, prodajno-promotivni izlošci), nagradna i/ili novčana stimulacija, natjecanja prodavača, besplatni darovi na kupljene količine itd. Nadalje, izobrazbe prodajnog osoblja posrednika, seminari, savjetovanja i informiranja.

Aktivnosti unaprjeđenja prodaje usmjerene prema potrošačima – mogu se grupirati u:

• akcije informiranja i poticanja – savjeti za uporabu, demonstracije, degustacije, dijeljenje recepata, besplatni uzorci i sl.

• akcije vezane uz sam proizvod – specijalna i prigodna pakiranja

•akcije s izravnim financijskim učinkom za potrošača – popusti, povrat novca, nagradne igre, natječaji, kuponi, premije, uvođenje proizvoda s nižom cijenom itd.

• Aktivnosti unaprjeđenja prodaje usmjerene prema javnosti – sve vrste sajmova i izložaba, modnih revija, raznih natjecanja (npr. izbori za mis i sl.), pokroviteljstava, sponzorstava i kulturnih priredaba.

• Da bi unaprjeđenje prodaje na stranim tržištima bilo učinkovito, lokalni trgovci na malo moraju podržati planirane kampanje. Npr. Oni moraju otkupiti kupone od potrošača te ih poslati proizvođaču ili marketinškoj agenciji koja provodi kampanju.

• Unaprjeđenje prodaje u više zemalja može biti prikladno za brojne proizvode i usluge na tržištu krajnje potrošnje (npr. prehrambeni proizvodi, avioprijevozničke usluge itd.)

Pri planiranju aktivnosti unaprjeđenja prodaje u inozemstvu moraju se u obzir uzeti lokalni zakoni te kulturne različitosti. Iste aktivnosti u nekim zemljama mogu biti dopuštene, a u drugima zabranjene ili ograničene. Nagrade ili darivanja oporezuju se prema lokalnim propisima. Zbog takvih različitosti, poduzeća odgovornost za unaprjeđenje prodaje na stranom tržištu uglavnom prenose na lokalni menadžment. U međunarodnom se marketingu na razvijenim tržištima najčešće primjenjuju sljedeći oblici poticanja potrošača:

1. Kuponi – kao oblik potvrde, donositelju daju pravo na smanjenje cijene određenog proizvoda. Imaju dvostruki poticajni učinak: potrošač koji već rabi taj proizvod, kupnju će učiniti ekonomski privlačnijom, a novom potrošaču omogućiti da mu probanje novog proizvoda ne bude ekonomski rizično. Izdaju ih proizvođači i trgovci na malo. Zahtijevaju dobro organizirane distribucijske kanale. Sve su popularniji e-kuponi, koji su online ekvivalenti tiskanim kuponima, a mogu se iskoristiti u elektroničkoj transakciji, tj. Pri kupnji putem interneta ili se mogu ispisati i iskoristiti na klasičan način. Kupcima se dostavljaju putem e-pošte ili se mogu preuzeti na web stranici.

2. Popusti – najprepoznatljiviji su oblik unaprjeđenja prodaje. Trebaju se promišljeno uvoditi i pozorno kontrolirati jer se njihov utjecaj na vrijednost prodaje i na profit očituje odmah i ne može se izbjeći. Popusti se obično uvode kratkoročno. Zbog neposrednog smanjenja cijene proizvoda ili usluge te utjecaja na prihode od prodaje, mogu izazvati rat cijenama. Poseban oblik popusta su rasprodaje, koje se uglavnom provode sezonski te prije zatvaranja i/ili preuređenja prodavaonice.

3. Besplatni uzorci – najčešće se dijele potrošačima radi promocije novih proizvoda na konkretnom tržištu. Cilj im je potaknuti potrošača da isprobaju novi proizvod, a kad im se svidi da ga počnu kupovati. Najčešće ih primjenjuju proizvođači kozmetike, sredstva za osobnu njegu i sredstva za pranje i čišćenje u kućanstvu.

4. Bonus pakiranja – sadržavaju dodatnu količinu proizvoda po istoj cijeni.

5. Poklon u pakiranju – stavlja se uz proizvod koji potrošač kupuje (najčešće sredstva za pranje i čišćenje). Ova aktivnost zahtijeva nadzor nad distributerima zbog mogućih zlouporaba te prilagođavanja postupka pakiranja.

6. Trgovačke markice - primjenjuju ih maloprodavači da bi privukli potrošače na kupnju u njihovim trgovinama. Kupac nakon kupnje dobije markice, a kada skupi potreban broj markica, dobiva najavljeni proizvod, besplatno ili uz popust. Nisu učinkovite na tržištima koja nisu sklona naknadnom nagrađivanju. Zahtijeva stabilne kanale.

7. Natječaji, nagradne igre i lutrije – potiču prodaju uz obećanje nagrada u obliku proizvoda, usluga ili novca. Nagrade se često dodjeljuju izvlačenjem iz velikog broja prikupljenih listića.

8. Demonstracije primjene proizvoda – potiču pokusnu uporabu ili kupnju proizvoda. Osoba koja provodi demonstraciju pokazuje kako proizvod radi i opisuje njegova svojstva. Demonstracije obično privlače veliku pozornost prisutnih, a izvode se na prometnim mjestima. Npr. proizvođači automobila, malih kućanskih aparata i kozmetike.

9. Izlošci na prodajnome mjestu – nastoje potaknuti potrošača na kupnju na prodajnom mjestu. To se čini vanjskim natpisima, uređenjem izloga prodavaonica, upotrebom posebnih regala i polica s izlošcima (npr. stalci za proizvode impulzivne potrošnje kao što su žvakače gume, čokoladice i sl., hladnjaka za bezalkoholna pića, sokove i sl.) itd. Cilj izložaka je privlačenje pozornosti kupaca i poticanje maloprodavača na prodaju tih proizvoda

Od sredstava za unaprjeđenje prodaje namijenjenih trgovcima u međunarodnoj se praksi najčešće primjenjuju:

1. Natjecanja u prodaji – njima se koriste proizvođači i pružatelji usluga radi pojačavanja motiviranosti trgovaca, odnosno posrednika da prodaju određeni proizvod ili prava korištenja određenim uslugama. Nagrađuju se najbolji među njima ili oni koji postignu određeni obujam prodaje.

2. Bonifikacije – daju se posrednicima, i to na određenu količinu kupljenih proizvoda ili usluga ili pak na svaku dodatnu jedinicu kupljenog proizvoda iznad dogovorene količine. Obično se isplaćuju u novcu.

3. Referentna lista trgovaca – riječ je o oglašavanju proizvoda, uz navođenje imena trgovaca kod kojih se taj proizvod može kupiti. Cilj takvih akcija jest poticanje trgovaca na prodaju proizvoda, povećanje prodaje navedenih trgovaca i poticanje kupaca da kupuju proizvod upravo kod oglašavanih trgovaca.

4. Zajedničko oglašavanje – način unaprjeđenja prodaje u kojemu proizvođač sufinancira oglašavačku kampanju što je za njegov proizvod provodi trgovac. Visina sufinanciranja obično ovisi o količini proizvoda koju trgovac kupuje od proizvodođača.

Od sredstava za unaprjeđenje prodaje što ih poduzeća usmjeravaju na javnost, izdvajaju se:

1. Sajmovi i izložbe – u međunarodnom su marketingu mjesta na kojima se često najavljuje nastup ili označava prisutnost na stranim tržištima. Dok su međunarodni sajmovi stalna mjesta promicanja proizvođača i njihovih proizvoda i usluga (npr. New York, Frankfurt, Milano), izložbe i druge manifestacije obuhvaćaju sportska i kulturna događanja na različitim lokacijama (npr. Utakmice, modne revije, različita natjecanja kao što su sportska, glazbena i sl.). Osim prezentacije, proizvođači obično na sajmovima organiziraju demonstracije primjene proizvoda i degustacije, a često organiziraju i zajedničke sastanke sa svojim poslovnim partnerima (kupcima, dobavljačima, posrednicima). Program nastupa na međunarodnom sajmu treba planski razraditi. Potrebno je rezervirati prostor, ugovoriti nacrt i montažu štanda, izraditi promotivni materijal (na lokalnom jeziku i još nekom od svjetskih jezika), načiniti adresar, poslati proizvode za izlaganje, dostojno prezentirati poduzeće za vrijeme održavanja sajma, vratiti izložene proizvode te procijeniti učinke sudjelovanja na sajmu.

2. Pokroviteljstva (sponzorstva) – cilj je sponzorstva povezivanje poduzeća, proizvoda ili marke s nekim društvenim ili športskim događajem, uz iskorištavanje moći privlačenja i imidža tog događaja.

Sponzor se koristi svojim nazivom i nazivom svoje marke, logotipom, promotivnom dokumentacijom, pa čak i demonstracijom proizvoda tijekom događaja, a za protuuslugu uplaćuje određeni iznos organizatorima. Pokroviteljstvo se može namijeniti promociji poduzeća, pojedinih marki ili obojega. Proizvođači sportske opreme, odjeće i obuće, poput Nikea, radi promocije poduzeća i proizvoda potpisuje npr. višegodišnje ugovore s nogometnim reprezentacijama, vrijedne desetke i/ili više od stotine milijuna američkih dolara. Pokrovitelje zanima promocija pred publikom na događaju, ali i onom obuhvaćenom prisutnim medijima, primjerice na televiziji koja prenosi događaj ili u tisku koji spominje sponzore. Jedan javni događaj može imati nekoliko sponzora. Može se sponzorirati jedna ekipa ili jedan sudionik, npr. vozači automobila ili igrači tenisa.

Odnosi s javnošću diplomacija su poduzeća. To je skup konstruktivnih napora usmjerenih prema različitim dijelovima javnosti s ciljem postizanja pozitivnih učinaka za sve uključene strane.

• Danas su odnosi s javnošću svakodnevni dio poslovne prakse malih, srednjih, velikih i, posebice, međunarodnih poduzeća. Važnost odnosa s javnošću posebice je naglašena u međunarodnom marketingu.

• Zadaća stručnjaka za odnose s javnošću – specifičnim znanjima i vještinama kontinuirano pomagati poduzeću u prilagođavanju novonastalim uvjetima. Oni pomažu u oblikovanju poslovne koncepcije, utvrđivanju ciljeva na određenom tržištu i prilagođavanju dinamičnom okruženju.

• Odnosi s javnošću sve više postaju neodvojivi dio korporativnih komunikacija i nipošto nisu samo dio promocije proizvoda i usluga poduzeća. Njihov je cilj stvaranje poželjnog imidža poduzeća.

• Prvi korak za uspješne odnose s javnošću jest istraživanje kako bi se upoznali svi dijelovi javnosti koji mogu djelovati na uspjeh poduzeća na tržištu. Zatim je potrebno izraditi program ponašanja poduzeća u skladu s obilježjima tržišta. Poduzeće treba primijeniti ogovarajuću strategiju prema obilježjima okruženja te aktivno sudjelovati u političkim pitanjima i putem pozitivnog javnog mnijenja ostvariti što povoljnije uvjete poslovanja.

**Promocija – odnosi s javnošću i publicitet**

• Zadaća odnosa s javnošću – promicanje međusobnog utjecaja i razumijevanja između konstitutivnih elemenata poduzeća i javnosti.

• Odnosi s javnošću – zasebna upravljačka funkcija, koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njenih javnosti. Uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi da bude stalno informirana o javnom mnijenju te da djeluje sukladno njemu. Definiraju i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i korisno ih primjenjuje. Služe kao ‘radarska mreža’ i predviđaju buduće trendove. Koriste se istraživanjem, a valjanu etičku komunikaciju rabe kao svoje glavno oruđe.

• Odnosi s javnošću pomažu u izvršavanju mnogih ciljeva marketinškog miksa kao cjeline, posebice ako se nastoji ostvariti upoznavanje, edukacija i razumijevanje i/ili promijeniti način mišljenja pripadnika segmenata koji čine ciljnu javnost poduzeća.

Publicitet – neplaćeni i planirani oblik javnog objavljivanja informacija u sredstvima javnog priopćavanja. • Svrha publiciteta – isticanje poduzeća kao cjeline u informacijama, a ne poticanje potrošača da kupe proizvod ili uslugu poduzeća. • Cilj publiciteta – stvaranje, zadržavanje i povećavanje naklonosti javnosti prema poduzeću i njegovu proizvodnom programu. • Oblici publiciteta – publicitet se širi putem priopćenja za javnost, zanimljivih članaka i emisija, konferencija za tisak, izvješća o poslovanju, dobrotvornih priloga, seminara, govora, ostalih oblika odnosa s javnošću i sl. Npr. danas mnoga poduzeća diljem svijeta koriste društvenu odgovornost kao povod za isticanje svojih aktivnosti i stvaranje pozitivnog imidža u javnosti.

• Iako je to neplaćeni oblik marketinške komunikacije, to ne znači da poduzeće nema određene izdatke u pripremi i obradi informacija koje će poslati u javnost.

• Uspješnost publiciteta – za širi krug korisnika ovisit će o njegovoj zanimljivosti. Najčešće se učinkovitost publiciteta mjeri brojem i kvalitetom objavljenih informacija u sredstvima javnog priopćavanja.

Ključne razlike između publiciteta i oglašavanja:

• Oglašavanje – treba biti informativno i uvjerljivo, poruke su često agresivne i usmjerene na postizanje brzih učinaka, a provodi se u posebno izdvojenim medijskim sadržajima (oglašavački blok, oglašavački dio).

• Publicitet – samo je informativan, poruke su blaže intonirane i usmjerene na dugoročnije ciljeve, a provodi se kao dio redovitog medijskog sadržaja.

• Vjerodostojnost publiciteta veća je od vjerodostojnosti oglašavanja. Posljedica toga je činjenica da publicitet često uspješnije i djelotvornije, a i mnogo ekonomičnije obavještava javnost o svim bitnim informacijama o poduzeću.

• Publicitet je planirana aktivnost. To znači da ga međunarodna poduzeća trebaju provoditi sustavno, prema utvrđenom programu. U velikim međunarodnim poduzećima često se u publicitet ulažu vlastiti napori, tj. o njemu se brinu za to specijalizirani zaposlenici, ali moguće je angažirati i profesionalnu agenciju za izradu, provedbu i praćenje cjelovitog programa odnosa s javnošću (tzv. outsourcing).

Publicitet može rezultirati pozitivnim i negativnim imidžem.

• Iako je publicitet planirana aktivnost, u međunarodnoj je poslovnoj praksi česta pojava nepovoljni publicitet, koji zahtijeva brzu reakciju i odgovor poduzeća. Nepovoljan se publicitet najčešće pojavi iznenada, a odnosi se na neku nezgodu, opasan proizvod ili uslugu, poslovno nepoštenje zaposlenika i druge negativne događaje povezane s poduzećem. Takav publicitet može djelovati brzo i dramatično jer globalni mediji prenose informacije odmah nakon nastanka događaja, a lošu vijest mogu „napuhati” i pokazati lošijom nego što jest. Pogrešne informacije i širenje glasina mogu potaknuti paniku ili prerasti u skandal ili tragediju. Stoga bi međunarodno poduzeće moralo biti uvijek spremno brzo i učinkovito odgovoriti na nastale događaje i nepovoljan publicitet.

• U svakom je poduzeću potrebno odrediti politiku, postupke i nositelje akcija u slučajevima nepovoljnog publiciteta, a radi smanjenja negativnih učinaka. Npr. zbog uočenih nepravilnosti na proizvodima i/ili njihova neispravnog funkcioniranja brojna su međunarodna poduzeća privukla dodatnu pozornost i doživjela kritiku javnosti. Neka od njih, npr. Procter & Gamble, Nike, Firestone, Toyota, učinkovito su i na

vrijeme odgovorila na pritiske javnosti povlačenjem problematičnih proizvoda, zamjenom proizvoda i/ili njihovih dijelova.

Razlike između odnosa s javnošću i publiciteta – često se poistovjećuju, a jedan od najčešćih razloga je to što je publicitet aktivnost odnosa s javnošću, odnosno da osobe zadužene za publicitet čine dio organizacijske jedinice odnosa s javnošću. Osnovne su razlike sadržane u sljedećem:

• Publicitet je neplaćeni oblik komunikacije, a odnosi s javnošću to nisu

• Publicitet je ponajprije usmjeren na masovne medije komuniciranja, dok se odnosi s javnošću realiziraju putem različitih prijenosnika i sredstava

• Publicitet je informativne prirode, a odnosi s javnošću, osim informativnoga, imaju i poticajno obilježje.

• Publicitet je na određeni način besplatno pojavljivanje u medijima, jer se mediju ne plaća prostor i/ili vrijeme. Međutim, postizanje publiciteta zahtijeva mnoga znanja i vještine ljudi u poduzeću ili u nekoj vanjskoj specijaliziranoj agenciji, što košta.

• Problem publiciteta, upravo zato što je „besplatan”, očituje se u djelomičnom gubitku kontrole poduzeća nad onim što se govori ili piše o poduzeću, njegovim proizvodima i uslugama. Međutim, potrošači su skloniji vjerovati publicitetu baš zbog toga što znaju da se na nj ne može u potpunosti i izravno utjecati. Zbog toga pozitivni publicitet postaje vrijednim elementom za uspješno poslovanje poduzeća

Odnosi s javnošću, osim publiciteta, obuhvaćaju interno i eksterno korporativno komuniciranje, lobiranje i pružanje usluga savjetodavnog tipa upravi (u svezi s pitanjima od javnog interesa, odnosu poduzeća prema njima i o korporativnom imidžu).

• Prema tome, odnosi s javnošću čine dio kulture poduzeća, a osnovni im je cilj sustavno djelovanje na pojedine segmente interne i eksterne javnosti radi stvaranja željene predodžbe o poduzeću i njegovim aktivnostima.

• Odnose s javnošću od ostalih marketinških komunikacijskih aktivnosti razlikuju sljedeći elementi: • Ciljna grupa - javnost, a ne samo određeni tržišni segment

• Cilj komunikacije – formiranje mišljenja i stajališta, a ne ponašanja

• Sredstva komunikacije – vijesti, govori, specijalni događaji, pisani materijali (godišnja izvješća, brošure, interne novine poduzeća), audio-vizualni materijali (filmovi, videozapisi i audiozapisi pohranjeni na različitim medijima), materijali i sredstva vezani za identitet poduzeća (memorandumi, posjetnice i ostala papirna konfekcija, brošure, znakovlje, interijeri i zgrade, uniforme te automobili i druga prijevozna sredstva poduzeća).

**Promocija – odnosi s javnošću i međunarodno poslovanje**

• Međunarodni imidž poduzeća – poduzeća koja internacionaliziraju poslovanje trebaju razvijati međunarodni imidž, koji će pozitivno utjecati na povećanje prodaje, diferencijaciju proizvoda i usluga od konkurencije i privlačenje stručnih i sposobnih zaposlenika.

• Upravljanje u problematičnoj situaciji – upravi međunarodnog poduzeća odnosi s javnošću trebaju omogućiti anticipiranje problema i primjenu interne i eksterne komunikacije radi upravljanja u problematičnim situacijama. Stoga aktivnosti odnosa s javnošću podrazumijevaju i sprječavanje kritike te suprotstavljanje njoj.

• Kritika može poprimiti opće dimenzije prema svim međunarodnim poduzećima ili sasvim specifične i usmjerene na konkretno poduzeće ili pojavu. Specifična kritika uglavnom se upućuje zbog razloga poput izbora ortaka za suradnju, provođenja oglašavačkih kampanja koje se temelje na nepoželjnom apelu ili na upotrebi neadekvatne poruke, ponašanja poduzeća u sasvim određenim situacijama, iskorištavanje djece kao jeftinih radnika u nekim slabije razvijenim zemljama itd.

• Ako poduzeće ne reagira pozitivno na kritike, u budućnosti može očekivati ozbiljne probleme koji u konačnici mogu rezultirati međunarodnim nepovjerenjem, negativnim odnosom prema poduzeću ili čak bojkotom njegovih proizvoda i/ili usluga. Tako nastale štete obično su gotovo neprocjenjive i vrlo se teško otklanjaju

Odnosi s javnošću u kriznoj situaciji – ključni aspekti za uspjeh odnosa s javnošću u kriznoj situaciji jesu:

• Otvorenost prema aktivnostima poduzeća i usmjeravanje na utjecaj koji one imaju na gospodarstvo i društvo u cjelini.

• Spremnost da se moć koju međunarodno poduzeće posjeduje koristi na odgovoran način, radi brzog reagiranja na pritisak ili kritiku

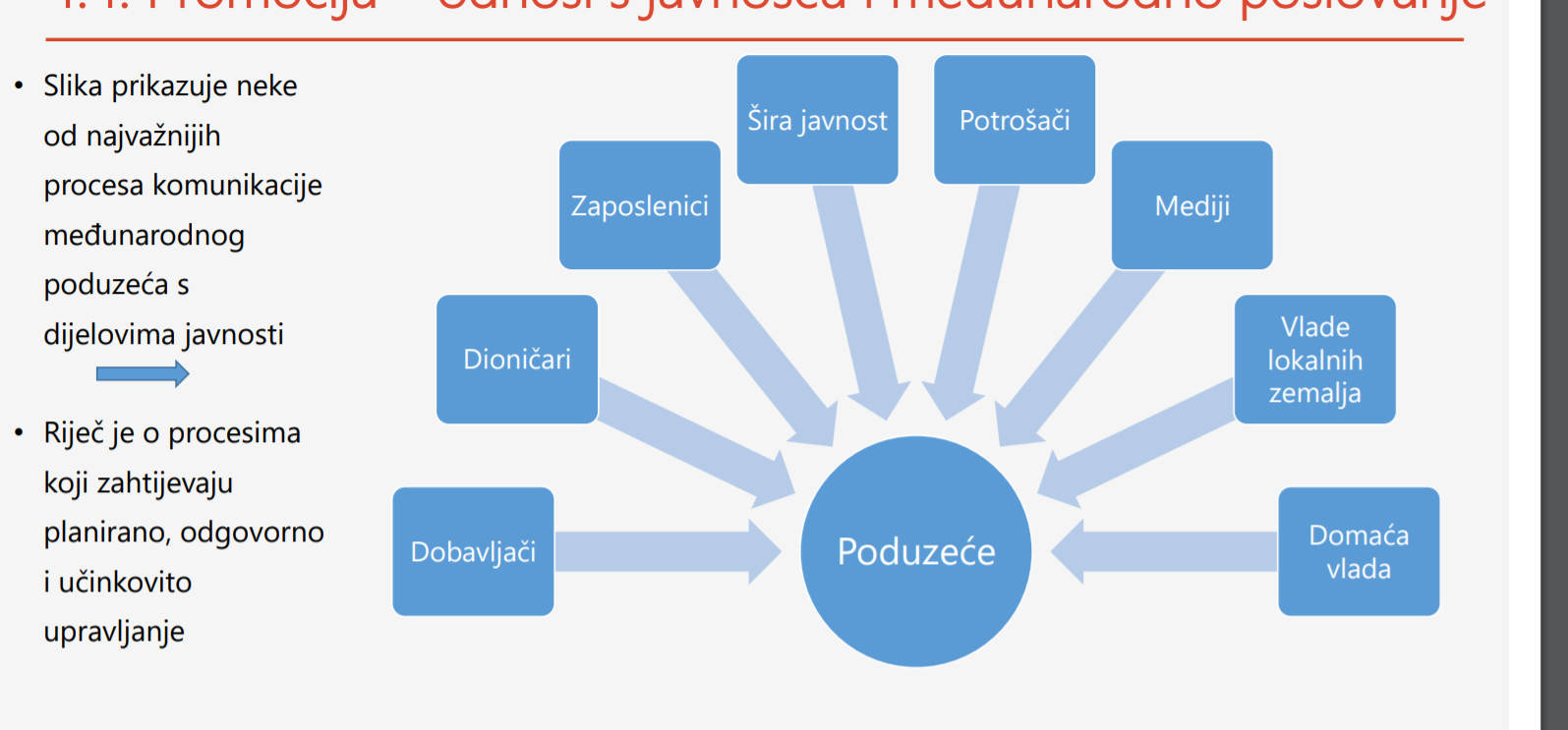
• Integritet, što znači da se svako loše ponašanje ili djelovanje mora odmah zaustaviti i onemogućiti pojava sličnih situacija u budućnosti

• Jasnoća i razgovjetnost u obraćanju onima koji poduzeću upućuju kritiku djelovat će na smanjenje njihove nesnošljivosti.

• Uloga međunarodnih ili globalnih odnosa s javnošću – jest održavanje i promicanje usklađenog odnosa između poduzeća i njegova okruženja. Nesporazumi između poduzeća i bilo kojeg dijela okoline mogu prekinuti međunarodnu razmjenu, što može imati katastrofalne posljedice za poduzeće.

Potrebno je izdvojiti sljedeće četiri vrste odnosa:

| Odnosi sa zaposlenicima | Informiranjem o aktivnostima, uspjesima i neuspjesima, promjenama i važnim događajima u poduzeću pozitivno se utječe na motivaciju i izgradnju lojalnosti zaposlenika. Poboljšavaju se proizvodnost rada i kvaliteta proizvoda. Poznato je da upravo zaposlenici šire najviše poluinformacija i glasina o poslovanju poduzeća, posebice o menadžmentu. Zaposlenici su svojevrsni veleposlanici poduzeća koji ulaze u interakciju s ostalim članovima zajednice. Važan dio imidža poduzeća bit će rezultat toga kako ga zaposlenici predstavljaju, što govore i misle o njemu i koliko su mu privrženi. |
| --- | --- |
| Odnosi s potrošačima | Ako poduzeće putem programa i aktivnosti odnosa s javnošću priopćava i pokazuje kako se brine o svojim potrošačima, kako su oni važni za poduzeće i sl., stvorit će se pozitivna stajališta i mišljenja potrošača, koji će potom djelovati poticajno i na njihovo ponašanje. |
| Odnosi s predstavnicima medija | Svugdje u svijetu mediji imaju važnu ulogu u oblikovanju stajališta potrošača, vlade i cjelokupne javnosti prema poslovnim subjektima. Pozitivni odnosi stručnjaka za odnose s javnošću u poduzeću i predstavnika medija mogu se uspostaviti i njegovati održavanjem press konferencija, iznošenjem informacija koje utječu na oblikovanje željenog imidža te pozivanjem predstavnika medija na javne sastanke i skupove u poduzeću. |
| Odnosi s vladom | Razvijanjem dobrih odnosa s predstavnicima vlade pridonosi nesmetanom tijeku poslovnih operacija. Nadalje, dobri odnosi sa službenicima vlade pomaže da se poduzeće pozicionira i potvrdi kao dobar „građanin” društva. |



Načini komuniciranja – za potrebe odnosa s javnošću na inozemnom tržištu, poduzeće ima ove mogućnosti:

• Standardizirani pristup – npr. postojeći materijali s minimalnom adaptacijom i dobrim prijevodom na jezik inozemnog tržišta

• Prilagodba specifičnostima tržišta – razvoj novih, posebnih materijala za to tržište. • Odluka o pristupu koji će se primijeniti najčešće je određena prirodom proizvoda. Npr. proizvođači računala mogu se bez većih problema koristiti materijalima pripremljenim za domaće tržište.

• Što je poduzeće više internacionaliziralo svoje poslovanje, kontrolu nad odnosima s javnošću (a posebice nad publicitetom) zahtjevnije je i teže provesti. Zadatak odnosa s javnošću u međunarodnom poslovanju

• Prvi zadatak odnosa s javnošću u međunarodnom poslovanju je upoznati sve dijelove javnosti na pojedinom inozemnom tržištu. To podrazumijeva dva proces:

• Upoznati druge – ne pribjegavati stereotipu i uvriježenim mišljenjima iz perspektive stranca

• Vidjeti sebe očima drugih – istražiti i upoznati stajališta i razmišljanja drugih o poduzeću.

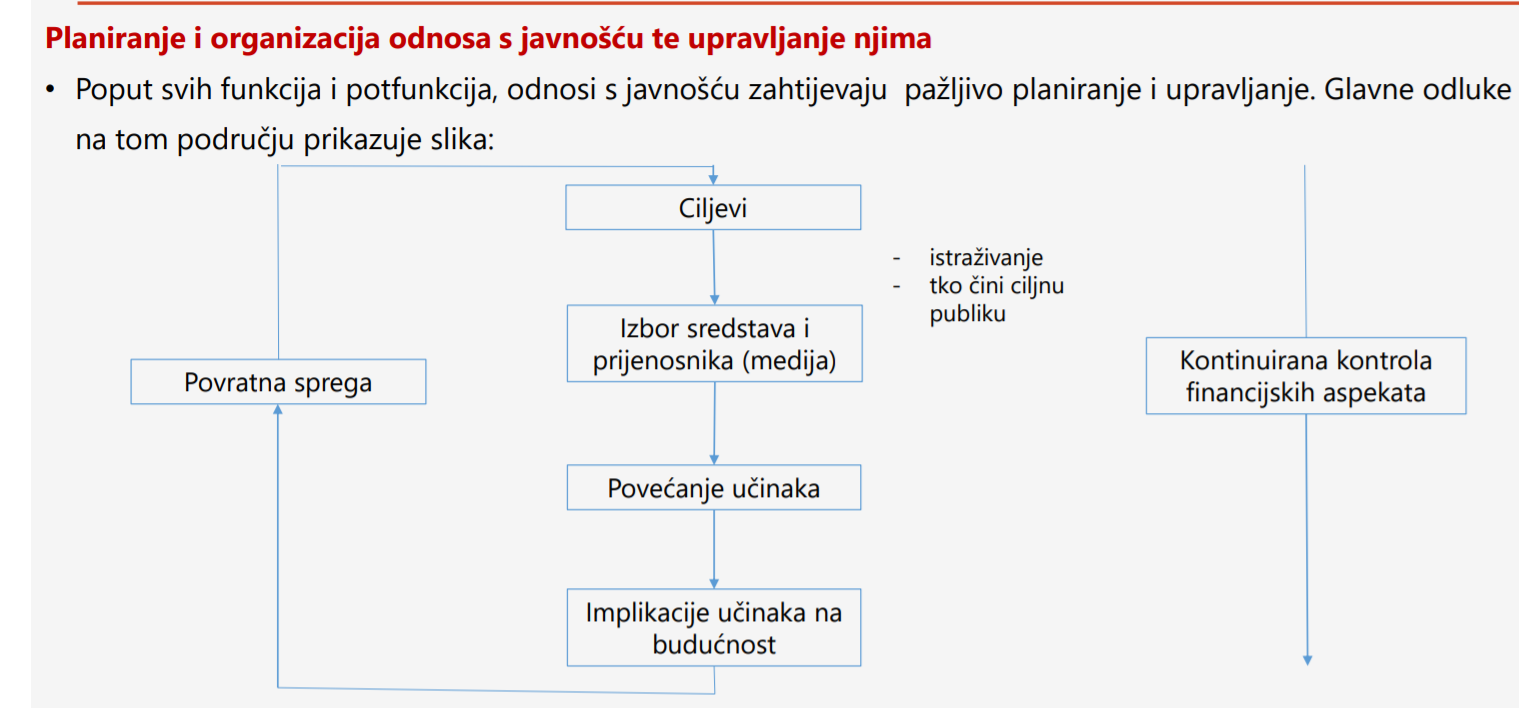
• Informacijski sustav – istraživanje i oblikovanje informacijskog sustava u poduzeću omogućit će provođenje obaju navedenih procesa. Kontinuirano prikupljanje podataka, njihova obrada (analiza, sinteza, razvrstavanje itd.) te pohranjivanje vrijednih informacija temelj su budućih odluka i akcija.

• Brze i učinkovite reakcije – ako su praćene intenzivnim i odgovarajućim aktivnostima odnosa s javnošću smanjit će probleme, otkloniti nepoželjne učinke, omogućiti zadržavanje dobrog mišljenja i naklonosti potrošača.

• Poduzeće koje ima dobar glas i atraktivan imidž mnogo će lakše ostvariti planirane i zacrtane marketinške ciljeve. Osmišljen i kreativan program odnosa s javnošću najbolji je način za smanjivanje vjerojatnosti pojave negativne reakcije javnosti prema stranom poduzeću

Deset zapovijedi za strano poduzeće

Održavati visok stupanj lokalne autonomije u odlučivanju Zadržati dio ostvarene zarade u zemlji domaćina Dopustiti i poticati izvoz Lokalno prerađivati prirodna bogatstva zemlje Provoditi lokalno istraživanje i razvoj Pronaći i uspostaviti poslovni odnos s lokalnim dobavljačima Ponuditi lokalnim ponuđačima mogućnost investiranja u pod. Osigurati zapošljavanje te razvoj i napredovanje u poduzeću Održavati pravične cijene na lokalnoj razini i transferne cijene Osigurati informacije i održavati transparentnost poslovanja



Četiri spomenuta koraka od presudne su važnosti za uspjeh bilo koje kampanje odnosa s javnošću. Oni su međusobno usko povezani i zadiru jedan u drugoga. Ako se neki od njih zanemari, negativno će se utjecaj odraziti na cjelokupni proces odnosa s javnošću.

• Glavne metode procjene učinka kampanje odnosa s javnošću:

| Svijest o proizvodu | Mjeri se u sklopu odgovarajuće ciljne grupe javnosti prije i nakon kampanje odnosa s javnošću, a u obzir se moraju uzeti utjecaji ostalih oblika marketinške komunikacije. |
| --- | --- |
| Utjecaj na prodaju i profit | Ova se metoda preporučuje kada se želi utvrditi koliki se povrat na uložena sredstva u odnose s javnošću ostvaruje. Potrebno je uzeti u obzir različite oblike marketinške komunikacije koje se paralelno provode s odnosima s javnošću, npr. Kako učinak kampanje oglašavanja utječe na ukupni učinak odnosa s javnošću. |
| Izloženost događaju ili aktivnosti odnosa s javnošću | Predstavlja najjednostavniju metodu. Većina poduzeća ju preferira, posebice ako žele postići veliku izloženost radi izgradnje profila poduzeća. Problem metode je da se ne može odrediti koliko je ona uspješna. |

• Objedinjavanjem funkcija marketinga i odnosa s javnošću nije poželjno. Odnosi s javnošću trebaju imati dovoljno samostalnosti kako bi se mogao istodobno razmatrati interes javnosti i dugoročno profitabilno poslovanje.

Što odnosi s javnošću ne mogu postići?

• Ograničenja odnosa s javnošću – odnosi s javnošću ne mogu:

• Potvrditi kredibilitet ako sadržaj, izvor i metode priopćavanja nisu pouzdani

• Odnosi s javnošću mogu podržavati naglašavanje, kao i obrnuto. Međutim, obavještavanje i prodaja osnovni su zadaci oglašavanja, tj. odnosi s javnošću tu ne mogu pomoći

• Preko noći izgraditi ugled

• Podržati ugled koji nije zaslužen

• Zamijeniti nepostojeći ili neuvjerljivi proizvod

• Objasniti lošu politiku poduzeća ili proizvoda.