

11.10. 2005

## 1. TEMELJNE ODREDNICE I DIMENZIJE MARKETINGA I MEĐUNARODNOG MARKETINGA

### MARKENTIŠKA KONCEPCIJA

#### a) „STARA KONCEPCIJA“

- Ø zasniiva se na *proizvodnoj* orijentaciji
- Ø poslovna politika se usmjeravala na proizvod

} nema ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

Poduzeća koncentriraju svoje resurse na proizvodnju „boljeg“ proizvoda. Shvaćanje „boljeg“ proizvoda temelje na internim standardima i sustavu vrijednosti. **Cilj** poslovne politike je **profit**, a **sredstva** kojima se postiže glavni cilj ograničavaju se na **agresivnu prodaju**. Problem kod ove koncepcije je to što se potrošače ne pita što je za njih bolji proizvod.

#### b) POBOLJŠANA KONCEPCIJA

- Ø zasniiva se na *prodajnoj* orijentaciji
- Ø ipak, i dalje se poslovanje temelji na internim standardima i sustavu vrijednosti pri oblikovanju proizvoda
- Ø šire se sredstva poslovne politike (agresivna prodaja te napor u gospodarskom oglašavanju)

#### c) „NOVA MARKENTIŠKA KONCEPCIJA“ (60-IH godina)

- Ø pomiče fokus marketinga *sa proizvoda na kupca* (bitan trenutak mktg povijesti)
- Ø cilj poslovne politike i dalje ostaje **profit**, ali **sredstva** postizanja toga cilja se šire i uključuju cjelokupan **markentiški mix tj. 4P**.
- Ø kupca se pita kakav proizvod treba

#### d) STRATEŠKA MARKENTIŠKA KONCEPCIJA

Početkom 90-ih ova koncepcija postaje zastarjela te marketing ulazi u novu razvojnu etapu koja se naziva **DRUŠTVENI MARKETING** ili **STRATEŠKA MARKETINŠKA KONCEPCIJA**.

Ona predstavlja najveći pomak u teoriji i praksi marketinga.

U **fokusu** strateškog marketinga nije više samo kupac već. **KUPAC U KONTEKSTU** (Keegan), a taj kontekst čini **vanjsko okruženje**. Znati sve o kupcu ili proizvodu više nije dovoljno. Da bi se uspjelo, ne samo preživjelo, poduzeće mora razumjeti svoje kupce što znači da prilagođava svoje poslovne aktivnosti uvjetima u vanjskom okruženju (budući da se ono ne može mijenjati). Druga revolucionarna promjena u strateškom tj. društvenom marketingu je pomicanje **fokusa** na ostvarivanja profita uz društvenu korist tj. ostvarivanja profita na društveno prihvatljiv način.

**TROKUT**  $\Rightarrow$  **INTERES DRUŠTVA + INTERES POTROŠAČA + INTERES TVRTKE (STAKEHOLDERI)**

Stakeholderi - općenito interes za poslovanje poduzeća (banke, javnost, dobavljači, konkurencija, kupci)

Pri strateškoj markentiškoj koncepciji **strateško upravljanje** postaje osnovnim sredstvom poslovne politike.

**STRATEŠKO UPRAVLJANJE** znači najmanje dvije stvari:

1. integriranje svih markentiških funkcija (4p – istraživanje tržišta)
2. integriranje marketinga sa ostalim upravljačkim funkcijama.

Dakle, marketing je koncepcija i filozofija, poslovni proces i sustav aktivnosti, uporišta kojega su utemeljena u posebnoj znanstvenoj disciplini koja obrađuje ukupnost problematike veza između proizvođača i potrošača, odnosno ponudilaca i potraživača. (PRIKAZ 1.)

### 13.10.

**SUŠTINU MARKETINGA**, neovisno o tome da li se on promatra kao ekonomski proces, kao poslovna koncepcija, poslovna filozofija ili znanstvena disciplina, čine slijedeći elementi:

1. *usmjerenost prema tržištu (potrošačima, korisnicima, društvu) putem identificiranja, anticipiranja i zadovoljavanja potražnje i na temelju toga ostvarivog profita*
2. *kontinuirano prilagođavanje postojećim i očekivanim uvjetima okruženja*
3. *realizacija tržišno usmjerenih pothvata putem integriranog sustava brojnih poslovnih aktivnosti.*

Nema razloga da se zato opredjeljujući elementi međunarodnog marketinga traže u nekakvoj posebnoj osnovici. Dok marketing promatran kao **poslovna funkcija** obuhvaća sve aktivnosti koje usmjeravaju tok roba i usluga od proizvođača do potrošača ili korisnika u okviru vlastitog, nacionalnog prostora, međunarodni marketing ima tu ulogu na međunarodnom tržištu, odnosno izvan granica državnog teritorija.

Promatran kao **ekonomski proces** nacionalni marketing treba omogućiti povezivanje proizvodnje i potrošnje u jednoj zemlji, međunarodni marketing to treba omogućiti u dvije ili više zemalja, odnosno u svjetskom gospodarstvu.

Ipak, primjena **marketiške koncepcije** u jednoj zemlji ili na međunarodnoj razini znači isto; orijentaciju poduzeća da zadovolji potrebe kupaca i kroz to ostvari profit.

S obzirom da primjena marketinške koncepcije podrazumijeva na informacijama utemeljen i definiran „*način upravljanja, rukovođenja, organiziranja i provođenja procesa poslovanja*“ (Jović), možemo slobodno reći da nema suštinskih razlika u pojmovima marketing i međunarodni marketing.

Osnovna koncepcija marketinga i njegove metode univerzalno su uporabljive jer „*tehnologija marketinga ima univerzalnu vrijednost i potencijalnu univerzalnu primjenjivost.*“ (Bartles)

**Međunarodni marketing se razlikuje od marketinga (nacionalnog) jer se u njemu:**

- ✓ obavljaju poslovne aktivnosti kojima se usmjeravaju tokovi proizvoda i usluga kompanije prema potrošačima ili korisnicima u više nego jednoj zemlji i ostvaruje profit (Cateora)
- ✓ radi se o obavljanju marketinških aktivnosti duž dvije ili više zemalja (Jeannet i Hennessey)

Razlika je u tome što se marketinške aktivnosti obavljaju u više nego jednoj zemlji i ta mala minorna razlika uzrok je neuspjeha mnogih poduzeća u poslovanju na međunarodnom tržištu.

Stoga, **suštinsku razliku te razloge posebnog tretiranja međunarodnog marketinga treba tražiti u specifičnostima okruženja u okviru kojega se aktivnosti trebaju planirati, organizirati i kontrolirati.**

PRIKAZ 2.

**SPECIFIČNOSTI OKRUŽENJA** - izazovi i problemi koje sa sobom nosi poslovanje na međunarodnim tržištima (odatle i naziv međunarodni marketing). Stoga i govorimo o postojanju međunarodnog marketinga i marketinga (domaćeg, nacionalnog).

**VEZJAK** definira međunarodni marketing kao „suvremeni sustav sinergičnih (2+2=5) poslovnih aktivnosti koje su potrebne da bi proizvod, usluge, tehnologija, znanje, ideje i kapital optimalnim putem prošli kroz sve stupnjeve međunarodnog poslovnog procesa do inozemnog tržišta, komuniciranjem aktiviranog potrošača odnosno korisnika i profitabilno (dodala BICA) zadovoljili njegove potrebe utvrđene istraživanjem, kao i društvene potrebe pojedinih nacionalnih gospodarstava.“

**BABAN** – „Međunarodni marketing je poslovna aktivnost između rezidenata dviju ili više država kojom se razmjenjuju robe u širem smislu riječi (proizvod, usluga, novac, kapital, rad i informacije) u cilju zadovoljavanja potreba svjetskog tržišta i ostvarivanja profita.“

Američka literatura šireg engleskog govornog područja – termini **export marketing** (izvozni marketing) – proizvodimo doma, **international marketing** (međunarodni marketing) – proizvodnja u inozemstvu, **multinational marketing**, **global marketing**.

Većina autora ove termine koristi kao sinonime. Neki autori (Cateora, Keegan) se zalažu za uporabu termina domaći i globalni marketing te ističu da se u okviru globalnog marketinga može govoriti o međunarodnom – multinacionalnom – globalnom marketingu kao stupnjevima internacionalizacije poduzeća.

Skupina autora s američkih i danskih sveučilišta (Albaum, Strandskov, Duerr, Dowd) - **međunarodni marketing ima dvije komponente:**

- |   |
|---|
| <b>1. izvozni marketing</b> - upravljanje marketinškim aktivnostima proizvoda koji prelaze nacionalne granice suverenih država  |
| <b>2. upravljanje međunarodnim operacijama</b> – svim fazama poslovnih aktivnosti koje se poduzimaju u bilo kojem dijelu svijeta a obuhvaćaju uspostavljanje marketinških i prodajnih uporišta u inozemstvu, montažnih ili proizvodnih uporišta te licenčnih sporazuma. |

**INSIDERI – INSIDERIZAM** – Stječemo poziciju unutar strane zemlje

Međunarodni marketing obuhvaća upravljanje marketinškim aktivnostima prema stranim zemljama te unutar stranih zemalja.

## 2. SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U SUVREMENIM MEĐUNARODNIM EKONOMSKIM ODNOSIMA

Međunarodni ekonomski odnosi u suvremenim uvjetima su obilježeni kompleksnim i višeslojnim preplitanjem tokova razmjene najrazličitijih sadržaja. RAZMJENA je promijenila svoj karakter; ne znači samo razmjenu materijalnih dobara, već i jednako važne uslužne, financijske i tokove znanja.

Tradicionalni modaliteti i klasični pristupi ulaska na međunarodno tržište izvozom viškova proizvoda ne mogu biti osnovica uspjeha poslovanja na dugi rok, prije nego je to rezultat slučajnosti.

Uključivanje u suvremene i kompleksno strukturane tokove u međunarodnim ekonomskim odnosima može se ostvarivati na dva temeljna načina:

- STIHJSKI** – sadrži elemente ad hoc pristupa i improvizacije
- PROGRAMSKI** – sadrži elemente programiranja niza aktivnosti kako bi se na dugi rok ostvarila povoljna pozicija na svjetskom tržištu i poslovni uspjeh gospodarskog subjekta.

Termini međunarodni marketing (Majaro) treba koristiti u svim situacijama kada se javljaju međunarodne operacije ili interes, neovisno o tome da li poduzeće ima mnoštvo proizvodnih ili distributivnih centara u inozemstvu ili je tek u početnoj fazi internacionalizacije.

**NAŠA LITERATURA** – termini međunarodni marketing i izvozni marketing. Najčešće se koriste kao sinonimi, a neki autori (Rocco) naglašavaju da je izvozni marketing jedna od komponenti međunarodnog marketinga.

Termin međunarodni marketing koristimo za sve poslovne aktivnosti poduzeća koje se zasnivaju na marketinškoj koncepciji, a usmjerene su prema inozemstvu, neovisno o tome je li poduzeće u početnoj ili najvišoj fazi internacionalizacije.

Međunarodni marketing je KROVNI TERMIN za svaku vrstu posla – biznisa koji se temelji na marketinškoj koncepciji, a usmjeren je na zadovoljenje potražnje inozemnog potrošača, korisnika, za proizvodom, uslugom, zaštićenom ili nezaštićenom tehnologijom i kapitalom.

!!!Dakle, uspjeh se na svjetskome tržištu može ostvariti samo ako je nastup bio prethodno pripreman. Međunarodni marketing kao poslovna koncepcija i aktivnost gospodarskog subjekta u suštini ima takvu polaznu osnovu.

## 18.10.

### MEĐUNARODNO OKRUŽENJE : DETERMINANTE I PRISTUPI

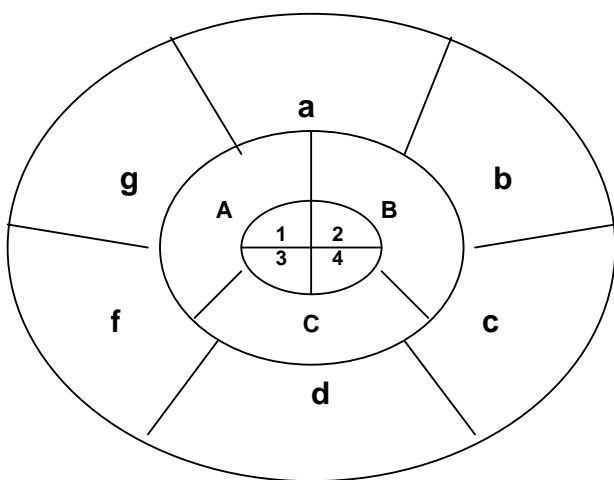
Markentiški pristup polazi od jasno postavljenog temeljnog cilja pri odvijanju poslovnih aktivnosti, ističući u prvi plan činjenicu da poduzeće može opstati i razvijati se jedino ako vlastite interese podredi interesima društva, potrošača. U tom smislu, **svaki subjekt kao nositelj poslovne aktivnosti mora uvažavati determinante i okvire prisutne u vanjskom okruženju te ovisno o raspoloživim resursima izgrađivati odgovarajuću koncepciju nastupa na tržištu.** To je posebno bitno pri nastupu na inozemnom tržištu.

Tepstra: „Izvori razlika pri odvijanju poslovnih aktivnosti u nacionalnim i međunarodnim okvirima ne postoje u samim funkcijama, već u parametrima koji determiniraju način obavljanja tih funkcija.“

Poslovanje tvrtke je pod utjecajem snaga u domaćem i inozemnom okruženju.

Dakle, uključivanje u međunarodne tokove zahtjeva prije svega poznavanje i prilagođavanje uvjetima okruženja koji tamo vladaju.

#### PRIKAZ 3. VARIJABLE MEĐUNARODNOG MARKENTIŠKOG OKRUŽENJA



#### 1. KONTROLIRANE VARIJABLE

1, 2, 3, 4 → 4 P

#### 2. DOMAĆE OKRUŽENJE

A → Političke snage

B → Struktura konkurencije

C → Ekonomska klima

#### 3. MEĐUNARODNO OKRUŽENJE – NEKONTROLIRANE VARIJABLE

a) političko – zakonodavne snage

b) ekonomske snage

c) konkurentske snage

d) razina tehnologije

e) struktura distribucije

f) zemljopisna infrastruktura

g) kulturne snage

Cateora – poduzeće koje posluje na međunarodnom tržištu susreće se s dvije razine nekontroliranih varijabli:

- ü PRVA RAZINA – elementi domaćeg poslovnog okruženja koji su izvan kontrole poduzeća, a mogu utjecati na operacije u inozemstvu
- ü DRUGA RAZINA – nekontrolirani elementi poslovnog okruženja s kojima se poduzeće susreće u stranoj zemlji (-ama) u kojim posluje ili namjerava poslovati.

(situacija na domaćem tržištu → cijena rada, aprecijacija kune, kamata na kredite, poticaji izvoznici, rizik neplaćenih potraživanja → moramo sve to ugraditi u cijenu i to utječe na naše poslovanje u međunarodnim vodama)

U ovako definiranom markentiškom okruženju (PRIKAZ 3.) poduzeće ne može kontrolirati varijable okruženja ili bitno utjecati na njih, ali ih treba spoznati i utvrditi njihov utjecaj na varijable koje su pod kontrolom poduzeća.

U suštini, **preduvjet uspjeha i izazov u marketingu je oblikovanje varijabli koje su pod kontrolom (4P), prema determinantama okruženja kako bi se ostvarili postavljeni markentiški ciljevi samog poduzeća.** (Cateora)

Spoznaja i rješavanje problema koji se javljaju pri različitim uvjetima u međunarodnom okruženju od primarnog je značenja za uspostavljanje i održavanje uspješnih relacija poduzeća za inozemnim tržištem. To je posebno bitno u današnjim uvjetima dinamičnih i kompleksnih promjena u okružju.

U mnogim slučajevima ne samo da se znatno razlikuju nekontrolirane varijable između različitih tržišta, nego se to dešava i s kontroliranim varijablama u formi troškova u strukturi cijene, mogućnostima promocije i izgrađivanja kanala distribucije.

Stoga je bitno da se pristup inozemnom tržištu zasniva na **programiranju niza aktivnosti kako bi se na dugi rok ostvarila povoljna pozicija na međunarodnom tržištu i poslovni uspjeh poduzeća.**

Dakle, uspjeh se na svjetskom tržištu može očekivati jedino ako je nastup bio PRETHODNO PRIPREMAN!

Međunarodni marketing kao poslovna koncepcija i način uključivanja gospodarskih subjekata u suvremene tokove na svjetskom tržištu ima takvu polaznu osnovu. *Markentiški pristup* se bitno razlikuje od *klasičnog pristupa* te zbog niza novih elemenata koje unosi u poslovanje ima niz prednosti u odnosu na prodajni pristup inozemnim tržištima.

#### PRIKAZ 4

\* ISPITNO PITANJE – objasnite elemente razlikovanja prodajnog i markentiškog pristupa (PRIKAZ 4)

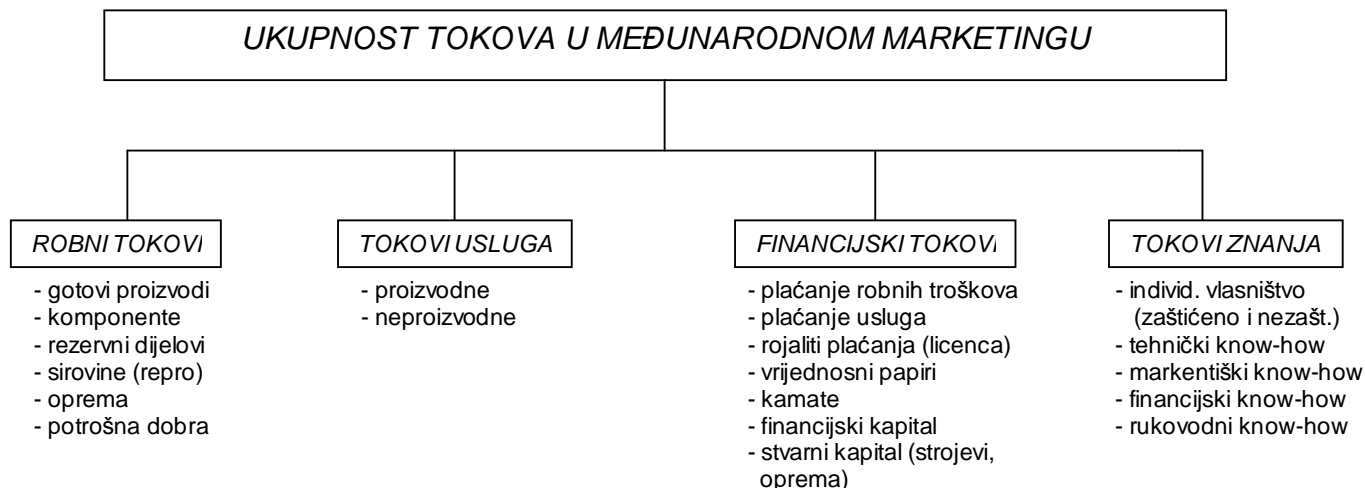
### 3. SPECIFIČNOSTI KONCEPCIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U SUVREMENIM MEĐUNARODNIM EKONOMSKIM ODNOSIMA

Međunarodni marketing se može u najširem smislu shvatiti kao proces koncentriranja resursa gospodarskog subjekta/poduzeća prema zadovoljavanju potreba na međunarodnom tržištu i kroz to ostvarivanje ciljeva poduzeća/poslovanja.

à **POTREBE NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU?**      à **POJAVNI OBLICI?**

Potrebe na međunarodnom tržištu mogu se javiti u vidu roba, usluga, ideja, znanja i financijskih sredstava. To znači da se međunarodni marketing, kao poslovna djelatnost usmjerena prema zadovoljenju tih raznovrsnih potreba može u praksi javiti kroz više pojava oblika, obuhvaćajući pri tome jedan ili više kompleksno strukturiranih tokova u međunarodnim ekonomskim odnosima. (SHEMA 1.)

SHEMA 1.



#### 3.1. STRUKTURIRANJE MEĐUNARODNIH MARKENTIŠKIH KONCEPCIJA

##### a) S OBZIROM NA PREDMET RAZMJENE

1. *uninacionalna markentiška koncepcija*
2. *međunarodna kooperativna markentiška koncepcija*
3. *multinacionalna markentiška koncepcija*

##### b) S OBZIROM NA STAVOVE/PRISTUP GOSPODARSKIH SUBJEKATA PREMA MEĐUNARODNIM POSLOVNIM OPERACIJAMA

1. *koncepcija proširenja domaćeg tržišta*
2. *multidomaća tržišna koncepcija*
3. *globalna markentiška koncepcija*

**ADa)** Do ovakvog je strukturiranja došlo na temelju određivanja predmeta međunarodne markentiške djelatnosti. (Vezjak, Marković)

Da li se međunarodna mktg djelatnost odvija samo kroz oblasti međunarodne nabavke i plasmana ili obuhvaća cjelokupnu oblast međunarodnih ekonomski odnosa?

Međunarodni mktg je kompleksan pojam za poslovnu djelatnost u oblasti međunarodne podjele rada i u oblasti međunarodne razmjene roba, usluga, znanja i financijskih sredstava (kapitala). Ne odnosi se samo na materijalna dobra. U praksi se može pojaviti u okrnjenom, nerazvijenom obliku, ali prema svojoj koncepciji ne isključuje niti jednu komponentu međunarodnih ekonomskih odnosa.

#### Mogućnosti ostvarivanja međunarodnih ekonomskih odnosa:

- ✓ prva je mogućnost da polazimo od interesa razmjene nacionalnog gospodarstva (*uninacionalna mktg koncepcija*) – cilj je da se na osnovu suvremenog sustava poslovanja uključimo u međunarodnu razmjenu. Radi se o **MATERIJALNOM MARKETINGU** – roba treba prijeći granicu, a s obzirom na pravac kretanja govorimo o uvozu ili izvozu robe.
- ✓ druga je mogućnost suprotnost prve, odnosno, radi se o *koncepciji multinacionalnog marketinga*. Cilj je neposredno (kapitalno) internacionaliziranje proizvodnje kroz vlastite proizvodne pogone u inozemstvu i internacionaliziranje razmjene globalnom nabavkom i plasmanom. Radi se o **MATERIJALNOM MARKETINGU** s tim što se **NEMATERIJALNE VRIJEDNOSTI (ZNANJE)** prepliću unutar kompanije (MNC, GC)

**Ad1. UNINACIONALNA MARKENTIŠKA KONCEPCIJA** – samo materijalna razmjena. Usmjerena je ka intenzivnom uključivanju nacionalnog gospodarstva u međunarodnu razmjenu. Takvo uključivanje zahtijeva suvremeni sustav poslovanja (markentiško poslovanje). Polazi se od interesa nacionalnog gospodarstva.

Osnovna komponenta takve koncepcije je izvozna markentiška koncepcija koja se zasniva na slijedećim karakteristikama:

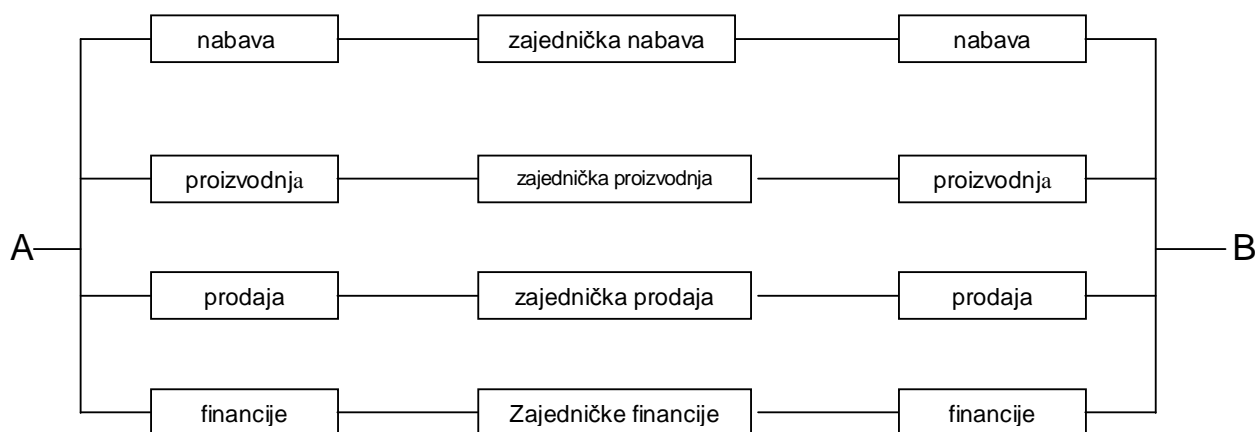
- izvozom se povećavaju proizvodni kapaciteti (mogućnost izgradnje optimalnih kapaciteta)
- izvozom se povećava korištenje postojećih kapaciteta. Izvoz ubrzava rast i razvoj domaćeg gospodarstva i predstavlja izvor deviznog priljeva.
- izvoz je uvjet uvoza

**NEDOSTACI:**

- usmjerena je samo na međunarodnu razmjenu
- ne rješava problem transfera tehnologije (tehnički napredak je danas najdinamičniji čimbenik rasta i razvoja nacionalnog gospodarstva)
- zanemaruje transfer svih vidova znanja
- ne rješava probleme transfera kapitala: Problemi transfera robe, usluga i znanja ne mogu se rješavati bez transfera financijskih sredstava.

**Ad2. MEĐUNARODNA KOOPERATIVNA MARKENTIŠKA KONCEPCIJA** – pokušava zadovoljiti interese dviju ili više nacionalnih privreda (koje interese pokušavaju zadovoljiti druge dvije?). Suradnja među poduzećima različitih nacionalnih privreda može se zasnivati na jednoj ili više funkcija (ili podfunkcija) poduzeća. Kooperacija može obuhvatiti sve ili samo pojedine funkcije poduzeća.

**MEĐUNARODNA BILATERALNA SURADNJA PODUZEĆA** – jednočlani model (jedna funkcija) H.M.S. (horizontalna međunarodna suradnja – ista struka)



#započinje se sa suradnjom po jednoj funkciji, a ako je suradnja uspješna počne se sa više funkcija

NEKI RAZVIJENIJI OBLICI SURADNJE PODUZEĆA (višečlani model – VMS – vertikalna međunarodna suradnja- surađuje se s funkcijama koje su u različitom reprodukcijom slijedu)

proizvodnja
nabava

Međunarodna proizvodna suradnja uz međusobnu isporuku programiranja proizvoda ili uz zajedničku nabavu sirovina

proizvodnja
marketing

Međunarodna proizvodna suradnja, zajednički nastup na nacionalnim i međunarodnim tržištima

marketing
financije

Izvoz robe u određene zemlje, financiranje izvoza, obezbjeđivanje kredita

nabava
proizvodnja
marketing

Nabava sirovina, obezbjeđivanje tehničkog znanja, proizvodnja na temelju industrijskog vlasništva (patenti, licence, know-how); programirani marketing sustavi (franchising)

nabava
proizvodnja marketing
financije

Zajedničko poslovanje, zajednički poslovni rizik, zajednička dobit (joint venture) – zajednički poslovni pothvat sa poduzećem iz druge zemlje.

Surađuje se u sve većem broju funkcija koje su u različitom reprodukcijeskom slijedu.

HMS – zajednički razvoj novih tehnologija

VMS – isti business, isti sektor

KMS – komplementarna međunarodna suradnja (nadopunjuju se), različite nacionalne ekonomije ali suradnja npr. tvornice tekstila i tvornice obuće, različiti sektori --> proizvodi su različiti, ali je marketing isti.

## 25.10.

### Ad3. MULTINACIONALNA MARKENTIŠKA KONCEPCIJA

NOSITELJI: međunarodne tvrtke/kompanije (MNC,GC)

- radi se o materijalnom marketingu s tim što se i nematerijalne vrijednosti (znanje) isprepliću unutar kompanije.

#### PREDNOSTI INTERNACIONALIZACIJE:

1. prilagođavanje optimalnim lokalnim izvorima procesa proizvodnje, lokalnim ukusima, standardima, motivima
2. olakšana opskrba sirovinama
3. manji su problemi kod obezbjeđivanja radne snage
4. izbjegavaju se carinske prepreke, uvozni kontingenti i kvote
5. smanjivanje troškova transporta

6. lakše istraživanje tržišta i okruženja
7. bolji sustav informiranja, bolje planiranje instrumenata markentiškog miksa,
8. mogućnosti pristupa/korištenja lokalnih izvora kapitala, veća mobilnost kapitala, odluka gdje uložiti (ROI); temelji se na globalnom pristupu

9. mogućnosti korištenja poreznih prednosti
10. brži rast i razvoj
11. veće su mogućnosti izravnavanja poslovnog rizika
12. veće su mogućnosti uvođenja suvremene tehnologije i organizacije
13. stvara se globalni image

1-3 à prednosti u proizvodnji

4-7 à prednosti u marketingu

8-9 à prednosti u financijama

10-13 à opće poslovne prednosti

**ADb)** Ovisno o raspoloživim resursima, pristupi inozemnom tržištu i ciljevima koji se žele ostvariti, može se govoriti o 3 temeljne koncepcije međunarodnog marketinga (Cateora, Toyn i Waters):

1. *koncepcija proširenja domaćeg tržišta*
2. *multidomaća tržišna koncepcija*
3. *globalna markentiška koncepcija*

HUSZAGH, FOX i DAY ističu da je po svojoj suštini ovdje riječ o različitom međunarodnom shvaćanju marketinga od strane konkretnih gospodarskih subjekata pri uspostavljanju, održavanju i razvijanju profitabilnih odnosa razmjene sa stranim tržištem. Razlike u kompleksnosti i sofisticiranosti mark. aktivnosti kompanija najneposrednije ovisi o samoj koncepciji tj. specifičnom načinu poslovnog razmišljanja kojega usvaja gospodarski subjekt pri uspostavljanju i realizaciji svojih međunarodnih operacija. Ovaj tripartitni pristup ima svoje uporište u praksi.

Empirijska istraživanja su pokazala da se **orijentacija kompanije** pri uspostavljanju profitabilnih odnosa razmjene sa stranim tržištima zasniva na navedenim orijentacijama. Ove se orijentacije pojavljuju u svom čistom obliku, ali nije rijedak slučaj da se orijentacija kompanije prema nekim tržištima zasniva na filozofiji proširenja mada je njen pristup ostalim tržištima multidomaći.

**Ad1. KONCEPCIJA PROŠIRENJA DOMAĆEG TRŽIŠTA** – predstavlja početni način uključivanja u tokove međun. marketinga. Međunarodne operacije su od sekundarnog značenja i najčešći su motiv uključivanja kompanije u međunarodnu razmjenu je prodaja viškova domaće proizvodnje. Dakle, međunarodno tržište i međunarodna prodaja samo je **profitabilno proširenje domaćih operacija** à najčešći je motiv prodati viškove domaće proizvodnje.

**Ad2. MULTIDOMAĆA TRŽIŠNA KONCEPCIJA** – bitno se razlikuje od prethodne i sa aspekta pristupa međunarodnim tržištima i sa aspekta značenja međunarodnih operacija u ukupnim poslovnim operacijama a svaka se zemlja razlikuje od moje i svakoj se zemlji trebam markentiški prilagođavati a dijeljenjem po principu „zemlja po zemlja“. Kompanije vođene ovom koncepcijom pristupaju svakom nacionalnom tržištu kao specifičnom, različitom od domaćeg i ostalih tržišta na kome djeluje.

Kod ove koncepcije, izvoz proizvoda samo je jedan od oblika ispoljavanja međunarodnog marketinga. Jednako je važan izvoz usluga, tehnologije i relokacija proizvodnje. Kada dolazi do relokacije proizvodnje, afilijacije najčešće djeluju međusobno neovisno, Dakle, **temeljno opredjeljenje kompanije zasniva se na uvjerenju da su nacionalna tržišta toliko različita da su neophodne lokalne prilagodbe.**

**Ad3. GLOBALNA MARKENTIŠKA KONCEPCIJA** – zasniva se na sistemskom pristupu domaćem i međunarodnom/stranom marketingu.

Prema Toyneu i Watersu suštinu ove koncepcije čine:

- ravnopravan tretman domaćeg i stranog tržišta
- pretraživanje tržišnih mogućnosti na svjetskoj razini
- izbor tržišnih mogućnosti prema relativnom doprinosu u ostvarivanju korporativnih ciljeva
- koordinacija, integracija i kontrola markentiških aktivnosti koje se odvijaju prema stranim zemljama i u okviru stranih zemalja radi osiguranja njihove podrške pri postizanju dugoročnih ciljeva kompanije.

Kod kompanija koje usvajaju ili su već usvojile globalnu marketinšku orijentaciju, domaće tržište je jedno od zemljopisno određenih dijelova u sastavu jednog ukupnog tržišta na kome poduzeće djeluje.

U svakom slučaju, svaka od koncepcija odražava ujedno i stupanj uključenosti poduzeća u inozemne operacije. Ta se uključenost može kretati u rasponu od izvoza u jednu ili nekoliko zemalja do potpunih proizvodnih operacija u mnogim zemljama (za mene kao tvrtku postoji globalni kupac, sve je za mene jednako tržište, ne razlikujem domaće od stranog tržišta jer su sva tržišta jednaka).

U PRIKAZU 5. dat je pregled tipičnih stupnjeva internacionalizacije poduzeća: od izvoznog, preko međunarodnog do multinacionalnog stupnja, Kolona 2 pokazuje kako se aktivnosti koje se obavljaju u stranoj zemlji šire i firma napreduje od izvoznog preko međunarodnog stupnja internacionalizacije.

Istovremeno, kako proces internacionalizacije napreduje, a uvjeti okruženja se mijenjaju (Kolona 3), postavljaju se novi kriteriji pri odvijanju poslovnih aktivnosti (Kolona 4).

Stoga Ansoff i McDonnell ističu da je **internacionalizacija proces koji nastaje i razvija se pod utjecajem varijabli okruženja, ali i interaktivne osposobljenosti poduzeća da reagira na spoznate i predviđene promjene u okruženju.**

U tom smislu međunarodno angažiranje poduzeća može varirati. Od povremenog izvoza, preko razine na kojoj i profiti iz inozemstva dobivaju na značenju pa im vrhovno rukovodstvo počinje posvećivati više pažnje te do stupnja kada je poduzeće globalno orijentirano u svom markentiškom, prodajnom, investicijskom i ostalom odlučivanju i uzima u razmatranje alternativne mogućnosti širom svijeta (vidjeti objašnjenje u PRIKAZU 5.)

## 27.10.

### MEĐUNARODNI MARKETING KAO SUSTAV

#### 1. ANALIZA SUSTAVA MEĐUNARODNOG MARKETINGA

Teorija sustava se primjenjuje i širi i na područje managementa jer pomaže jasnoći shvaćanja da su interni i eksterni faktori integrirana cjelina.

Svaki sustav se sastoji od podsustava i svaki sustav ujedno je dio većeg sustava. Primjeri sustava; solarni sustav, nervni sustav, prometni sustav, ekonomski sustav, costing (troškovni) sustav.... a pojam sustav koristi se / pokriva spektar raznih područja.

Poslovni sustav se promatra kao sustav za sebe sastoji se od podsustava i dio je većeg sustava.

Osnovna obilježja sustava: npr. da li je sat sustav? Da, jer odgovara obilježjima sustava:

- organizirana cjelina
- kombinacija dijelova
- dijelovi su međusobno povezani i ovisni
- dijelovi su na određeni način grupirani
- sustav postiže/ispunjava neki cilj
- cijelo je veće od sume njegovih dijelova (2+2=5)

**Sustav međunarodnog marketinga** je suvremeni sustav sinergičnih poslovnih aktivnosti koje su potrebne da bi proizvod, usluge, tehnologija, znanje, kapital, ideje optimalnim putem prošli kroz sve stupnjeve međunarodnog poslovnog procesa do inozemnog tržišta, komuniciranjem aktivnog potrošača/korisnika i profitabilno zadovoljiti njegove potrebe, utvrđene istraživanjem, kao i društvene potrebe pojedinog nacionalnog gospodarstva.

■ **suvremenost** – sustav se zasniva na rezultatima interdisciplinarnih istraživanja (ekonomija, sociologija, psihologija, komunikologija, statistika...)



- *sinergija* – djelovanje 4P zajedno daje bolji ukupni efekt nego svaki P pojedinačno
- *širina razmjene* – predmet razmjene su robe, usluge, kapital, tehnologija, znanje, ideje
- *optimalnost plasmana* – između raznih mogućnosti biraju se optimalni putovi distribucije
- *istraživanje* - inozemni potrošač/korisnik nalazi se u stvarnoj sredini i na inozemnom tržištu koje istraživanjem treba promijeniti od nepreglednog u pregledno (transparentnost tržišta)

## STRUKTURA SUSTAVA MEĐUNARODNOG MARKETINGA

<b>BLOK 1. MARKETINŠKI INFORMACIJSKI SUSTAV</b> ☼ Postojeći podaci i informacije; Novi podaci i informacije ovise o: - dostupnosti inozemnog tržišta - tržišnim uvjetima u inozemstvu - tržišnim mogućnostima u inozemstvu - mogućnostima ulaska u inozemno tržište kroz ROPS (Razvijeni Oblici Privredne Suradnje) - mogućnostima ulaska u inozemno tržište kroz direktna ulaganja	<b>BLOK 2. ULAZAK NA INOZEMNO TRŽIŠTE</b> ☼ Izvoz, uvoz; Razvijeni oblici privredne suradnje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• prijenos tehnologije</li> <li>• proizvodna kooperacija</li> <li>• poslovno-tehnička suradnja</li> <li>• joint venture (u zemlji, u inozemstvu)...</li> </ul> ☼ Vlastito poduzeće (proizvodno, trgovinsko u inozemstvu)	<b>BLOK 3. KONCEPCIJSKO PLANIRANJE</b> ☼ Segmentacija (makro, mikro) inozemnog tržišta i potrošača/korisnika ☼ Odabir (selekcioniranje) inozemnog tržišta ☼ Određivanje ciljne grupe ☼ Biranje optimalne strategije nastupa
<b>BLOK 4. PLANIRANJE INSTRUMENTATA MEĐUNARODNOG MARKETINGA</b> ☼ Uspjeh na ino-tržištu ovisiti će o: - mix proizvoda za inozemno tržište - mix prodaje proizvoda - mix komuniciranja - mix ugovornih uvjeta (cijena, krediti, rokovi, isporuke, uvjeti plaćanja rezervni dijelovi...)	<b>BLOK 5. UPRAVLJANJE MARKETINGOM</b> ☼ Određivanje planskih ciljeva ☼ Planiranje izvoza, uvoza, kooperacije... ☼ Organiziranje mktg-a ☼ Nadzor ostvarivanja planova ☼ Povratne informacije ☼ Promjene u planiranju	<b>BLOK 6. OPERACIONALIZACIJA MARKETINGA</b> ☼ Operativna priprema posla ☼ Ugovaranje i sklapanje poslova ☼ Ispunjavanje ugovornih uvjeta i obveza

### A) OPĆE DETERMINANTE SUSTAVA MEĐUNARODNOG MARKETINGA

Poduzeće kao sustav može opstati/razvijati se jedino ako se uključi u sustav razmjene (sustav: input, proces, output)

Razmjena: 1. nacionalna à sustav nacionalne razmjene

2. međunarodna à sustav međunarodne razmjene

Poslovni sustav međunarodne razmjene samo je podsustav cjelokupnog sustava poduzeća.

#### I. Povezanost podsustava međunarodne razmjene i podsustava proizvodnje

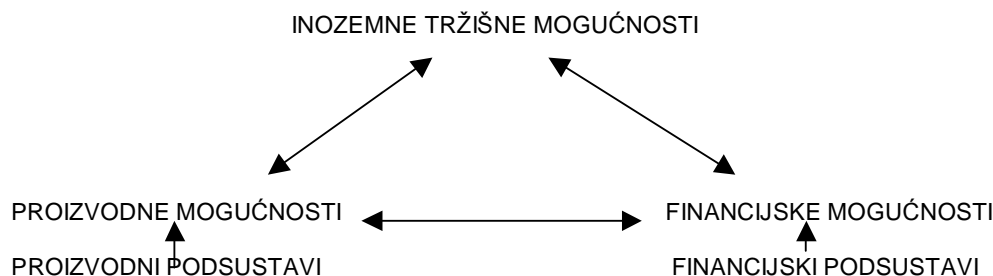
Robna proizvodnja (smisao proizvodnje je u upotrebi/potrošnji proizvoda, proizvodi se prodaju na tržištu).

Međunarodna upotrebnost – Poslovni podsustav međunarodne razmjene obavještava proizvodni podsustav o utvrđenim i mogućim potrebama, a proizvodni podsustav proizvodi za te potrebe odgovarajuće proizvode.

#### II. Povezanost podsustava međunarodne razmjene i financijskog podsustava

Inozemne potrebe i tržišne mogućnosti; Financijske mogućnosti poduzeća; Komercijalni krediti (investicijska oprema, strojevi, brodovi...)

### POSTAV MEĐUNARODNE RAZMJENE



\*s obzirom na hijerarhijske razine sve su na istoj razini à VEZA JE STVARALAČKA (ne radi se o odnosu subordinacije- nema hijerarhije)

## B) POSEBNE DETERMINANTE SUSTAVA MARKETINGA

### I. Okruženje kao posebna determinanta

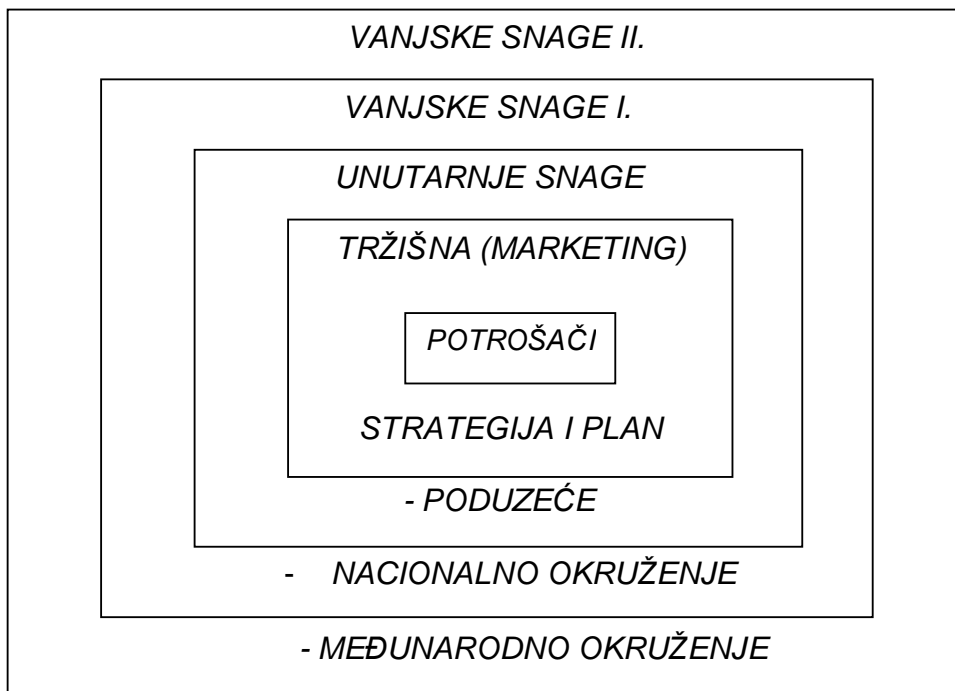
Istraživanje okruženja u međunarodnom marketingu usmjereno je prema utvrđivanju mogućnosti prijenosa poslovnog sustava – Da li je moguć ulazak na inozemno tržište; Kako kultura, običaji, navike utječu na tržište i potrebe na tom tržištu; Da li se naš izvozni program može prenijeti ili ga treba prilagoditi ili čak bitno mijenjati?

Varijable okruženja utječu pozitivno ili negativno na vođenje poslovnog procesa. Različiti autori različito grupiraju varijable okruženja (Cateora, Vezjak (Cateora), Rocco, Majaro)

Cateora – grafički PRIKAZ 3. – koncentrični krugovi

Vezjak – komplicira krugove

### OKRUŽENJE – ROCCO



U međunarodnom okruženju djeluju kao osnovni faktori:

- z Državno – političke snage
- z kulturne snage
- z ekonomske snage (uključivo konkurencija)
- z razvoj tehnike i tehnologije
- z privredni resursi (uključivo geografske karakteristike)

### 03.11.

Simon Majaro – Kako postići savršeni mix? (How to mix the perfect mix?)

Svaki od internih elemenata mora biti u potpunosti sukladan sa svakim od vanjskih elemenata. Što više, svi interni elementi moraju međusobno biti u ekvilibriju.

PRIMJER: proizvođač stroja za pranje rublja (ekvilibrij među P-ovima, pritisak vanjskih elemenata)

## OKRUŽENJE

### POLITIČKA DIMENZIJA



**OKRUŽENJE** à integralni dio mktg mixa

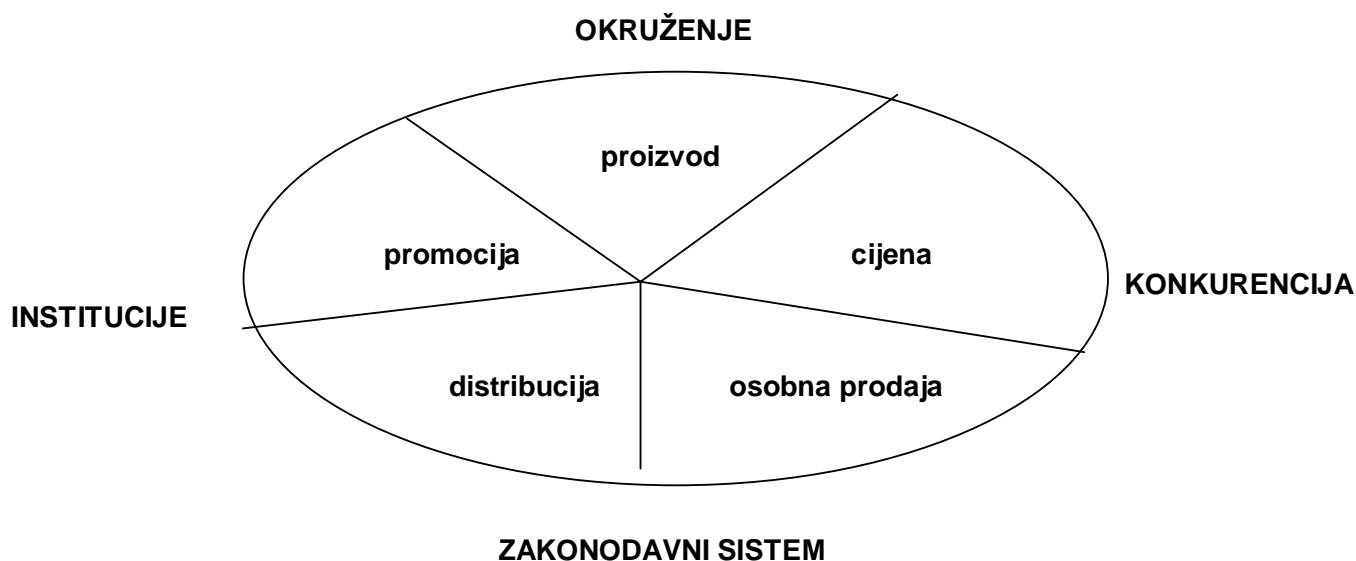
### SASTAVNI DIJELOVI MKTG MIX-a:

#### 1. VANJSKI ELEMENTI à nije ih moguće kontrolirati

- a) okruženje
- b) konkurencija
- c) institucije
- d) zakonodavni sistem

#### 2. UNUTARNJI ELEMENTI à pod kontrolom (moguće ih je kontrolirati)

- a) proizvod
- b) cijena
- c) promocija (reklama, prod. promocija, publicitet)
- d) osobna prodaja
- e) distribucija



## EKOLOGIJA U PRIRODI – MARKETING EKOLOGIJA

1. Prilagodi se totalnom okruženju
2. Emigriraj u drugo okruženje
3. Smrt

### CIJENA

OKRUŽENJE	-kakva je kupovna moć potrošača odabranog segmenta? - kakvi su stavovi potrošača u odnosu na politiku cijena? (npr. reakcija na posebne popuste)
KONKURENCIJA	- kakve su cijene konkurenata za slične proizvode? - jeli konkurencija ima specijalnu ponudu?
INSTITUCIJE	- je li postoje mktg institucije olakšati ili otežati našu predloženu strategiju? (npr. švicarska Mignos grupa supermarketa uvijek vodi politiku smanjivanja cijena poznatih marki. Takve institucije imaju dalekosežne posljedice na politiku cijena i planirani mix proizvođača)
ZAKONODAVSTVO	- je li i u kojoj mjeri postoje zakonske restrikcije u vezi slobodne konkurencije?

- je li možemo s konkurencijom dogovarati cijene?
---

## INTERNACIONALIZACIJA PROIZVODNJE I RAZMJENE KAO POSEBNA DETERMINANTA

Pojava internacionalizacije proizvodnje i razmjene je specifična (posebna) determinanta međ. mktg kao sustava. Ono bitno mijenja konvencionalni izvoz i uvoz roba i usluga i proširenje predmet razmjene na sve faktore razvoja.

Do 1. svjetskog rata nije bilo suštinskih promjena u odnosu na antičku trgovinu:

- u državi proizvođača nosioci vanjske trgovine su velike izvozne firme, a u zemlji kupca uvozne firme;
- industrija je proizvodna, a ne tržišno orijentirana;
- izvoz i uvoz je posredan.

**Ni proizvođači, ni izvoznici nisu bili u direktnom kontaktu s tržištem potrošača u inozemstvu. Izvozna djelatnost se završavala prodajom robe uvozniku.**

Prva odstupanja od konvencionalnosti nastaju pojavom neposrednoga izvoza i uvoza. Neposredan, zato što su ostvareni prvi neposredni, tj. direktni kontakti proizvođača s nabavnim i/ili prodajnim tržištem u inozemstvu. To je početak međunarodnog marketinga.

### ŠTO ZNAČI/ZAHTIJEVA NEPOSREDAN IZVOZ?

Izgradnja vlastitih kanala prodaje, sustava komuniciranja što nije moguće bez preglednosti inozemnog okruženja i tržišta. Time je koncipiran suvremeni poslovni sustav.

Pošto je okruženje „smetalo“ pri ostvarenju direktnog izvoza (carine, uvozna ograničenja, devizna ograničenja, propisi) prvo se pojavila defenzivna strategija (reakcija na akcije, tj. na ograničenja s inozemnog okruženja) -> prijenos proizvodnje i time snabdijevanja tog tržišta iz lokalne proizvodnje.

Putovi internacionalizacije su različiti. Ona može početi prijenosom tehnologije, nastaviti se sa proizvodnom kooperacijom, završiti zajedničkim poduzećem. Može se nastaviti ofenzivnom strategijom kroz neposrednu (kapitalnu) internacionalizaciju proizvodnje ili razmjene.

## INTERNACIONALIZACIJA MEĐ.EK. ODNOSA

PROIZVODNJA		RAZMJENA	
POSREDNA (UGOVORNA) INTERNACIONALIZACIJA	1. Bez izvoza kapitala <ul style="list-style-type: none"><li>- proizvodnja po licenci,</li><li>- proizvodnja po ugovoru,</li><li>- proizvodnja kooperacija,</li><li>- posredna montaža,</li><li>- franchising proizvoda,</li><li>- vođenje po ugovoru,</li></ul>	1. Bez izvoza kapitala <ul style="list-style-type: none"><li>- franchising distribucije,</li><li>- sharing,</li><li>- zajednički marketing,</li><li>- zajednički R&amp;D</li></ul>	
	2. Izvozom kapitala <ul style="list-style-type: none"><li>- zajedničke institucije, (joint venture)</li><li>- neposredne investicije (direct investment) u vlastita poduzeća u inozemstvu</li></ul>		
NEPOSREDNA (KAPITALNA) INTERNACIONALIZACIJA			

## 8.11.

### MEĐUNARODNI MARKETING KAO PROCES

Analiza procesa međunarodnog marketinga – BITNE ODREDNICE MEĐUNARODNOG MARKETINGA:

1. *Međunarodni marketing je kompleksan pojam* za poslovnu djelatnost u oblasti međunarodne podjele rada i međunarodne razmjene roba, usluga, znanja i financijskih sredstava (kapitala)

2. *Međunarodni marketing je proces* međunarodne razmjene koji se odvija kroz 3 stupnja:

- pretprodajni stupanj sa nizom aktivnosti
- prodajni stupanj sa pripremom, sklapanjem i realizacijom prodajnog ugovora
- postprodajni stupanj sa nizom aktivnosti

PRIMJER: Izvoz potrošačkog proizvoda

- pretprodajni marketing:

- makrosegmentacija i biranje tržišta
  - tržišne informacije I. : istraživanje dostupnosti na inozemno tržište, uvjeta prodaje, mogućnost plasmana
  - tržišne informacije II. : detaljna istraživanja sa aspekta *proizvoda, prodaje, komuniciranja, uvjeta prodaje*
  - prilagođavanje proizvoda inozemnim propisima i zahtjevima kupaca, varijante proizvoda
  - ispitivanje testovima u inozemstvu i dobivanje znaka kvalitete
  - organiziranje prodajne mreže u inozemstvu (zajedničko poduzeće, posrednici, predstavništvo)
  - lansiranje proizvoda tržišnim komuniciranjem
- b) prodajni marketing
- priprema ugovora i pregovaranje
  - sklapanje ugovora (na jeziku zemlje gdje se realizira i ICT (po kojoj klauzuli i godine)
  - ispunjavanje ugovornih obveza
- c) postprodajni marketing
- servisna djelatnost i obrazovanje kadrova
  - kontrola i dotok povratnih informacija
  - postprodajno tržišno komuniciranje
  - mijenjanje postojećeg izvoznog programa
  - izbacivanje starih i uvođenje novih programa
  - trajna briga za lik (sliku, image) poduzeća i njegovog proizvoda

Proces izvoznog marketinga potrošačkog proizvoda spada u područje KONVENCIONALNOG MARKETINGA:

à *istraživanjem* tržište postaje pregledno

à korištenjem *markentiških instrumenata* proces postaje aktivan

à zbog *postprodajnih djelatnosti* razmjena je kontinuirana.

## MEĐUNARODNE TVRTKE, TRANSNACIONALNE KOMPANIJE (TNC) – poimanje, nastanak i razvoj, značenje u svjetskom gospodarstvu

Postoji različitih stavova i objašnjenja te naziva i definicija međunarodnih tvrtki.

Nazivi kao što su : multinacionalna (višenacionalna, mnogonacionalna), internacionalna (međunarodna, međunacionalna), transnacionalna, globalna (svjetska), nadnacionalna kompanija ( korporacija ), poduzeće, koncern, firma, tvrtka stvaraju puno kontroverzi među akademikima i biznismenima. Neki smatraju da su multinacionalne tvrtke “dobre”, a da su internacionalne tvrtke “loše” prema istraživanjima u Europskoj Uniji, Velikoj Britaniji i SAD-u.

Prema drugima ova je klasifikacija umjetna i neadekvatna.

Prema trećima, domaće-nacionalno poduzeće koji ima u inozemstvu međunarodne operacije ili interese, niti je multinacionalna niti internacionalna ni transnacionalna firma. To je čista nacionalna-domaća kompanija koja ima svoje interese u inozemstvu.

Naši autori kao autori internacionalizacije javljaju se:

1. Multinacionalne kompanije
2. Multinacionalna poduzeća
3. Transnacionalne kompanije

1.i 2. predstavljaju POZITIVNU POJAVU – rezultat su suradnje i povezivanja tj. procesa integracije među dvije ili više država.

3.izrastaju iz procesa zemljopisnih širenja krupnih poduzeća najrazvijenijih kapitalističkih zemalja. Vlasništvo i kontrola locirani su u jednoj zemlji, tako da se radi o nacionalnim korporacijama koje su samo po razmjeni svoje djelatnosti multinacionalne. Zato ih je ispravno zvati TRANSNACIONALNE KOMPANIJE.

## MEĐUNARODNE TVRTKE (MT)

- Zašto TVRTKA?

- Zašto MEĐUNARODNA?

Međunarodne tvrtke su ona poduzeća koja svoj poslovni sustav izgrađuju na osnovi kooperativne ili internacionalne markentiške koncepcije i koja svojim utjecajem na znanstveno-tehnološki razvoj svojom veličinom u privrednoj grani imaju značajnu ulogu u međunarodnim okvirima.

## TRANSNACIONALNE KOMPANIJE (TNC)

Ne postoji opći konsenzus među autorima o tome što je transnacionalna kompanija. U literaturi se često pored pojma transnacionalne kompanije alternativno koriste i drugi pojmovi – multinacionalna (MNC), globalna (GC) kompanija.

**Definicija većeg broja eminentnih stručnjaka u okviru centra za TNC pri UNCTAD-u:**

Pod TNC se podrazumijeva “grupa ekonomskih jedinica koje neovisno od pravnog oblika ili sektora poslovanja djeluje u dvije ili više zemalja i to u sustavu odlučivanja koji omogućava da se uz pomoć jednog ili više centara odlučivanja vodi konkretna politika i zajednička strategija. Ove jedinice povezane su vlasničkim vezama ili na neki drugi način tako da jedne ili više njih mogu vršiti značajan utjecaj na poslovanje ostalih, naročito kada je riječ o raspodjeli znanja, resursa i odgovornosti”.

MULTIDOMAĆA – prilagođava se zemlji u kojoj posluje = program i proizvod i 4P se prilagođavaju svakoj zemlji.

**Osnovna obilježja i formalni kriteriji obuhvata i uključivanje kompanija u listu TNC-a su sljedeći elementi:**

- ▣ neposredno ulaganje tj. osnivanje afilijacije u izvoz
- ▣ prijenos resursa u paketu
- ▣ vlasništvo nad imovinom u inozemstvu koje donosi dobit u raznim zemljama.

TNC čine tri skupine kompanija:

1. **EMERGING MULTINATIONAL ENTERPRISES (EME)** – relativno su male s dvije afilijacije, s labavom, neovisnom i nekoordiniranom strukturom investitora u inozemstvu
2. **MULTINATIONAL ORIENTED ENTERPRISES (MOE)** – koje imaju afilijacije u većem broju zemalja, ali još nisu razvile globalnu strategiju planiranja koja bi obuhvatila cijeli svijet
3. **GLOBAL MULTINATIONAL ENTERPRISES (GME)** – koji su “prave/čiste” TNC-a. GME, odnosno “čista” TNC-a je u najvišoj fazi internacionalizacije, ima globalnu strategiju planiranja, globalno je pokretljiva preko nacionalnih granica, ima globalne operacije. Dakle, sve attribute djelovanja preko (“trans”) nacionalnih (“national”) granica.

“Prava-čista” transnacionalna kompanija sastoji se od strukture koju čine “matica” i razne jedinice, afilijacije.

One čine cjelovit sustav i usko povezanu strukturu u okvirima ovako definiranog sustava transnacionalne kompanije.

Trans+nacionalna kompanija djeluje kao jedinka koja:

1. iz jednog ili više centara odlučivanje određuje opći cilj poslovanja za sve jedinice
2. u stanju je obuhvatiti cijeli svijet ili onaj dio koji im je otvoren ili poželjan za djelovanje
3. u stanju je koordinirati sve svoje funkcije kako bi mogla ostvariti 1. i 2.

HOME COUNTRY (ZEMLJA PORIJEKLA) à ZEMLJA MATICA

AFILIJACIJE à HOST COUNTRY (ZEMLJA DOMAĆIN)

TNC-a je krovni termin za kompanije koje se nalaze u različitim fazama internacionalizacije (EME, MOE, GOE)

## NASTANAK, RAZVOJ, ZNAČENJE TNC-a u SVJETSKOM GOSPODARSTVU

Prve TNC nastaju i prošlom stoljeću (pogoni engleskih tvrtki u Indiji). Najveći uspon i rast TNC doživljavaju nakon II. svj. rata.

Motivi otvaranja proizvodnih jedinica u inozemstvu: proširenja tržišta, razvoj kompanije, povećanje profita.

Prepreke naglom širenju nacionalnih kompanija izvan granica zemlje matica - **LOŠE RAZVIJEN SUSTAV KOMUNICIRANJA** (otežana koordinacija rada i kontrola proizvodnje)

Tehnološki napreci u komuniciranju, prijenosu i upravljanju + zaoštavanje carinskih propisa = ubrzani rast - otvaranje proizvodnih jedinica u inozemstvu, nagli rast postojećih MT i stvaranje novih.

SAD (1890 – 1914) više od 100 američkih tvrtki ima afilijacije u inozemstvu. Neke i danas drže primat u svojoj grani djelatnosti (Singer, General Electric, Westinghouse); u Europi 1815. (Nestle, Siemens, Schell, Brown Boreri)

**Nastanak i razvoj:**

**1. faza (1860/1880 – 1933):** osnivanje nacionalnih i međunarodnih kartela i trustova; nastanak, okrupnjavanje, konkurentska borba za inozemna tržišta

**2. faza (1930-1950):** velike „divovske“ kompanije; opadanje utjecaja vlasnika/magnata na vođenje i upravljanje međunarodnom kompanijom

**3. faza (1950 – polovica 60-ih):** razdoblje multinacionalnih kompanija; vrlo snažan utjecaj na svjetsku ekonomiju; sukobi sa zemljama u razvoju

KARTEL – spajanje na temelju ugovora jakih nacionalnih poduzeća koje udruživanjem žele stvoriti monopolističku situaciju na tržištu, tvrtke tu zadržavaju samostalnost (npr. dogovor o cijenama je KARTEL CIJENA – cijena se određuje prema najmanje profitabilnom/rentabilnom (čiji su troškovi proizvodnje najmanji) poduzeću.

Kao rentabilno poduzeće možemo proizvesti mnogo više u odnosu na druge, ali je pitanje kako se uskladiti sa drugima što je NEDOSTATAK kartela i zbog toga nastaju TRUSTOVI kod kojih dolazi do fuzije i ekonomije obuhvata; čak se mogu zatvoriti najmanje rentabilan poduzeća, a sada extra profiti idu u zajednički fond – sad smo jedno poduzeće, spajaju se poduzeća.

**4. faza (sredina 60-ih do danas):** razdoblje transnacionalnih kompanija i gigantskih međunarodnih jedinica (afilijacija u inozemstvu); globalni pristup razvoju TNC-a: planiranje proizvodnje, tehnologije, prodaje u svjetskim okvirima. MT/TNC se «odvaja» od države u matičnoj zemlji (ili sukob) radi svog pristupa planiranju, organizaciji financiranja..., postaje internacionalna svjetska kompanija.

**15.11.2005**

## ZNAČENJE TNC-a U SVJETSKOM GOSPODARSTVU

à UKUPNA POPULACIJA (BROJ)

TNC (matična kompanija) 10,7 tisuća u 1970.god; 38,7 tisuća u 1995. god.

Afilijacije 34,3 tisuće u 1970. god; 266 tisuća u 1995. god

#### à ZEMLJE PORIJEKLA

\* *Razvijene zemlje* **91,3%**; Njemačka 20,1 %, Japan 9,7%, Švedska 9,4%, Švicarska 8%, SAD 7,9%, VB 3,9%

\* *Zemlje u razvoju* **7,6%**; Brazil 1,5%, Hong Kong 1,3%, Mađarska 0,002%, Poljska 0,002%

\* *Centralna i Istočna Europa* 1,1%

	1970.	1995.	2004.
MATICA	10 000	38 700	70 000
AFILIJACIJA	34 000	266 000	690 000

\* *Rast proizvodnje* 10% prosječno godišnje – svjetski prosjek 5%

\* *Udio proizvodnje TNC u svjetskoj proizvodnji* 30% (udio u međunarodnoj razmjeni viši)

\* *Direktne investicije u inozemstvu FDI/DSV*; TNC porijeklom iz 8 najrazvijenijih zemalja svijeta kontrolira 95% svih DSV u inozemstvu. 100 najvećih TNC kontrolira 30% DSV u svijetu

\* *Razvoj tehnologije* TNC-e su glavni akteri razvoja novih tehnologija. Troškovi R&D novih tehnologija 20 vodećih TNC-a viši su od ukupnih troškova istraživanja i razvoja Francuske i Velike Britanije. U njihovom je vlasništvu 95% patenata.

### TIPOLOGIJA TNC/MT

Razvoj jedne MT/TNC od kompanije nacionalnog značenja do njenog međunarodnog utjecaja/značenja moguće je «mjeriti» u danome presjeku vremena i utvrditi stupanja internacionalizacije.

Moguća su dva pristupa tipologiji (utvrđivanju stupnja internacionalizacije) MT/TNC:

#### 1. RAZVOJNO KVALITATIVAN PRISTUP

Razvojni put kompanije od nacionalne do međunarodne prolazi kroz faze:

a) stupanj nacionalne afirmacije	b) stupanj izvozne afirmacije	c) stupanj kooperativne afirmacije	d) stupanj transnacionalne afirmacije
Moderna organizacija poslovanja, usvajanje moderne tehnologije, proizvodnje za domaće tržište te razvoj MKTG koncepcije za nastup na domaćem tržištu.	Nacionalna kompanije izvozi povremen viškove; uspostavljanje kontakata na stranim tržištima; organizira posebne jedinice u sektoru MKTG-a; osniva poseban sektor izvoza; razvija predstavništva na stranim tržištima	(Nacionalna) kompanija nastupa na stranim tržištima na samo izvozom robe već i izvozom kapitala i znanja; uspostavlja i razvija proizvodnju u inozemstvu, zaključuje licenčne ugovore razvija eksportni inženjering; kompanija ima međunarodno značenje i prelazi s nacionalnog na međunarodno područje poslovanja. Sektori koji se bave inozemnim nastupom dobivaju veće značenje i postaju samostalni sektor.	Kompanija posluje u međunarodnim okvirima; razvija mrežu međunarodnih poduzeća globalni pristup planiranju razvoja – potpuno je usvojena koncepcija međunarodnog marketinga te je ovo najviši stupanj razvoja kompanije

#### 2. STATISTIČKO – KVANTITATIVAN PRISTUP

a) Utvrđivanje stupnja internacionalizacije primjenom metode indeksa

$$I = \frac{A \times B \times C}{1000} \quad \text{gdje je}$$

A = broj zemalja u kojima međunarodna tvrtka ima svoje afilijacije (pogone)

B = % učešće afilijacija u inozemstvu u  $\Sigma$  broja pogona

C = % učešće afilijacija u inozemstvu u kojima međunarodna tvrtka ima dominantan utjecaj u  $\Sigma$  broja afilijacija u inozemstvu

PRIMJER: Tvrtka A ma pored jedinice u matičnoj zemlji 3 (75%) proizvodna pogona u inozemstvu. Pogonima potpuno ovladava.

Udio inozemnih laganja u inozemstvu iznosi 60% od  $\Sigma$  ulaganja. Tvrtka B ima vlastite distributivne jedinice u zemlji i u

inozemstvu i to 4 u zemlji i 4 u inozemstvu. Udio ulaganja u inozemstvu u  $\Sigma$  ulaganjima iznosi 5%.

Treba utvrditi stupanj internacionalizacije za tvrtke A i tvrtke B primjenom metode indeksa.

$$I_A = \frac{3 \times 75 \times 100}{1000} = 22,5 \quad I_B = \frac{4 \times 50 \times 100}{1000} = 20$$

b) Utvrđivanje stupnja internacionalizacije primjenom grafičkih metoda

22.11.2005.

## ORGANIZACIJSKI OBLICI MT/TNC

### 1. Makropiramidna organizacijska struktura

#### «BOSS» SITUACIJA

##### OBILJEŽJA:

- + centralizirano strateško upravljanje
- + lokalni manageri obnašaju zadatke pod striktnom kontrolom i uz neelastične standarde
- + poduzeće kao cjelina zainteresirano je za konačne rezultate poslovanja
- + maksimalno standardizirani mktg mix
- + ne uvažavaju se socijalne i humane potrebe (nefleksibilnosti)
- + centralizirano planiranje ostalih funkcija (fin. razvoj, kadrovi, kontrola)
- + stroga kontrola i utjecaj centra

##### PREDNOSTI:

- + mala grupa ljudi donosi odluke (svrha piramide u matici) → mogu ih donijeti:
  - brzo te
  - postoji mogućnost relokacije resursa (tj. iz A u B ili u C...) /ovo je glavni način vođenja businessa

### 2. Organizacijska struktura u obliku kišobrana

#### SITUACIJA «VELIKI BRAT»



<b>OBILJEŽJA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>centar postavlja zajedničke ciljeve matičnog i ostalih poduzeća (stupanj rasta, profit, stupanj investicije)</li> <li>lokalno rukovodstvo slobodno tumači zajedničke ciljeve i prilagođava ih lokalnim potrebama i uvjetima</li> <li>svaki član međunarodne kompanije ima vlastiti strateški stupanj odlučivanja, a racionalizacija poslovanja se postiže kroz zajedničke stručne službe (mogućnost konflikta)</li> <li>fleksibilnost organizacijske strukture i sposobnost reakcije na lokalne potrebe (motiviranost rukovodećeg kadra) → sloboda odlučivanja</li> </ul>	<b>SLABOSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>liberalizacija mktg. funkcije sistema i apsolutno prilagođavanje lokalnim tržištima → potrebna velika diferencijacija proizvodnje</li> <li>problem distribucije → jedna «sestra» se miješa u poslove druge «sestre» (konkurentski odnosi unutar sistema)</li> <li>problem statutarne zajamčenosti položaja zajedničkih stručnih službi u svezi stručne razine (podrazine → premještanje na teren, držanje na ledu → Coca Cola)</li> </ul>
--	---

### 3. Interglomerat (International conglomerate)

#### OBILJEŽJA:

- opsjednutost finansijskom strukturom poslovanja – novac je centar svega
- komunikacijske veze: centrala → poduzeće → jake; poduzeće → poduzeće → slabe
- centrala se bavi socijalno/humanim problemima jedino ako joj rješenje donosi profit
- centar je lociran na poslovnoj edukaciji (tj. zemlji koja je s poreznog, finansijskog aspekta najpogodnija)

### EPG PROFIL TNC-a

Perlmutter i Keegan uvode u objašnjenje fenomena međunarodne razmjene gospodarske subjekte i njihov stav prema međunarodnim poslovnim orijentacijama.

EPG shema (ETNOCENTRIZAM, POLICENTRIZAM, GEOCENTRIZAM) identificira 3 tipa stavova ili orijentacija prema internacionalizaciji. Ona polazi od postavke da se uključivanje u međunarodnu razmjenu odvija postupno. Radi se o procesu koji ima određene stupnjeve. Gospodarski subjekti evoluiraju, međunarodne operacije se šire. Uspješnost jedno stupnja dovodi do promjene u orijentaciji prema međunarodnim operacijama i time se ulazi u novi stupanj. → kompanija ne može 20 godina biti E pa odjednom P...

#### 1. E – vezan uz orijentaciju za domaće tržište

- međunarodno tržište je od sekundarnog značaja u odnosu na domaće tržište
- uključivanje u međunarodnu razmjenu prvenstveno je motivirano potrebom da se prodaju viškovi domaće proizvodnje
- prodaja u inozemstvu predstavlja profitabilno proširenje domaćih operacija
- planovi nastupa na inozemnom tržištu se formuliraju u sjedište poduzeća (na domaćem tržištu)

- nema sustavnog markentiškog istraživanja u inozemstvu, niti bitnijih modifikacija na proizvodu (na inozemnom tržištu prodaju viškove domaće proizvodnje)

Etnocentrične kompanije nastoje poslovati i ponašati se na isti način svuda, kao da djeluju na domaćem tržištu (isti pristup upravljanju, iste metode upravljanja, isti sustav vrijednosti).

Rukovodno je osoblje iz matične zemlje. *Potrošački etnocentrizam* – KUPUJMO HRVATSKO\* povezati gradivo sa prikazom 2 ili 3

## 2. P – orijentacija prema zemlji u kojoj se obavljaju operacije – zemlja domaćin/domaćini

- suprotno od E
- kako se šire poslovne operacije, kompanija uočava da postoje razlike na međunarodnim tržištima i da mora prilagoditi svoj mktg mix da bi uspjela
- osnivaju se afilijacije u inozemstvu
- svaka afilijacija posluje samostalno, neovisno o ostalim afilijacijama, utvrđuje vlastite ciljeve i planove
- marketing se organizira po principu „zemlja po zemlja“ (u svakoj se zemlji provodi posebna, za zemlju specifična mktg politika)
- policentrična orijentacija se temelji na postavci da su razlike u kulturi, ekonomiji, tržištima diljem svijeta tako velike da je bilo koji pokušaj ekspanzije bez uvažavanja tih razlika osuđen na propast → kompletno poslovanje, politika proizvoda, cijena, komuniciranje i distribucija se prilagođavaju lokalnim uvjetima svakog nacionalnog gospodarstva
- Rukovodno osoblje je lokalno

## 24.11.

### 3. G – vezanost uz svjetsku orijentaciju

- pristup se temelji na postavci da je moguće identificirati razlike, ali i sličnosti koje postoje na tržištima diljem svijeta i da zbog toga postoji mogućnost kreiranja globalne strategije
- „Globalnom strategijom se nastoji postići „ekonomija razmjera“ razvijanjem standardiziranih proizvoda, pouzdane kvalitete, koji će se prodavati uz prihvatljivu cijenu globalnom tržištu, odnosno tržištima diljem svijeta.“ CATEORA
- Dakle, moguće je identificirati tržišne segmente gdje je potražnja za istim proizvodima diljem svijeta slična. U tom slučaju standardizacija je moguća i poželjna. Kada se identificiraju znatne razlike u kulturi, običajima, potrebama ili željama potrošača, pristupa se adaptaciji prema lokalnim zahtjevima.

*Metode upravljanja i pristup upravljanja se odabire temeljem onoga što je optimalno za tvrtku i za afilijaciju. Rukovodno osoblje – traže se najbolji stručnjaci (eksperti) neovisno iz koje su zemlje.*

### Zašto nam je korisno znati koji je profil kompanije (E, P, G)?

1. poznavanje EPG profila konkurentske kompanije omogućava nam predvidjeti njihovo ponašanje i razvijati vlastitu strategiju.
2. EPG profil kompanije može poslužiti kao polazište pri odlučivanju o pitanju kojoj kompaniji dati prednost pri osnivanju afilijacija.

### **ad1.) EPG PROFIL I PREDVIĐANJE PONAŠANJA KOMPANIJE**

Kompanije mijenjaju pristup/stavove prema međunarodnoj poslovnoj orijentaciji. Prolazeći iz jednog u drugi, slijedeći stupanj, one se međusobno razlikuju: imaju različiti fokus, viziju, strategiju, strukturu, politiku istraživanja i razvoja, politiku kadrova, tekući stil poslovanja, oblike komunikacije, financijsku politiku, politiku proizvodnje, politiku razvoja novih proizvoda, i investicijsku politiku. KEEGAN

E – klasična međunarodna kompanija, usredotočena je na domaće tržište i po svojoj je orijentaciji etnocentrična. Ona posluje na pretpostavkama da su domaće metode poslovanja, pristupi, praksa, ljudi i sustav vrijednosti superiorniji u odnosu na druge zemlje (rade sve kako rade domaće). **Ponašanje etnocentrične kompanije može se predvidjeti; ona uvijek prenosi domaći markentiški mix u inozemstvo.**

P – nakon određenog vremena kompanija „stupnja E“ uočava razlike na tržištima diljem svijeta. Ona odlučuje odgovoriti izazovima nacionalnih razlika i divergentne tržišne struktura putem „multidomaće-multinacionalne“ strategije (multi domestic strategy). **Ponašanje policentrične kompanije je isto tako predvidivo jer ona uvijek prilagođava svoj mix lokalnim zahtjevima i običajima.**

G – na ovom stupnju razvoja kompanija dostiže razinu globalne korporacije koja „nastavlja kreirati vrijednost kupcima proširenjem proizvoda i programa /pristup kompanije stupnja E/ i adaptacijom proizvoda /pristup kompanije stupnja P/. Dakle, strategija proizvoda globalne kompanije je svojevrsna kombinacija proširenja, adaptacije i kreacije.

**Ponašanje globalne korporacije ne može se predvidjeti. Ono je pokretano realnošću. Ono uvijek nastoji uočiti sličnosti i razlike, ali je i potpuno otvoreno prema mogućnostima globalnog tržišta i kreiranju novih proizvoda koji će zadovoljavati uočene, identične potrebe tržišnih segmenata u mnogim zemljama duž zemaljske kugle. Fokusiranjem svojih markentiških, istraživačkih i proizvodnih resursa na stvaranje globalnih proizvoda GC stvara veću vrijednost kupcima eliminiranjem nepotrebnih varijanti. Time stvara uštede u troškovima, što joj uz globalno tržište omogućava brzi povrat sredstava uloženi u istraživanje i razvoj i daljnja, nova ulaganja i kreiranje globalnih proizvoda.**

Velike kompanije standardiziraju kad se to može i otklanjaju nepotrebne troškove i mogu smanjiti cijene i imaju zadovoljnije kupce.

$$V = \frac{Q + F}{\text{-----}}$$

P

V – vrijednost za kupca

P – cijena

Q – kvaliteta kakvom je kupac doživljava

F – fizičke karakteristike proizvoda kako ih kupci doživljavaju

**ad2.) KOME DATI PREDNOST PRI OSNIVANJU AFILIJACIJA?**

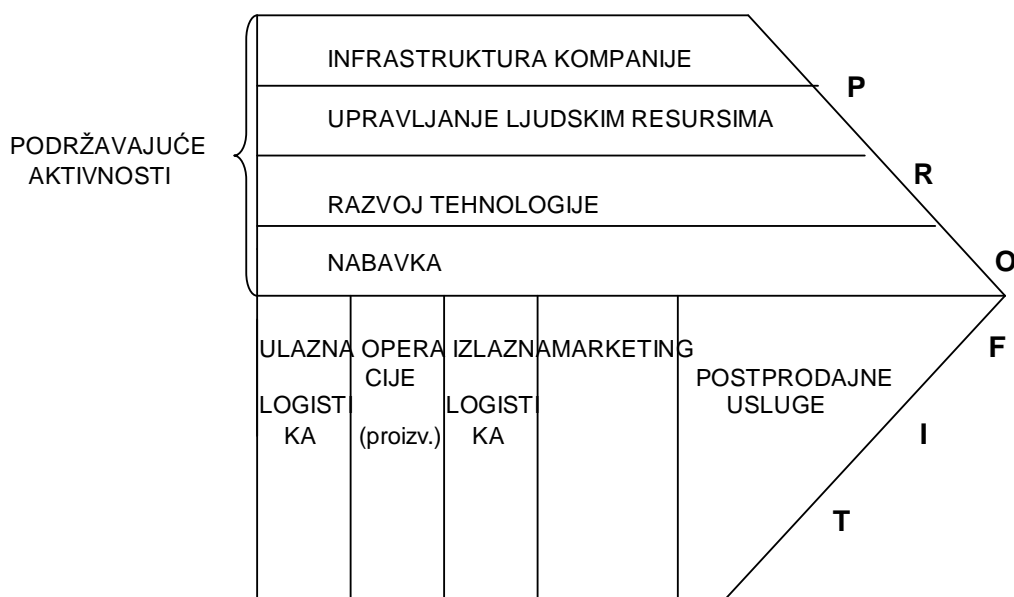
Analizom i razumijevanjem profila može se zaključiti kakvo ponašanje u pojedinim funkcijama možemo očekivati s obzirom na profil kompanije (utjecaj na razvoj gospodarskog subjekta i nacionalnu ekonomiju)

	MISIJA	ALOKACIJA RESURSA	NABAVKE (SIROVINE, REPRO.)	RAZVOJ TEHNOLOGIJE
<b>E</b>	profitabilnost	odluke o investicijama/razvoju donose se u centrali	centrala odlučuje, prednost se daje subjektima iz vlastite zemlje	odnos centra i periferije
<b>P</b>	djelovanje u korist javnosti/stakeholdera	afilijacije relativno samostalno, nema unakrsnog „subvencioniranja“	afilijacije odlučuju	razmjena centara – afilijacije (nema suradnje između afilijacija)
<b>G</b>	kako rade i E i P (koristi oboje)	svjetski projekti, alokacija pod utjecajem lokalnih managera centralne uprave	koordinacija i racionalizacija nabavki (vertikalno i lateralno komuniciranje unutar TNC)	centralizacija i disperzija R&D aktivnosti, razmjena i suradnja unutar TNC

**LANAC VRIJEDNOSTI**

Pri sagledavanju mogućih implikacija djelovanja TNC-a u zemlji domaćinu (razvoj lokalnih poduzeća i nacionalne ekonomije) korisno je poći od koncepta lanca vrijednosti. M. PORTER

LANAC VRIJEDNOSTI (VALUE CHAIN) predstavlja disagregirani presjek svih aktivnosti kompanije (grafikon 1.)

**PRIMARNE AKTIVNOSTI**

IZVOR: Porter E.M., The Competitive Advantage of Nations (1990., str 43.)

Na dnu lanca su PRIMARNE AKTIVNOSTI koje se odnose na stvaranje opipljivog proizvoda ili usluge, isporuku te marketing i servisnu podršku nakon prodaje. Na vrhu, cijelom dužinom primarnih aktivnosti *prateće su i podržavajuće* aktivnosti (support activities) jer one omogućavaju kontinuirano odvijanje primarnih aktivnosti. Angažiranjem ljudi i prijenosom fiksnih i materijalnih troškova dodaje se vrijednost proizvodu i s aspekta troškova i vrijednosti kupcu. Svrha obavljanja svih aktivnosti sastoji se u stvaranju vrijednosti kupcu. Ako vrijednost prelazi ukupne troškove obavljanja aktivnosti, čemu pridonose sve aktivnosti u lancu, kompanija ostvaruje profite. Svaka kompanija nastoji postići kombinaciju kvalitete i troškova kojom istovremeno maksimizira ukupnu korist kupcu i svoje profite.

**Konkurentne prednosti kompanije** ovise o tome **gdje** (u kojim zemljama) su lokalizirane aktivnosti u lancu vrijednosti (konfiguracija) i o tome **kako** se one obavljaju (koordinacija među aktivnostima).

**Konfiguracija aktivnosti** odražava sposobnost kompanije da locira aktivnosti u lancu (R&D, proizvodnja dijelova, montaža, centri distribucije, prodaja i marketing, centri za servis kupcima) na način koji pridonosi bilo smanjivanju troškova, bilo diferencijaciji. Vezana je uz odluku koje aktivnosti obavljati u zemlji, a koje u inozemstvu te uz odluku gdje (u kojim zemljama) locirati aktivnosti.

**Koordinacija** se odnosi na razinu i načine uspostavljanja veza između srodnih i vezanih aktivnosti koje se obavljaju u različitim zemljama.

**29.11.**

## MEĐUNARODNO MARKENTIŠKO ISTRAŽIVANJE

SVA ISTRAŽIVANJA TREBAJU BITI PDVRGNUTA PITANJU: „Do koje će se odluke doći po završetku istraživanja kojeg smo poduzeli za rješenje problema?“ Istraživanje koje je „interesantno“, ali na temelju kojeg se nikakva odluka ne može donijeti nije za komercijalni kontekst.

### UVOD U MEĐUNARODNO MARKENTIŠKO ISTRAŽIVANJE

F Ako se radi o slučajnom izvozu ili izvozu viška proizvoda, može se i bez mktg istraživanja

F Kada se radi o neprekidnom i sistematskom uključivanju inozemnih tržišta u poslovni program poduzeća, ne može se bez detaljnih podataka i njihovog transformiranja u informacije za donošenje poslovnih odluka

è

Informacije su ključni sustavni dio efikasne markentiške strategije i svake poslovne odluke.

MKTG: Potrošač (potrebe/želje)?

Markentiško istraživanje à objektivno znanje à Formuliranje markentiških instrumenata na bazi činjenica à

Zadovoljavanje potreba potrošača efikasno (uz profit)

### Upravljanje marketingom zahtijeva markentiško istraživanje zbog slijedećeg razloga: DEFINIRANJE POTREBA ZA MKTG:

\* Značenje informacije za budućnost kompanije:

„Budućnost uvijek dođe prije nego što smo spremni da odustanemo od prošlosti.“ „Čak ni budućnost nije ono što je nekad bila.“

#### ⌘ PROMATRANJE TEHNOLOŠKIH PROMJENA

Potreba da se bude u toku tehnoloških promjena:

- Ø u okviru vlastite industrije
- Ø u okviru industrija koje koriste njihove promjene
  - Tempo promjena
  - Vrijeme spoznaje potreba
  - Mogući efekti

#### • PROIZVOĐAČ – POTROŠAČ INFORMACIJSKI JAZ-PREMOŠĆIVANJE INFORMACIJSKOG JAZA IZMEĐU PROIZVOĐAČA I POTROŠAČA

Dijagram: Tržište proizvoda široke potrošnje

JAZ

-----à  
-----à

proizvođač à veleprodajni uvoznik à maloprodavač à potrošač

Oslanjanje na nosioca distribucije?

#### Ž SVOĐENJE RAZLIKA NA MINIMUM

RIZIK à sastavni dio života i poslovnih aktivnosti

- Ø Tržišno istraživanje razvoja, lansiranja novog proizvoda se neprekidno povećavaju, konkurencija je sve veća...
- Ø Markentiško istraživanje ne eliminira rizik, ali ga smanjuje na minimalnu razinu

#### • AKTIVNOSTI KONKURENATA

Informacija à brzo reagiranje

- Ø promjena proizvodnje
- Ø prihvatljivost proizvoda
- Ø distribucija i organizacija prodaje
- Ø promjene cijena

#### • MJERENJE PROMJENA U POTRAŽNJI

Mjerenje promjena u potražnji i trendova na tržištu je od vitalnog značaja za svakog poslovnog subjekta:

- Da li postoje i kakvi su publicirani podaci?

- Markentiško istraživanje na terenu

Proizvod se može nalaziti u 1 od 9 tržišnih situacija:

MATRICA PROIZVOD /TRŽIŠTE

Prodaja poduzeća

+	7	4	1
	8	5	2
statično	9	6	3
-			
	-	statično	+
	←	ukupno tržište	→

Brojevima 1 od 9 označene su moguće strategije u kojima se proizvod konkretnog poduzeća može nalaziti.

## ZADAĆA, PREDMET, SPECIFIČNOSTI MEĐUNARODNOG MARKENTIŠKOG ISTRAŽIVANJA

Predstavlja osnovni problem u poslovnom djelovanju na stranom tlu. Nesigurnost se javlja kao posljedica nepoznatih objektivnih mogućnosti koje pruža strano tržište. Upravo je zato osnovni uvjet za uspješan nastup na stranom tržištu temeljito upoznavanje stranog tržišta istraživanjem.

Međunarodno marketinško istraživanje:

### 1. Istraživanje tržišta s kojim smo već prije vezani

à predmet istraživanja    à proces istraživanja    à mi/institucija

### 2. Istraživanje kada se prvi put izvozi (okruženje, tržište)

#### ad1. Istraživanje tržišta s kojim smo već prije vezani

KORISTI OD MKTG INFORMACIJE:

#### ŠTO ŽELIM ZNATI

▷  
VELIČINU TRŽIŠTA  
I SEGMENTE  
▷  
POTENCIJAL TRŽIŠTA  
▷  
TRŽIŠNI UDJELI  
▷  
OSJETLJIVOST CIJENE  
▷  
EFIKASNOST REKLAMA  
▷  
ZADOVOLJAVLJIVOST LI PROIZVOD  
POTREBE POTROŠAČA  
▷  
EFIKASNOST PRODAJNIH  
KANALA/OSOBLJA  
▷  
LOCIRATI POTRAŽNJU  
▷  
IMAGE KOMPANIJE

#### ŠTO ĆU UČINITI KAD DOBIJEM INFORMACIJU

▷  
NAPUSTITI POSTOJEĆE, UČI NA NOVO TRŽIŠTE ( $m_1$  à  $m_2$  à  $m_3$ ),  
▷  
INVESTIRATI ILI ODUSTATI OD PROIZVODNJE  
▷  
POVEĆATI ILI SMANJITI TRŽIŠNI UDIO  
▷  
PRILAGODITI CIJENE TAKO DA DONOSE PROFIT  
▷  
IZMIJENITI P.P. KAKO BI SE PRILAGODILI CILJNOM TRŽIŠTU  
▷  
REDIZAJNIRATI PROIZVOD, UVESTI NOVE PROIZVODE  
▷  
UVESTI KONTROLU  
▷  
KONCENTRIRATI PRODAJNI NAPOR  
▷  
UTJECATI PUTEM PROMOCIJE I KROZ ODNOS S JAVNOŠĆU

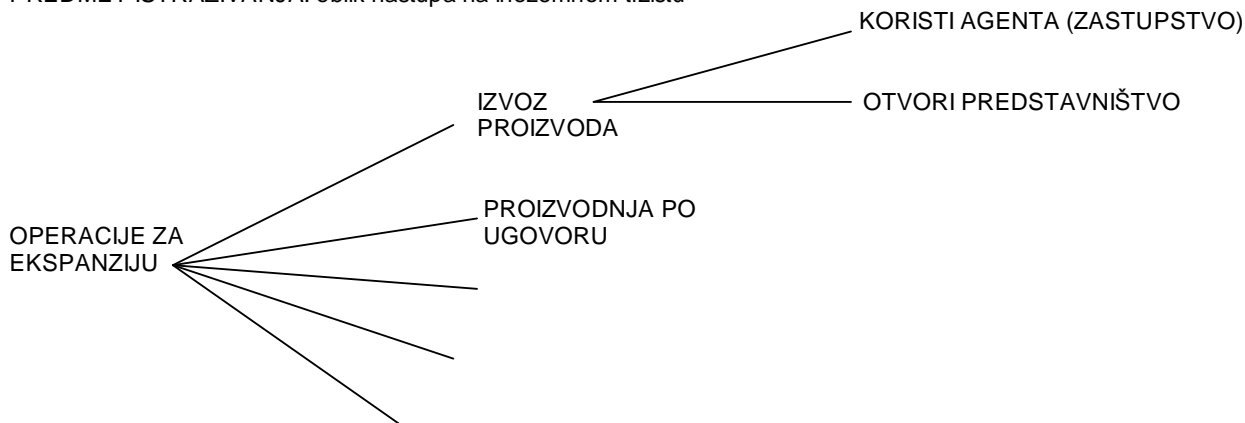
#### ad2. Istraživanje kada se prvi put izvozi

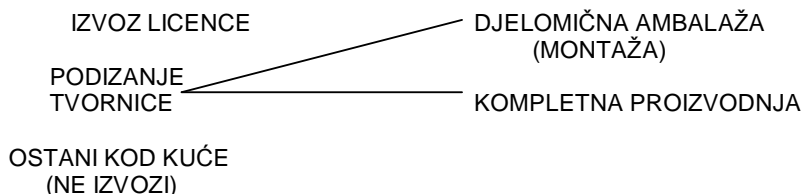
Osnovni zadatak međunarodnog markentiškog istraživanja je da pruži objektivnu osnovu (informacije) za donošenje poslovnih odluka o 4 fundamentalna pitanja:

1. Da li svoju poslovnu aktivnost usmjeravati na inozemna tržišta?
2. Na koja inozemna tržišta usmjeriti svoju poslovnu aktivnost?
3. Koji oblik nastupa je moguć i optimalan (pitanje ulaska na inozemno tržište à izvozom, licencom, vlastiti pogon)?
4. koja je kombinacija mktg mix-a optimalna na ciljnom tržištu?

MODEL IZVOZA;

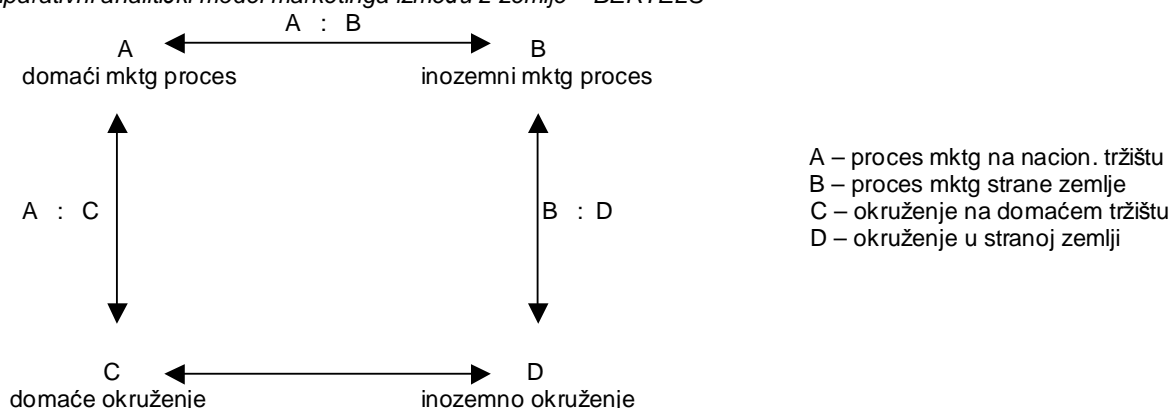
PREDMET ISTRAŽIVANJA: oblik nastupa na inozemnom tržištu





U pravilu, kada je jednom odabrana zemlja u koju želimo plasirati svoje interese (proizvod ili uslugu, licencu ili cijelu proizvodnju), provođenje marketinga postavlja se jednako kao na domaćem tržištu tj. marketing je identičan kao da ga provodi domaća tvrtka stranog tržišta.

Komparativni analitički model marketinga između 2 zemlje – BERTELS



### OKRUŽENJE KAO DETERMINANTA

Istraživanje je komplicirano zbog nejednakih okruženja stranih zemalja. Potreban je pregled okvirnih uvjeta našeg djelovanja u stranoj zemlji i njihovog mogućeg razvoja.

Međunarodni marketing ima više pojava oblika. Svaki ima ovisno o obliku, različite zadatke i predmet istraživanja (jednonacionalne → tržišne mogućnosti, transnacionalne → uvjeti investicija).

Zadatak je međunarodnog marketinškog istraživanja da daje pregled mnogih tržišta. Bavi se međunarodnim komparativnim tržišnim istraživanjima. Traže se tržišta odgovarajućih veličina, nacionalne privrede sa odgovarajućom stopom rasta, tržišnim potencijalom i dinamikom.

Istraživanja omogućavaju:

- međunarodno tržišno segmentiranje
- nastupanje na više tržišta
- utvrđivanje redoslijeda ulaska na pojedina tržišta

2 NAČINA ULASKA NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTE :

- razdvojiti; svaku državu gledati posebno kao jedinstveno tržište,
- globalno; na svjetsko tržište gledati kao na jedno tržište.

**RELOKACIJA PROIZVODNJE** – politički, privredni, financijski rizik, politička stabilnost, stupanj inflacije, zaduženja u inozemstvu, demografske karakteristike, radna snaga, stručni kadrovi.

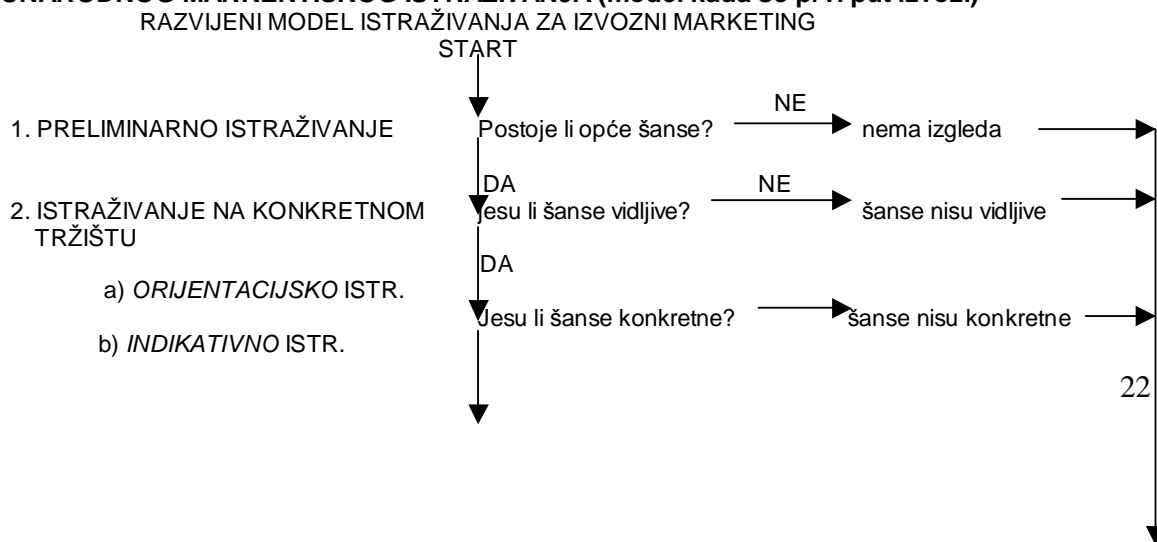
### 1.12.

**NEIZVJESNOST U VEZI EFEKATA PREDVIĐENIH MARKENTIŠKIH INSTRUMENATA** → posebna istraživanja okruženja i tržišta sa aspekta politike proizvoda za izvoz prodaje tih proizvoda tržišnog komuniciranja i ugovorenih uvjeta.

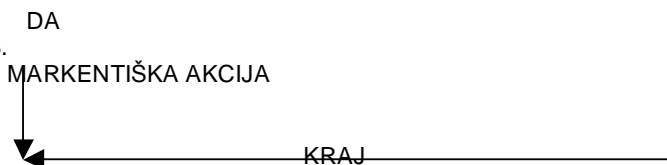
→ Međunarodno marketinško istraživanje (MMI) je uvijek prvo istraživanje okruženja inozemnog tržišta (zemlje), a tek onda istraživanje inozemnog tržišta (unutar zemlje).

→ MMI se razlikuje ovisno o tome da li se ono provodi kada se prvi put izvozi ili se istražuje tržište s kojim smo već prije vezani. Oba smo slučaja prikazali u globalu (zadaca, predmet, specifičnosti). Budući da je kada se prvi put namjerava izvoziti istraživanje složenije, detaljniji će se prikaz dati kroz proces – etape MMI.

### PROCES MEĐUNARODNOG MARKENTIŠKOG ISTRAŽIVANJA (model kada se prvi put izvozi)



c) STVARNO (KONKRETNO) IS.  
MARKETIŠKA AKCIJA



- AD a. konkretiziramo zemlju/zemlje
- AD b. istraživanje na terenu
- AD c. slično istraživanje na domaćem tržištu

LEWITT- pišući o globalizaciji istraživao je kako tvrtke razvijenih zemalja donose odluke o izvozu; one svoj izvoz plasiraju u zemlje koje su nerazvijene i na taj način se plasiraju proizvodi koji su zastarjeli ili su dosegli zrelost u životnom ciklusu proizvoda – također, tvrdi da Internet i TV i sve ono što se tamo može vidjeti jednako informira čitav svijet --> kaže da je teško plasirati stari proizvod na novom tržištu jer je pokrivenost informacijama velika. Kritika na njegove zaključke je situacija u kojoj se ostvaruje ekonomija obujma i tada plasiranje proizvoda po profitabilnoj cijeni.

### 1. PRELIMINARNO ISTRAŽIVANJE (prva faza MMI)

**SVRHA** à Osigurati temeljne informacije neophodne za donošenje prethodnih odluka o interesantnim područjima za plasman našeg proizvoda/usluge. Ako želimo izaći na strana tržišta sa svojim proizvodom/uslugom neophodno je uočiti na kojim područjima svijeta postoje stanovitve šanse za eventualan izvoz. *Sfera istraživanja*: istraživanje nacionalnih ekonomija u svijetu ili u pojedinim dijelovima svijeta. Preliminarno istraživanje ima sve značajke makroekonomskog istraživanja (nije tipično istraživanje marketinga, već je zbog sfera istraživanja u kojima se kreće, općenito ekonomsko istraživanje).

#### PODRUČJA ISTRAŽIVANJA: ŠTO ŽELIM ZNATI?

- : *geografska obilježja stranih zemalja* (veličina, smještaj i položaj, klimatska obilježja)
- : *državno i društveno političko uređenje* (društveno-politički sistemi, odnosi s drugim zemljama)
- : *stanovništvo* (broj i struktura)
- : *prirodni resursi* (rezerve i nalazišta rudnog bogatstva, šumski fond, hidroenergetski potencijal, struktura korištenja površina)
- : *ekonomska situacija* (OPĆA – veličina DP i ND, struktura formiranja i raspodjela DP i NP, zaposlenost)
- : *ekonomska situacija po privrednim oblastima* (stanje i tendencija razvoja privrede, industrije, rudarstva, građevinarstva, prometa, trgovine...)

*vanjsko-trgovinska razmjena* (opće značajke vanjske trgovine, pravci izvoza, izvori uvoza, platna bilanca)

ŠTO ĆU UČINITI S INFORMACIJOM KADA JE BUDEM IMAO? (Kakvu ću odluku donijeti?)

- : eliminirati neke zemlje (prva selekcija)
- : rangirati ostale zemlje i nastaviti istraživanja.

### 2. ISTRAŽIVANJE MARKETINGA NA KONKRETNOM TRŽIŠTU/TRŽIŠTIMA

Radi racionalnosti (troškovi istraživanja) istraživanje se odvija u tri etape:

#### a) ORIJENTACIJSKO ISTRAŽIVANJE MARKETINGA

**SVRHA** à osigurati dodatne informacije o prethodno odabranom stranom tržištu/tržištima radi donošenja odluke da li nastavljamo sa istraživanjem ili odustajemo od tih tržišta

Provjeravamo da li nam je rang lista iz prethodnog istraživanja dala vjernu sliku naše šanse (ili nije) korištenjem metoda kvantitativno-kvalitativne analize stranog tržišta za određeni proizvod/uslugu.

**PODRUČJA ISTRAŽIVANJA**: standardna područja istraživanja marketinga (studije proizvoda, tržišta, prodajnog procesa i komunikacija). Uspjeh istraživanja ovisi o količini objavljenih podataka i vještini.

ŠTO ŽELIM ZNATI? Kakav je režim uvoza i standarda u stranoj zemlji?

- ( *ograničenja uvoza* (Dali za proizvode koje mislimo izvoziti postoje ograničenja uvoza? Koji su oblici ograničenja uvoza (devizni ili količinski) ili uvozna dozvola ili globalna devizna karta? Da li se te mjere privremene ili trajne? Kakvo je njihovo mjesto u programu liberalizacije?)
- ( *carinska davanja* ( Dali postoje vrijednosne (ad valorem) ili specifične carine? Kolika je stopa carine? Da li su predviđeni pregovori za sniženje stopa u okviru GATT-a? WTO? Koji je carinski postupak i dokumentacija? )
- ( *posebni propisi o uvozu* (Kakvi su propisi o fitopatološkom potvrđama? Za koje vrijeme treba uvesti robu? Da li postoje propisi o obaveznom prikupljanju ponuda?)
- ( *posebni propisi o robi* (Da li postoje propisi o standardizaciji? Da li postoje posebni propisi o prehrambenoj robi i njihovoj kontroli? Da li postoje propisi o ambalaži i etiketiranju proizvoda?)
- ( *fizička distribucija* (Koje su vrste transporta moguće? Koji je transport najpogodniji?)

ŠTO ĆU UČINITI S INFORMACIJOM KADA JE DOBIJEM?

- ( eliminirati neke zemlje (druga selekcija)
- ( rangirati ostale zemlje i nastaviti istraživanja.

## b) INDIKATIVNO ISTRAŽIVANJE MARKETINGA

**SVRHA** → verificirati nalaze do kojih smo došli orijentacijskim istraživanjem, proširiti spoznaje u pravcima gdje orijentacijsko istraživanje nije moglo pružiti uvid u situaciju radi donošenja odluke o poduzimanju marketing akcije.

PRELIMINARNO ORIJENTACIJSKO (desk research)  
(istr. sekundarnih podataka)

V.S. INDIKATIVNO (desk + field research)  
(Da li istr. na terenu obaviti sam ili spec. institucija?)

ŠTO ŽELIM ZNATI? Mogući obujam izvoza vlastitog proizvoda na stranom tržištu?

- ? *obujam i struktura inozemnog tržišta* (veličina tržišta prema količini i vrijednosti; struktura tržišta s međunarodnog aspekta: domaća + uvoz-izvoz, osnovni domaći proizvođači /količine, vrijednosti/, regionalna podjela prodajnih količina unutar inozemnog tržišta, osnovni centri prodaje)
- ? *konkurencija na inozemnom tržištu* (identificirati sve važnije konkurente, proizvodni položaj konkurenata /proizvodni program, stupanj tehničkog znanja, zaposleni/, tržišni položaj konkurenata i promet, učešće na tržištu, metoda distribucije, metode propagiranja, kvaliteta, asortiman proizvoda i cijena)
- ? *stanje potražnje na inozemnom tržištu* (ukupna potražnja/količina i vrijednosti/, dinamika tržišta/povećanje broja tražitelja/, širenje tržišnog potencijala/broj i kupovna moć potencijalnih tražitelja/, karakteristike tražitelja/kupovne navike, želje, potrebe, zahtjevi/)

Sve navedene informacije u ovoj se fazi istraživanja ne trebaju prikupiti u svim detaljima (dobit ćemo ih u navedenoj etapi ako to opravdaju rezultati.

→ istraživanja se vode na malim uzorcima

→ objekti istraživanja → najčešće predstavnici potrošača, distributera, tehnički stručnjaci (projektanti, konstruktori, dizajneri)

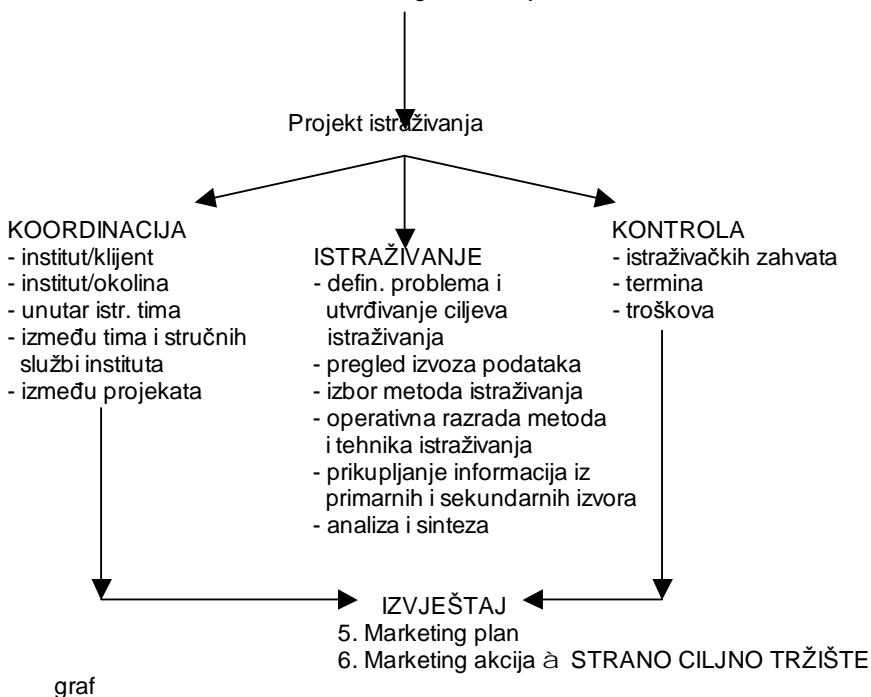
→ prednost specijaliziranih institucija → lakše identificiraju i izaberu najpovoljnije ispitanike

ŠTO ĆU UČITI S INFORMACIJOM KADA JE DOBIJEM?

- ? napustiti tržište, jer su nam perspektive slabe ili
- ? ući u marketing akciju → stvarno istraživanje marketinga za svoj proizvod u odabranoj zemlji.

### GLAVNE ETAPE IZVOZNOG MARKETINGA

1. Preliminarno istraživanje
2. Orijentacijsko istraživanje – PROXY VARIJABLA (proizvod sličan našem za procjenu potražnje)
3. Indikativno istraživanje
4. Stvarno mktg istraživanje



U ovom slučaju imamo ekonomiju obujma pa imamo mogućnost s nižom cijenom ući na ta tržišta. Globalizacija, globalna pokrivenost medija, globalna informiranost dovodi do toga da je to nemoguće učiniti (jednaka pokrivenost svijeta).



### C) STVARNO ISTRAŽIVANJE MARKETINGA – za naš proizvod na određenom stranom tržištu

Ne razlikuje se od istraživanja marketinga na nacionalnom tržištu – potrebno je da provedemo istraživanje kao da na vlastito tržište lansiramo novi proizvod. Područja istraživanja u tom su slučaju potpuno podudarna s funkcijama marketinga: treba istražiti sve činitelje koji su neophodni za aktivnost tih funkcija. Istraživanje će zahtijevati vrlo značajna sredstva – Hoćemo li/možemo li sami provesti istraživanje? Kako izabrati agenciju/koliko im reći?

**SVRHA ISTRAŽIVANJA** – dobivanje svih informacija o tome što treba učiniti da bi izvoz našeg proizvoda osigurao najpovoljnije rezultate

#### ETAPE, ELEMENTI ISTRAŽIVANJA:

a) *Definiranje problema i utvrđivanje ciljeva istraživanja* – ključna etapa, može se podijeliti u ove konsekutivne postupke:

- 1 analiza situacije
- 1 neformalno istraživanje (jer prethodi formalnom, prakticira se kao pomoć pri definiranju problema, ako pri analizi situacije utvrdimo da nedostaju neke informacije pa se ne mogu postaviti hipoteze)
- 1 utvrđivanje ciljeva istraživanja (glavni i izvedeni)
- 1 razgraničenje ciljeva istraživanja (sadržajno, prostorno, vremenski)

b) *Pregled izvora podataka i izbor metoda istraživanja* – jedinstven je postupak jer je izbor metoda istraživanja neposredno vezan za izbor izvora podataka. Izvore podataka i metode istraživanja u mktg-u klasificiramo na primarne podatke i istraživanje na terenu te na sekundarne podatke i metodu istraživanja za stolom.

\* **primarni podaci** – dolazi se do njih na temelju posebnih terenskih istraživanja – FIELD RESEARCH. Prikupljaju se primjenom metode ispitivanja *EKSPERIMENTALNIM I LABORATORIJSKIM* metodama, metodom *PROMATRANJA*, metode *ISPITIVANJA, UPITNICI*. Tehnike komuniciranja s ispitanicima: INTERVJU, TELEFON, POŠTA. Registriranje prikupljenih podataka i informacija na pripremljenim instrumentima – upitnicima ili zapisnicima na bazi podsjetnika (npr. diktafon).

\* **sekundarni podaci** - interni, eksterni, desk research

c) *Operativna razrada metoda i tehnika istraživanja* – vezuje se na odabrane izvore i metode iz prethodne etape i razrađuje ih na elemente operacija koje će konkretno istraživanje prakticirati. To se koristi kod:

- istraživanja za stolom – utvrđivanje konkretnih izvora, rješenja nabave, potrebno vrijeme, osoblje, troškovi
- istraživanja na terenu – utvrditi konkretne terenske zahvate i razviti njihovu metodologiju, utvrditi osnovni statistički skup; pripremiti instrumente za prikupljanje informacija (upitnike, liste pitanja ili podsjetnike, tekstove); planirati uzorak, testirati upitnik, planirati organizaciju terenskog zahvata, plan obrade, terminski plan, plan troškova.

d) *Prikupljanje informacija iz primarnih i sekundarnih izvora podataka* – realizacija zahvata programiranih u prethodnoj etapi: istraživanje na terenu – složenosti operacije: instruktaža anketara, obilazak ispitanika i intervjuiranje, promatranje, kontrola rada anketara, prikupljanje, prihvati, kontrola materijala, obrada.

e) *Analiza i sinteza* – usko povezane; analiza koristi cjelokupnu raspoloživu građu numeričkog i verbalnog karaktera, nastoji doći do spoznaja relevantnih za rješenje problema dok se sinteza zasniva na rezultatima analize problema i poslovnom politikom. Potvrđuje ili ističe nužnost izmjene postojeće poslovne politike i daje preporuke.

f) *Izvešće* – izvršeno istraživanje (izveštaj o istraživanju) treba obuhvatiti sve važnije marketing sadržaje u vezi sa stranim ciljnim tržištem:

- ✕ studij proizvoda – prihvatljivost proizvoda u odnosu na njegova svojstva: testiranje proizvoda, studij konkurentnih proizvoda, istraživanje pakiranja, zahtjevi u pogledu asortimana proizvoda (kupaca, posrednika)
- ✕ istraživanje tržišta i prodaje – studij potrošača i stvaranje tržišnih segmenata, mjerenje tržišnih potencijala, analiza prodaje prodajnih kanala, studij uvoznika i njihove uvozne i prodajne politike
- ✕ istraživanje cijena – studij elemenata koji djeluju na prodajnu cijenu (carine, takse, osiguranje, transport, uskladištenje, provizije i profit trgovine), studij cijena konkurentnih proizvoda, istraživanje potrošača – osjetljivost na cijene
- ✕ istraživanja u oblasti promocije – motivacijska istraživanja (što motivira/pokreće na kupovinu), studij medija za komunikaciju s masama, studij efikasnosti promotivnih aktivnosti u vezi s proizvodom, studij konkurentne promocije, studij agencijskih usluga i troškova promocije.

Bitno je da rezultati istraživanja ne smiju ostati isključivo na slikanju činjenica već trebaju dati i odgovarajuća predviđanja. To je predmet izrade marketing plana poduzeća i plana nastupa na odabranom tržištu jer (KOTLER) da bi poduzeće djelovalo na stranom tržištu ono mora „adaptirati svoj proizvod i marketing miks lokalnim uvjetima.“

## 13.12.

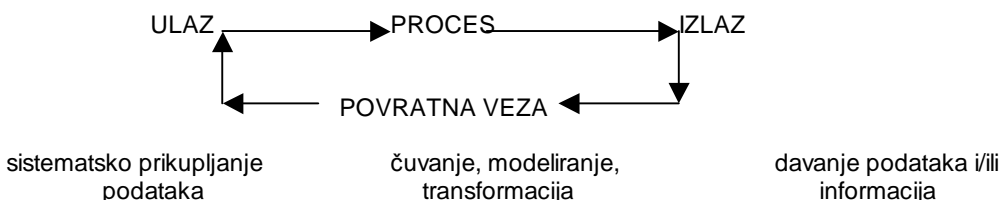
### MEĐUNARODNI MARKETINŠKI INFORMACIJSKI SUSTAV (MMIS)

Pojmanje: Informacijski sustav i Upravljački informacijski sustav. *Organizacija* (škola, bolnica, banka, poduzeće...) je skup ljudi koji zajedno proizvode neka dobra ili pružaju usluge kako bi rezultatima svoga rada podmirili društvene potrebe.

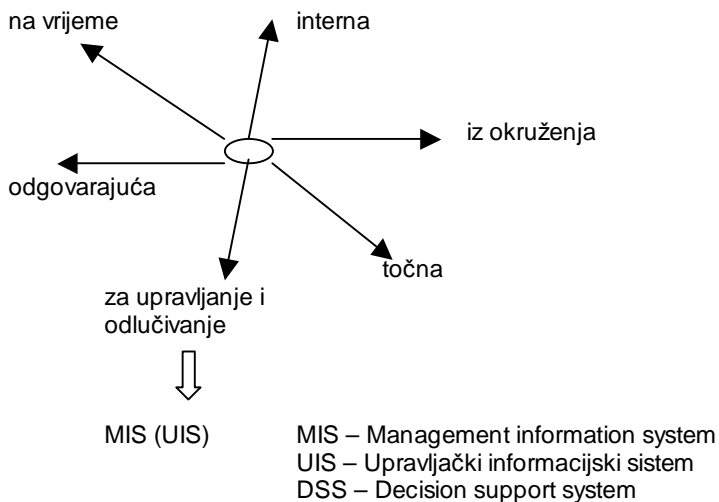
Promatramo li te organizacije s aspekta protoka informacija kada takav organizacijski sustav nazivamo **informacijski sustav tj. IS**.

IS je:

1. SUSTAV (cilj – svrha, cijelo organizirana cjelina, struktura, ovisnost i povezanost dijelova, kontrola)

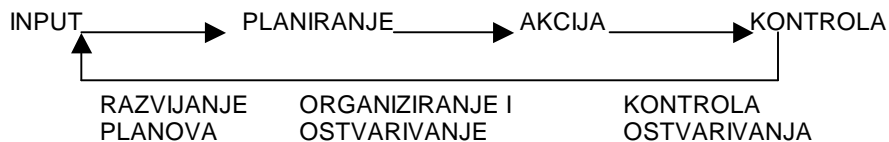


2. INFORMACIJA – odabrani podaci, organizirani, klasificirani, smisleni i utječu na ponašanje korisnika  
IS – informacije



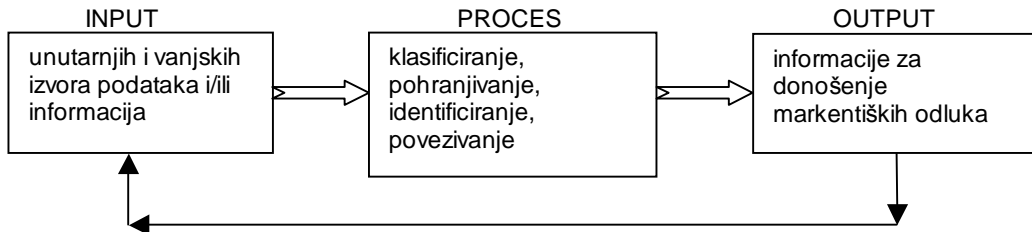
MIS/UIS je:

1. sistem (sustav)
2. informacija za
3. management



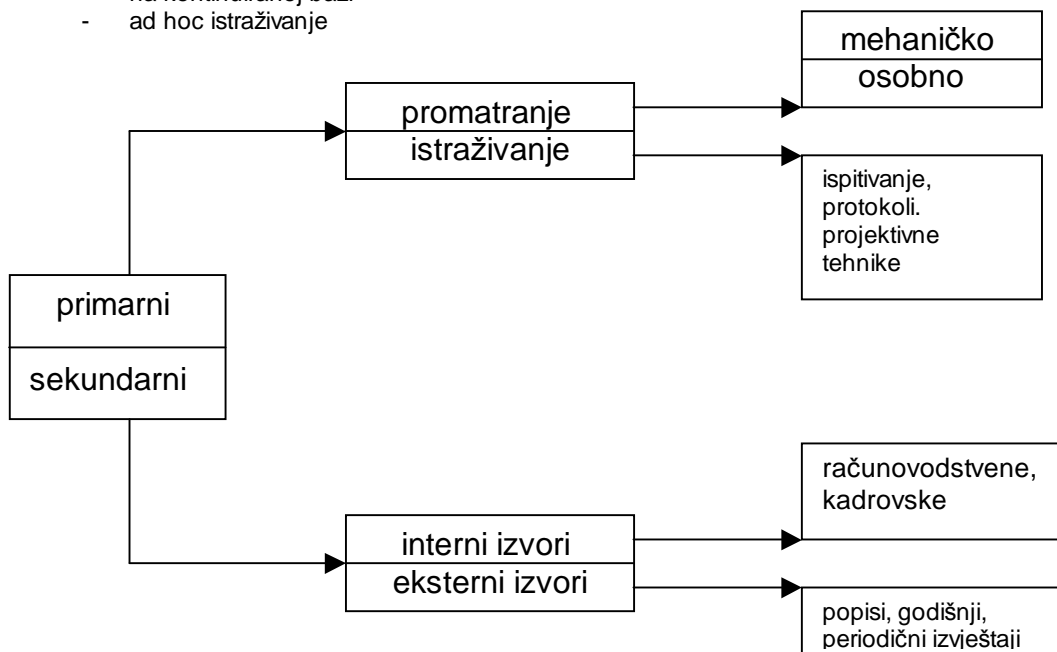
MIS je sređeni i organizirani sistem (sustav) s namjenom (zadaćom) da opskrbljuje nosioce upravljanja i rukovođenja podloga za donošenje poslovnih odluka. Odluke koje se donose mogu biti strateške, taktičke i operativne.. Marketing informacijski sistem je dio (podsystem) cjelokupnog informacijskog sistema poduzeća.

PRIKAZ 1. ELEMENATA MIS-a:



Prikupljanje podataka:

- na kontinuiranoj bazi
- ad hoc istraživanje



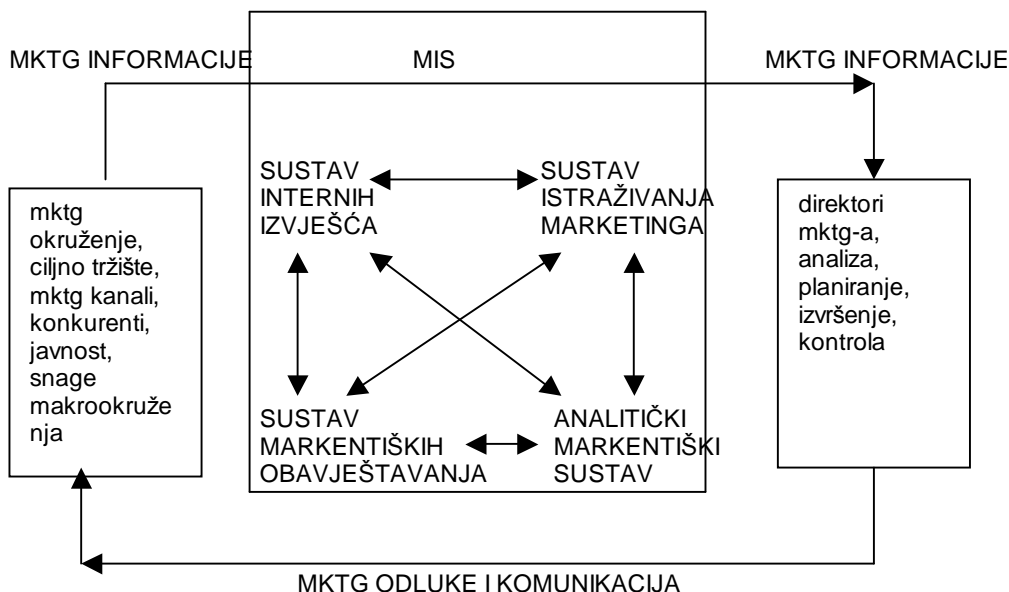
Nakon što je izvršeno istraživanje, podaci se analiziraju, oblikuju se informacije. Te informacije i/ili podatke treba pohraniti u MMIS. Podaci i/ili informacije kontinuirano pristižu u MMIS. Tu se obrađuju, analiziraju (proces) i pretvaraju u informacije (output) potrebne za odlučivanje na području međunarodnog marketinga. Odluke se odnose zbog planiranja, organiziranja i kontrole tržišnog poslovanja van nacionalnih granica.

### MIS – podsustavi, značenje

Putem istraživanja marketinga osiguravamo potrebne informacije za donošenje markentiških odluka. Ova istraživanja su uglavnom orijentirana na rješavanje određenog problema à imaju svoj početak i završetak (projektno podređena istraživanja). Sve je veća potreba za istraživanjima na kontinuiranoj osnovici radi praćenja kretanja u okruženju i poduzimanje aktivnosti i prije no što se problemi pojave (sustavno podređena istraživanja). Podatke treba kontinuirano prikupljati, pretraživati, odrađivati na unaprijed određenom obliku da bi se donosile odluke i upravljalo.

MIS je strukturirani, međudjelujući kompleks ljudi, strojeva i postupaka tako programiranih da stvaraju redoviti protok potrebnih informacija prikupljenih iz raznih izvora unutar i izvan poduzeća koje bivaju podloga za donošenje odluka u specifičnim područjima i odgovornosti u upravljanju.

PRIKAZ 2.: MIS (KOTLER) – Razvijeni model



Podsustav internih izvješća à praćenje narudžbi, prodaje, visine zaliha, troškova, primitaka robe, gotovine...

Podsustav markentiških obavještanja à praćenje tekućih događaja u kompaniji, partnerima, konkurentima, proizvodu, stanju na tržištu, ovisno o prošlim ili sadašnjim kretanjima.

Podsustav istraživanja marketinga à dio MIS-a koji sustavno prikuplja, analizira, izvještava o podacima i nalazima relevantnim za specifičnu (unaprijed definirana) markentišku situaciju s kojima se susreće kompanija.

**Analički marketinški podaci** sadrže statističke metode i modele koji se koriste za znanstveno odlučivanje.

**MMIS** – potreba za njima raste sa razvojem međunarodnog marketinga. Dio je podsustava cjelokupnog informacijskog sistema poduzeća te nije samo modernije ime za istraživanje tržišta jer se koncentrirá na određeni problem manjeg opsega, ima svoj početak i kraj. Nije usmjeren na određeni problem nego prati, nadzire tržište i to kontinuirano, tako da poduzeće može prilagođavati svoje poslovanje promjenama na tržištu. MMIS je tako organizirani niz postupaka i metoda kojima se kontinuirano prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podaci, ocjenjuju, čuvaju i distribuiraju informacije koje služe za odlučivanje.

### Upotreba – funkcije MMIS-a:

1. Dati informacije s mogućnostima širenja međunarodnog marketinga

IZVOZ PROIZVODA ..... I INVESTICIJE

- dostupnost/mogućnosti
- ulaska na ino tržište
- uvjeti plasmana (detaljno)
- investicijski rizik
- isplativost

2. Omogućiti pregled nastupa na različitim tržištima proizvoda u svijetu (problem usporedivosti različite nacionalne ekonomije, različiti porezni sustavi)

3. Stalno pratiti i davati pregled međunarodnog okruženja (socijalni, politički, ekonomski, klimatski uvjeti) tržišta proizvoda te prognozirati promjene.

4. Dati podlogu za donošenje odluke o mix-u strategija po zemljama i tržištima proizvoda kako bi se postigla bolja relokacija resursa međunarodnog poduzeća (postići optimalnu alokaciju resursa u različitim zemljama na različitim tržištima proizvoda, različitim ciljnim grupama i kroz različite modalitete ulaska na inozemno tržište.

## 15.12.

### STRATEGIJE ULASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE

Poduzeće u skladu sa svojim izvoznim potencijalom donosi svoju prvu stratešku odluku: IDEMO U INOZEMSTVO („GO INTERNATIONAL“).

#### \*ISPITNO – IZVOZNI POTENCIJAL PODUZEĆA:

- ^ sposobnost proizvoda za izvoz
- ^ proizvodno – tehnički potencijal
- ^ razvojno istraživački potencijal
- ^ finansijski potencijal
- ^ kadrovski potencijal
- ^ empirijski potencijal
- ^ organizacijski potencijal

#### Ulazak na inozemno tržište à GNERIČKE STRATEGIJE:

1. IZVOZOM PROIZVODA (nekada jedini oblik ulaska)
2. PRIJENOSOM PROIZVODNJE BEZ ULAGANJA KAPITALA
3. PRIJENOSOM PROIZVODNJE NA OSNOVI ULAGANJA KAPITALA

Zovu se GNERIČKE jer se unutar svake od njih dijele na nekoliko vrsta izvoza, premješta se proizvodna funkcija bez ulaganja kapitala à to im je zajedničko.

#### Izbor strategije ovisi o:

1. Izvoznom potencijalu poduzeća
2. Uvjetima ulaska (prekrivene barijere ulaska (standardi), zaštite, carine i kvote)

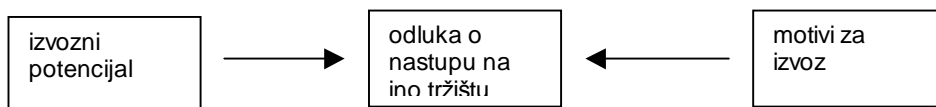
Suvremena strategija ulaska na inozemno tržište:

1. ne isključuje niti jednu od alternativa
2. daje mogućnost stvaranja spleta – mixa ulaska (razvijene međunarodne tvrtke)

### 1. STRATEGIJA ULASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE IZVOZOM PROIZVODA

Svaki proizvođač ima 3 teorijske mogućnosti:

- a) da svoj proizvod prodaje samo na domaćem tržištu
- b) da svoje proizvode prodaje na domaćem i inozemnom tržištu
- c) da svoj proizvod prodaje samo na inozemnom tržištu



#### MOTIVI ZA IZVOZ:

##### a) Povećanje prometa

- ü kada je domaće tržište zasićeno ili je apsorpcijska moć premalena
- ü izvoz je rezultat uvezenih proizvoda (inputa)
- ü povećanje inozemnog prometa je faktor rasta/razvoja

##### b) Veći stupanj korištenja proizvodnih kapaciteta

- ü veće korištenje postojećih kapaciteta
- ü razvoj ka optimalnim proizvodnim kapacitetima
- ü sezonska proizvodnja – izvoz à korištenje proizvodnih kapaciteta bez sezonskih oscilacija

##### c) Zapošljavanje

- ü mikrorazina
- ü makrorazina
- ü izvoz je čimbenik rasta zapošljavanja

##### d) Smanjivanje troškova po jedinici proizvoda

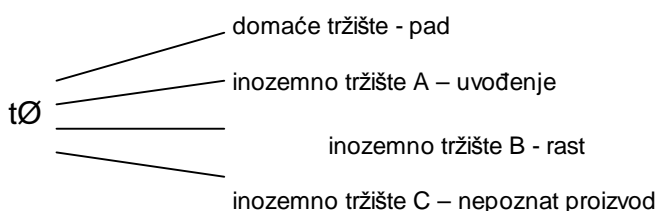
$$\frac{F_t + V_t}{Q} > \frac{F_t + V_t'}{Q'} \quad \text{kad } Q' > Q$$

##### e) Skraćivanje vremena amortizacije troškova R&D

- ü na temelju dodatne prodaje tih proizvoda na ino tržištu

##### f) Produženje životnog ciklusa proizvoda

- ü krivulje životnog ciklusa proizvoda se razlikuju na različitim inozemnim tržištima (vremenska razlika)



### g) Podjela rizika

- višetržišni nastup u kombinaciji *jedan proizvod na više tržišta ili više proizvoda na više tržišta* omogućava podjelu rizika radi konjunktivnih promjena (matrica proizvod/tržište)

### h) Poboljšanje konkurentnih sposobnosti poduzeća

- domaće tržište – zaštitne barijere
- međunarodno tržište → međunarodna konkurencija → poticaji za poboljšanje svojih konkurentnih sposobnosti

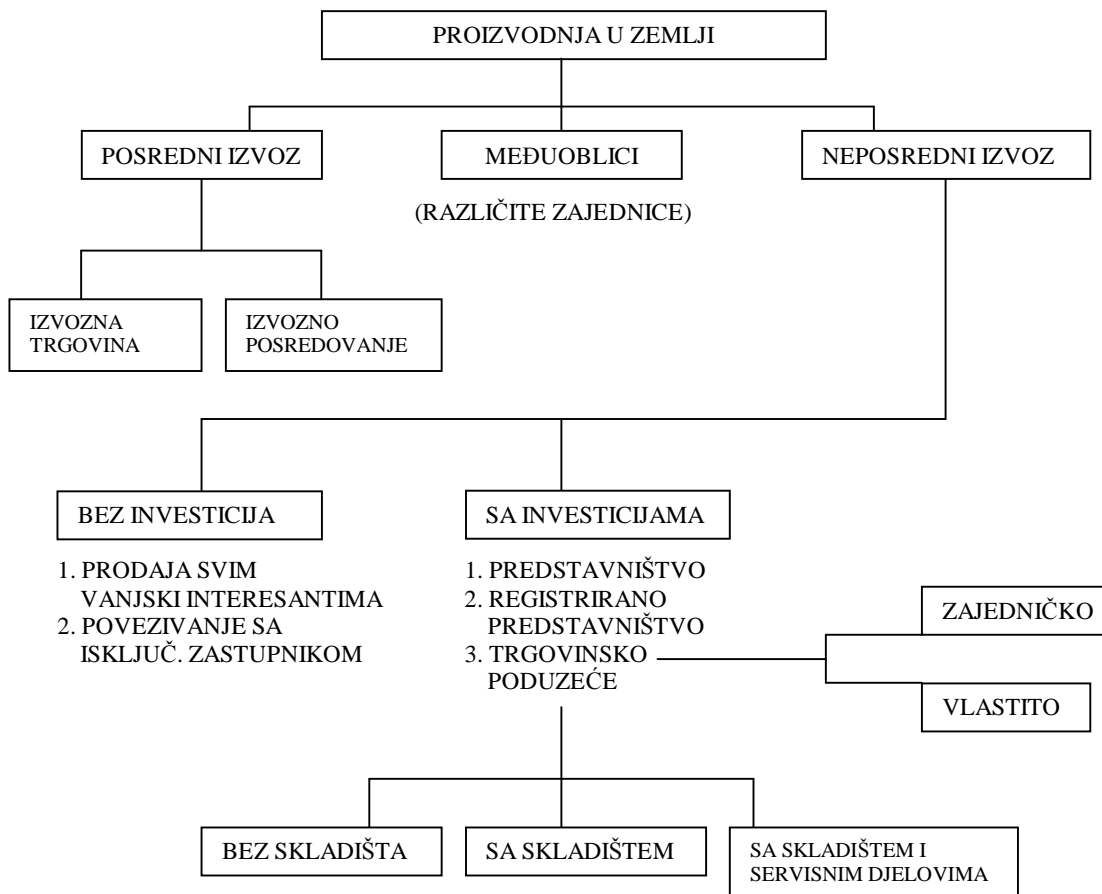
### i) Inovacije poslovnih sistema

Poduzeće u uvjetima međunarodne konkurencije stječe nove spoznaje o proizvodima, markentiškim metodama → poboljšanje programa izvoznog marketinga i načina tržišnog djelovanja u inozemstvu.

### j) Razvoj i rast poduzeća

- Realizacija na domaćem tržištu < Realizacije na inozemnom tržištu
- poduzeće postiže profil pretežnog izvoznika
- izvoz više nije samo pretpostavka rasta i razvoja već i egzistencije

## 2. POSREDNI I NEPOSREDNI IZVOZ



### 1. NEPOSREDNI (DIREKTNI) IZVOZ – BEZ INVESTICIJA

a) *Prodaja svim zainteresiranim* (uvoznici, veletrgovci, robne kuće – pojedinačno i u lancu, trgovci na malo, industrijski korisnici, finalni kupci)

b) *Povezivanje sa zastupnikom*

- AGENT – provizijski zastupnik; on je posrednik, on boravi u zemlji u kojoj poduzeće izvozi i plaćen je provizijom prema ostvarenim transakcijama.
- DISTRIBUTER – zastupnik na vlastiti račun; boravi u zemlji u koju poduzeće izvozi, ali on kupuje i prodaje proizvode na vlastiti račun

elementi njihova razlikovanja:

#### 1. VLASNIŠTVO ROBE:

- A: nije vlasnik robe
- D: je vlasnik robe

#### 3. CIJENA

- A: proizvođač utvrđuje cijenu
- D: sporazum s proizvođačem ili distributer sam utvrđuje cijenu

#### 2. ODNOS S PROIZVOĐAČEM

- A: je predstavnik proizvođača
- D: je kupac proizvođača

#### 4. PROIZVOĐAČEVO POZNAVANJE KRAJNJEG KUPCA

- A: u slučaju, agenta, proizvođač zna tko su mu krajnji kupci
- D: u slučaju distributera, proizvođač ne zna tko su mu krajnji kupci

Povezivanje s distributerima najčešće u situacijama gdje je prisutan element kontinuiranog servisiranja tj. problemi instaliranja i postprodajni servis (trajna dobra široke potrošnje, industrijski proizvodi – tehničke komponente neophodne)

## 22. i 24.12.

### MEĐUOBLICI

#### 3. GRUPNI ULAZAK NA INOZEMNO TRŽIŠTE

Umjesto da samostalno ulazi na inozemno tržište poduzeće se opredjeljuje za ulazak posredstvom **Izvozne zajednice**.

**Izvozne zajednice** (krugovi, kooperacije, karteli, sindikati, prodajna društva, konzorcij)

à dobrovoljna zajednica poduzeća

à jednak ili komplementaran asortiman robe (odnosno usluga)

à pravno i privredno samostalna poduzeća

à ugovorom se prenose određene izvozne funkcije na centralni izvozni organi (istraživanje tržišta, uspostavljanje kontakata, ponuda, sklapanje poslova, izvozne formalnosti, postprodajni servis)

**PREDNOSTI** – udruživanjem markentiških funkcija uspješnije ostvarivanje preprodajnih, prodajnih i postprodajnih aktivnosti, no u slučaju da svako poduzeće to čini zasebno.

**NEDOSTACI** – problemi se javljaju kod podjele dobivenih narudžbina među proizvođačima jednakih proizvoda – kako ravnomjerno rasporediti narudžbe

#### TIPOVI IZVOZNIH ZAJEDNICA – KONZORCIJA

<b>A) Projektni tip konzorcija</b>  F potpuni sistemski konzorcij (istraživanje, studije, projekti, financiranje, gradnja, oprema, montaža, kontrola, organizacija); izvoz investicijskih objekata F konzorcij podsistema - investicijska oprema	<b>B) Konzorcij za regionalnu ili subregionalnu orijentaciju</b>  (u Sloveniji à za zemlje arapskog zaljeva, za Libiju, za Istočnu Afriku)	<b>C) Izvozni konzorcij jedne ili više proizvodnih linija</b>  à proizvodi osnova udruživanja u izvozu zajednicu; PRIKLJUČNI MARKETING – SAD – proizvodno poduzeće kao izvoznik u svoj izvozni program priključuje/preuzima i proizvode drugih proizvođača kada su u pitanju komplementarni proizvodi	<b>D) Zajednički poduzetnički ulazak (Partnerski izvoz) –</b> Više poduzeća na nacionalnoj razini (npr. naša poduzeća) ili na međunarodnoj razini (naša poduzeća i inozemna poduzeća) <i>zajedno osnuju poduzeće u inozemstvu kao:</i> - <b>zajednički centar za prodaju</b> koji preuzima preprodajne, prodajne i postprodajne funkcije - <b>proizvodno poduzeće u inozemstvu</b> koje se osniva zbog manjih troškova proizvodnje, izbjegavanja uvoznih ograničenja i izbjegavanje psiholoških prepreka.
---	--	---	--

## 2. STRATEGIJA ULASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE – PRIJENOS PROIZVODNJE U INOZEMSTVO BEZ ULAGANJA KAPITALA

- Licenčna proizvodnja u inozemstvu
- Franchising
- DPK – Dugoročna proizvodna kooperacija
- ostali oblici

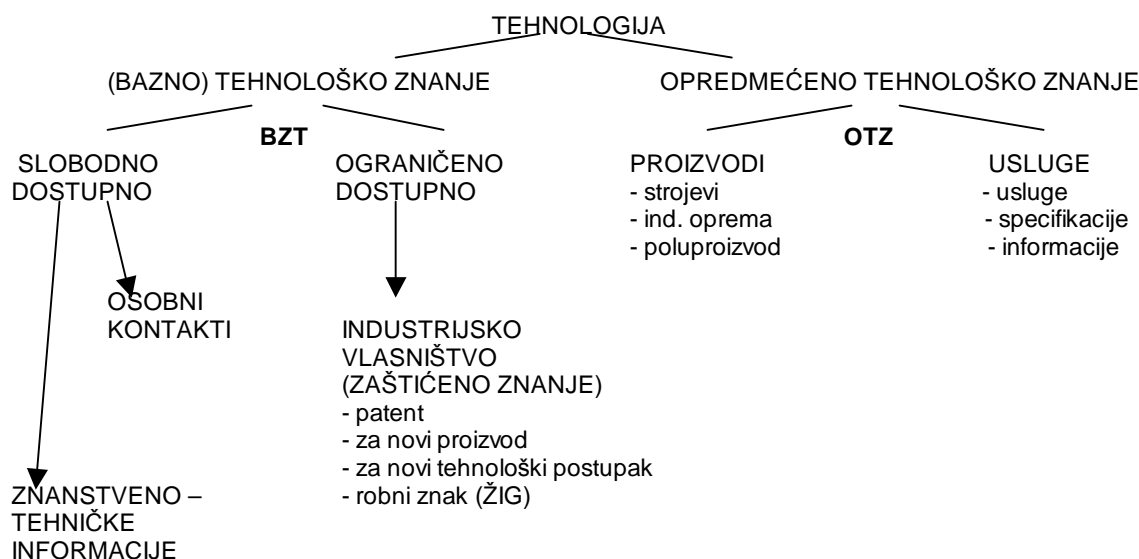
Kooperacijski poslovi s inozemstvom:

- b dugoročnog su karaktera
- b gospodarski subjekti iz različitih nacionalnih ekonomija kombiniraju resurse te svaki od njih od toga ima koristi
- b kombinacija resursa, suradnja (kooperacija), osnova ovih poslova (kooperativni marketing)

Što prelazi granicu??

- b iskustvo u njihovoj ekspertizi
- b firma, njezini timovi, ljudi imaju znanja i znaju kako nastupiti na inozemnom tržištu
- b granicu prelaze ljudi, njihovo znanje i umijeće npr. Kaltenberg

PRIKAZ: Pojavni oblici suvremene tehnologije



**BTZ** à znanstvena otkrića, zakoni, metode poznate i raspoložive za primjenu, ali sa različitim stupnjem dostupnosti. Neka su znanja **SLOBODNO DOSTUPNA** stručnoj javnosti kroz sustav informiranja i osobni kontakt. Druga su prisutna u industrijskoj proizvodnji kao odgovarajuća praktična rješenja i **OGRANIČENO SU DOSTUPNA** stručnoj javnosti u takvom konkretnom obliku.

Status i promet ovog znanja pravno je zaštićeno posebnim pravilima – pravom industrijskog vlasništva (vlasništvo à apsolutno monopolno pravo).

Dio ograničeno dostupnih tehnoloških znanja čine **SPECIFIČNA ZNANJA I ISKUSTVO (KNOW – HOW)** potrebno da bi se proizveo i plasirao proizvod određenih tehničkih i ekonomskih performansi.

**OTZ** à obuhvaća industrijsku oprem, strojeve, poluproizvode neophodne u jednom ciklusu proizvodnje i radnu snagu koja je visoko specijalizirana za rukovanje tim strojevima, za racionalno korištenje materijala i za određeni postupak proizvodnje.

**PUTEM LICENCI** vrši se ustupanje i pribavljanje prava na korištenje:

- A određene tehnike proizvodnje
- A robnog i trgovačkog znaka
- A prijenos znanja u oblasti prodaje, organizacije rukovođenja i marketinga.

**PUTEM LICENCI** mogu se prenositi:

- zaštićena prava industrijskog vlasništva (patent, robni, trgovački znak)
- nezaštićeno znanje, iskustvo, vještina (know-how)
- tehničke informacije i stručna dokumentacija
- usluge stručnjaka
- potrebne i neophodne sirovine, poluproizvodi, rezervni dijelovi, industrijska oprema odnosno **sve ono što je potrebno za dobivanje finalnog proizvoda i za njegovu komercijalizaciju na tržištu.**

Koliko će elemenata tehnologije biti obuhvaćeno transferom ovisi o sporazumu između davalaca i primaoca, odnosno o nizu specifičnih uvjeta, i to:

- m organska povezanost pojedinih elemenata tehnologije
- m mogućnost primaoca da komplementarno sudjeluje u transferu
- m troškovi transfera...

Na temelju raspoloživih sekundarnih podataka u tabeli za proizvod x odaberite i rangirajte tržišta zemalja koja bi predložili za istraživanje na terenu.

ZEMLJA	1000\$	1000\$	1000\$	u 000t 2004	
	2002.	2003.	2004.		
4. Finska	4000	5000	7500	30	➔ najveća stopa rasta
6. Portugal	1500	1600	1000	5	
5. Španjolska	900	1200	1500	5,5	➔ najveće tržište
3. Švedska	10000	12000	12500	45	
2. Švicarska	12500	15500	15000	45	
1. Engleska	45000	50000	55000	180	

veličina tržišta (gledamo samo zadnju godinu)

TABLICA

### 3.1.

#### **TRANSFER TEHNOLOGIJE (PRIBAVLJANJE I USTUPANJE PRAVA INDUSTRIJSKOG VLASNIŠTVA)**

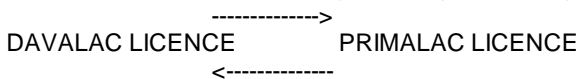
**TRANSFER TEHNOLOGIJE** - prijenos gospodarski primjenjivih tehnoloških rješenja (novi proizvodi, proizvodni postupci, tehnička racionalizacija itd.) i tehničkih znanja i iskustava (know-how) s jednog gospodarskog subjekta (davalca tehnologije) i titulara prava koje se prenosi na drugoga gospodarskog subjekta - stjecatelja tehnologije, uz plaćanje određene naknade.

**PRIJENOS TEHNOLOGIJE** - može se ostvariti širokim pravnim instrumentarijem: ugovorom o licenci, ugovorom o zajedničkom ulaganju, ugovorom o kooperaciji, ugovorom o izvođenju investicijskih radova, ugovorom o franchisingu...

## 1. LICENČNA PROIZVODNJA

Licenčna proizvodnja u inozemstvu je proizvodnja koja se ostvaruje na temelju međunarodnog prijenosa tehnologije tj. prijenosa tržišno usmjerenih industrijskih inovacija.

LICENCA - dozvola za korištenje industrijske inovacije



**Davalac licence** je u posjedu industrijske inovacije koju je on razvio (i zaštitio).

**Skapanje licenčnog posla** - davalac licence se odriče monopolskog prava na korištenje industrijske inovacije u korist primaoca licence i zauzvrat prima naknadu.

Licenčni posao se može sklopiti na bilo kojem stupnju zrelosti tržišno usmjerene inovacije. Od ideje (investicije) do prestanka monopola raspolaganja odnosno korištenja (prestanak važenja patenta, objavljivanje određenog know-how).

**STUPNJEVI ZRELOSTI INOVACIJE:**

4° ideja (patent, recept, plan)

3° prototip, uzorak, lab. eksperiment

2° nulta serija, glavni eksperiment

1° tržišna zrelost (davalac licence je inovaciju uključio na tržište)

2-4 primalac licence preuzima dio razvojnog rizika

1 preuzimanje licence na ovom stupnju predstavlja samo novog proizvođača na tržištu.

## MOTIVI ZA LICENČNU PROIZVODNJU U INOZEMSTVU

Smatra se da je licenčna proizvodnja u inozemstvu druga najbolja strategija ulaska na inozemno tržište (manje isplativa/profitna) od direktnog izvoza i od otvaranja proizvodnog pogona u inozemstvu.

**KOJI SU MOTIVI?**

**1. Licenca kao alternativa izvoza** - Postoji nekoliko tržišnih situacija gdje je licenčna proizvodnja vjerojatno najbolja strategija:

a) zemlje u kojima je nedostatak strane valute toliko izražen da su uvozne dadžbine izuzetno visoke ili se uvozne dozvole izdaju samo za najneophodnije proizvode. U ovoj situaciji država koja onemogućava dostup (odljev) stranih sredstava plaćanja za uvoz dozvoljava plaćanja naknada za industrijski usmjerene inovacije ukoliko se licenčnom proizvodnjom ostvaruju uštede u uvoznim troškovima.

b) kada je politika strane zemlje izgradnja domaće industrije i rast zaposlenosti --> transfer inozemne tehnologije put je ka industrijalizaciji bez velikih razvojnih troškova. Uvoz i otvaranje stranih pogona se onemogućava (takva izrazito nacionalistička politika često je prisutna u zemljama u razvoju. Japan primjenjuje istu politiku).

c) u socijalističkim zemljama usvajanje inozemne tehnologije značajan je faktor u tekućim razvojnim planovima

d) izvoz gotovih proizvoda i licenca se koriste simultano --> izvoz gotovih proizvoda je moguć i isplativ, ali postoji opasnost piratstva/razbijanja zaštićenog patenta --> mudro je osigurati barem naknadu za licencu.

**situacije a-c** --> radi se o nametnutoj alternativni (nema drugog mogućeg načina ulaska na to tržište); davalac licence vodi defanzivnu strategiju jer je licenca kao alternativa izvoza reakcija na akciju strane zemlje.

Strategija diversifikacije tržišta je jedina moguća strategija davaoca licence. Ona se transponira u strategiju tržišnoga dostignuća za primaoca licence (ANSOFF - TEMELJNE STRATEGIJE).

Ulazak na ino tržište sa minimalnim mogućim rizikom i uz to se prima naknada - dodatna zarada, a ne kompenzacija za izgubljeni posao (pretpostavka: primalac i davalac licence se ne susreću na istom tržištu).

Kreira se novi/potencijalni konkurent (pretpostavka da se primalac i davalac licence susreću na istom tržištu).

DAVALAC LICENCE --> izvozne klauzule

--> naknada u pay back periodu: pokriva troškova zbog otkazivanja prodaje + dobitak od izvoza koji bi mogao ostvariti

## 2. Povećanje neposrednih primanja posrednim primanjima

Davalac licence nastoji u licenčni paket uključiti ne samo :

a) OGRANIČENO DOSTUPNO TEHNOLOŠKO ZNANJE - primalac plaća neposrednu naknadu - licenčnu --> davalac licence ima neposredna primanja od izdavanja licence za patent, know-how, robni znak (pojedinačno ili kombinaciju), već i

b) OPREDMEČENO TEHNOLOŠKO ZNANJE - primalac licence se kroz ugovorne odredbe obavezuje da će nabavljati predproizvode, međuproizvode, poluproizvode, strojeve, opremu (op.t.z.) kod davaoca licence odnosno kod diktiranih izvora (davalac licence posreduje u nabavci). Cijena opredmećenog tehnološkog znanja je procijenjena/precijenjena.

## SKLAPANJE LICENČNOG POSLA

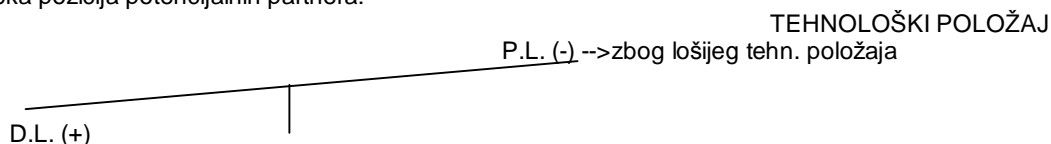
### PRIPREMA I UGOVARANJE POSLOVA TRANSFERA TEHNOLOGIJE (PROBLEMI, DILEME)

Za transfer tehnologije ne postoji svjetsko tržište sa svjetskim cijenama (cijena se dogovara face to face). Problem izbora projekta za transfer tehnologije:

- ♣ ALTERNATIVNI IZVORI TRANSFERA TEHNOLOGIJE
- ♣ ALTERNATIVNI PAKETI TRANSFERA



- ♣ Pregovaračka pozicija potencijalnih partnera:



*Pripreme za sklapanje licenčnih ugovora* - široko su područje aktivnosti rada markentiškog tima i davatelja i primatelja licence, stručnjaka ekonomskih profila.

- **MARKETERI** - zašto stranac nudi tehnologiju, analiza tržišta proizvoda koji bi se proizvodili na osnovi dobivene licence (ne kupovati zastarjelu tehnologiju ili zastarjele proizvode).
- **EKIPA EKONOMISTA** - analiza isplativosti investicijskog ulaganja na osnovu licenčne ponude.
- **TEHNIČKI STRUČNJACI** - komparativna analiza tehnološkog rješenja davatelja licence u odnosu na konkurentske ponude.
- **SPECIJALIZIRANI PRAVNICI** - pronaći najbolju formulaciju za interese koje primatelj ili davatelj licence žala postići.

## 5.1.

*Da bi poboljšao svoju poziciju primalac licence treba:*

- znati zašto stranac nudi tehnologiju (ne kupovati zastarjelu tehnologiju ili potpuno zastarjele proizvode)
- izraditi FEASIBILITETNU STUDIJU (Feasibility study) za projekt à osnova za eliminiranje nekih projekata i poboljšanje pregovaračke pozicije za eventualno prihvatljive projekte

Feasibility study:

- Cost –benefit analiza (pomaže primaocu licence da ne pristane na precijenjeni tehnološki input)
- NPV (sadašnja vrijednost neto koristi projekta), kriterij za odluku da li je projekt valjan i između više projekata koji je najisplativiji
- PRAVILO:
  1. NPV > 0 PRIHVATITI PROJEKT
  2. NPV < 0 ODBACITI PROJEKT
  3. između više projekata sa NPV > 0 odabrati projekt s najvećom NPV

## LICENČNA PONUDA

Licenčnom ponudom mogu biti obuhvaćene:

- a. **pojedine /čiste/ licence** à odnose se samo na jedno od zaštićenih prava i na licencu za know – how (34%)
- b. **kombinirane (mješovite) licence** à odnose se na kombinaciju pojedinih licenci (npr. patente + robni znak + know-how ili patent + robni znak ili know-how + patent) (64%). Čvršće povezuju ugovorne partnere, a najviše uključivanjem robnog znaka jer onda uključuju i nadzor licenčne proizvodnje.

## PREGOVARANJE I SKLAPANJE LICENČNOG POSLA

**Osnovni elementi pregovaranja su:**

1. **LICENČNINA** – neposredni troškovi preuzimanja licence, visina im ovisi o položaju pregovarača, vrsti licence (čista, mješovita), tržišnoj zrelosti, rješenju problema. Mogu se plaćati:
    - jednokratno/paušalno (down payment; lump sum),
    - komadno/tekuće licence (royalty)
    - kombinirano
  2. **POSREDNI TROŠKOVI** – definiraju se kompenzacijskim paketom à pokazuje koje usluge daje davalac licence, a koje protuusluge primalac licence te oblik primanja, odnosno odštete za tako definirane usluge partnera.
  3. **KOMERCIJALNA OGRANIČENJA** – davalac licence nastoji osigurati nadzor nad cijenama i poslovnom politikom kupaca i rasta prihoda)
    - a. **uvozne klauzule** – obavezna nabavka sirovina, repromaterijala strojeva... Kod davaoca licence odnosno diktiranih izvora (dirigiranih izvora opskrbe) à kompenzacijski paket à cilj: porast posrednih primanja.
    - b. **izvozne klauzule** - davalac licence ne želi pretvoriti primaoca licence u svog međunarodnog konkurenta à „zabrana“ izvoza, izvoz uz dozvolu davaoca licence, izvoz na neka tržišta, izvoz do određene količine, izvoz preko kanala koje odredi davalac, ograničavanja u upotrebi robne marke pri izvozu...
- MEĐUNARODNI LICENČNI UGOVOR – odraz moći + poznavanje materije (priprema!!!)

## 2. FRANCHISING

1862. Singer

1892. Coca Cola – prva franšiza koju je Coca Cola dala

Benetton – daje se ime kojim se kontrolira poslovanje

McDonalds – trgovački znak, marka

Nakon 2. svj. rata barijere koje priječe ubrzani razvoj kompanijama, na taj način se kompanije TNC šire. Kampanja Holiday In sredinom 60-ih god je otvarala novu franšizu svaka 2 i po dana, a budući da treba postojati sofisticirani informatički sustav (prilikom narudžbe), uložila je puno novaca u informatički sustav, istraživanje tržišta i promidžbu.

### OSNOVNI POJMOVI/DEFINICIJE

FRANCHISING predstavlja sistem poslovnih odnosa na osnovu dugoročnog ugovora kojim davalac sistema (davalac franchisinga – franchisor) daje korisniku sistema (kupac franchisinga – franchisee) uz naknadu, pravo da distribuira određene proizvode ili usluge uz korištenje njegovog poslovnog koncepta i marketinga.

- naknada = taksa (u pravilu jedinstvena, globalna za sve korisnike)

**Partnerski sistem distribucije čine (partneri su):**

1. *Franchisor* – on daje sistem, svoj robni znak, svoj know-how, svoju tehnologiju i markentiška iskustva i djelomično proizvode i usluge
2. *Franchisee* – preuzima obavezu da kao samostalni poduzetnik djeluje na temelju uputa/smjernica franchisora (centrale) i da sistemskoj centrali plaća naknadu.

#### **Ugovor o franchisingu postoji:**

- à ako je korištenje trgovačkog znaka povezano s određenim sistemom usluge
- à ako postoji dugoročni odnos između davaoca i primaoca licence u kojem organizacija koja je vlasnik sistema pomaže primaocu na području marketinga.
- à ako se striktno kontrolira kvaliteta proizvoda i usluga koje se distribuiraju

Franchising predstavlja uniformirani način prodaje proizvoda i usluga à primjenjuje se standardizirani ili djelomično standardizirani marketing.

#### **Poslovna povezanost partnera: postoje dva osnovna oblika franchise – sistema:**

1. **PROIZVODNI FRANCHISING (Product distribution franchise)** – Franchising između proizvođača i grosiste, proizvođača i detaljista te između grosista (veletrgovaca) i detaljista (malotrgovca).
2. **USLUŽNI FRANCHISE (Service franchise)** – Franchising između uslužne centrale i uslužnih jedinica/“pogona“ (Holiday Inn)

Coca-Cola VS Hrvatska – u Solinu i Zagrebu proizvodni pogon (FDI – otvorena tvornica u inozemstvu)  
 Dalmacijavino – distributer i proizvođač, nekada prisutan na tržištu Jugoslavije – dala licencu za punjenje Coca Cole (proizvodni franchising)  
 Benetton – proizvođač detaljista. Pokušao je ući na hrvatsko tržište kao proizvođač otvorenjem tvornice, ali neuspješno. Prisutan izričito kao franšizer. Da samostalno otvara dućane diljem svijeta puno sporije bi se internacionalizirao jer bi mu trebale velike količine kapitala.

#### **Poslovna povezanost definirana ugovorom – razgraničena prava i dužnosti primaoca i davaoca franšize:**

##### **1. DAVALAC FRANCHISE**

- ✓ posjeduje sistemski specifični know-how
- ✓ daje dozvolu za korištenje robne marke
- ✓ istražuje tržišta i unosnost poslovanja i informira članove sistema
- ✓ osigurava zajednički nastup pri unapređivanju prodaje i ekonomskoj propagandi
- ✓ daje savjete (organizacijska, tehnička, pravna pitanja)
- ✓ osigurava zajedničku nabavu ili daje upute o mogućnostima nabave
- ✓ osigurava prodajni asortiman i pomaže pri uvođenju novih franšiza

##### **2. PRIMALAC FRANCHISE**

- ☒ vodi poslovanje prema ugovorno utvrđenim normama (kvaliteta proizvoda odnosno usluga)
- ☒ dozvola za kontrolu i inspekciju iz sistemske centrale
- ☒ njegovanje imena marke i imagea (slike sistema)
- ☒ periodično slanje podataka/informacija u sistemsku centralu
- ☒ vođenje propisanog asortimana
- ☒ sudjelovanje u zajedničkim akcijama
- ☒ preuzimanje zajedničkog standarda

#### **MEĐUNARODNI FRANCHISING PROIZVODA**

Predstavlja dugoročnu vertikalnu poslovnu kooperaciju na temelju koje domaća proizvodna kooperacija ili domaće vanjskotrgovinsko poduzeće ulazi u franchise odnose sa inozemnim proizvodnim ili trgovinskim poduzećem (uključuje ih u svoj međunarodni franchising proizvoda prijenosom licence i marketinga).

##### **Motivi osnivača:**

- ☐ raspolaže značajnim potencijalom (zaštićeni i nezaštićeni know-how, robna marka) za vođenje strategije horizontalnog rasta (strategije proširenja tržišta), ali mu nedostaje kapital
- ☐ njegovi sistemski partneri posluju po utvrđenim normama à održava se kvaliteta proizvoda/usluga i stječe se međunarodna reputacija (image)
- ☐ uključivanjem sistemskih partnera osnivač formira međunarodni poslovni sistem bez ulaganja kapitala
- ☐ taksa za uključivanje u sistem omogućava mu razvijanje tržišno usmjerenih inovacija i time međunarodni image sistema

##### **Motivi korisnika franchisinga:**

- ☐ bez gubitka poslovne samostalnosti dolazi do međunarodno afirmiranog proizvoda
- ☐ preuzete obveze o kvaliteti proizvoda i o načinu poslovanja omogućavaju mu prednost pred konkurencijom
- ☐ tržišno verificirani proizvod i „preuzeti“ marketing omogućavaju mu vođenje strategije vertikalnog rasta (penetracija tržišta) što dovodi do porasta tržišnog udjela
- ☐ povećanjem tržišnog udjela ostvaruje se BOSTONSKI EFEKT
- ☐ image sistema pozitivno djeluje na njegov image  
 Coca-Cola je prisutna u više od 200 zemalja – Bostonski efekt – kulminiranje znanja i iskustva à dvostruko povećanje prodaje, smanjenje troškova za 30% - [www.cocacola.com](http://www.cocacola.com)

### **3. DUGOROČNA PROIZVODNA KOOPERACIJA S INOZEMSTVOM (DPK)**

Dugoročna gospodarska suradnja domaćeg proizvodnog poduzeća i strane osobe sastoji se u:

à zajedničkom programiranju razvoja

à osvajanju proizvodnje, proizvodnji i međusobnim isporukama proizvoda i sastavnih dijelova

Proizvodnja može biti podijeljena u dvije etape ili više etapa, ali u praksi su međusobne isporuke u DPK grupirane u četiri oblika:

<p><b>1. isporuka sastavnih dijelova radi ugrađivanja u gotov proizvod</b>  <b>PODVARIJANTA:</b>          - međusobna isporuka sastavnih dijelova, a svaki za sebe proizvodi isti proizvod          - jedan kooperant isporučuje drugome sastavne dijelove,, a kontra isporuči gotove proizvode.</p>	<p><b>2. strani partner domaćem isporučuje sirovine ili poluproizvode, a domaći partner kontra isporučuje proizvode u koje je ugradio te uvezene sirovine ili poluproizvode.</b></p>	<p><b>3. isporuka sastavnih elemenata sustava odnosno postrojenja ili uređaja koji služe za upotpunjavanje ili dovršavanje industrijskih energetskih kontrolnih, upravljačkih i drugih uređenja/sustava.</b></p>	<p><b>4. proizvodnja i međusobna isporuka gotovih proizvoda iste vrste uz zajedničko programiranje razvoja i osvajanje proizvodnje.</b></p>
--	--	--	---

Ne moraju biti uključena samo 2 partnera. U praksi se pojavljuje i više strana – MULTILATERALNA KOOPERACIJA. Putem DPK ostvaruje se poseban prijenos proizvodnje u inozemstvo. Posredan, jer nema direktnog ulaganja kapitala.

### **Sudionici kooperacije**

**a) voditelj/osnivač kooperacije** – jači partner, vodi cjelokupan proces međusobne suradnje, inicirao osnivanje kapitala.

**b) kooperanti/sudionici kooperacije** – slabiji partner

**Kooperativni proizvod** – rezultat rada svih sudionika kooperacije

**Kooperativni odnosi** – odražavaju se u slijedećim oblicima:

- | međusobne isporuke sastavnih dijelova za kooperativni proizvod (poluproizvod, dijelovi, sklopovi, podsklopovi)
- | prvi kooperant isporučuje sastavne dijelove proizvoda, a drugi kooperant isporučuje finalni proizvod u kojemu su ugrađeni i uvozni sastavni dijelovi prvog kooperanta
- | prvi kooperant isporučuje drugome sirovine, repromaterijal i/ili poluproizvode, a drugi kooperant prvome finalne proizvode za koje je potrošio primljene sirovine, repromaterijali i poluproizvodi

### **KRITIČNI FAKTORI USPJEHA**

à **pravilan odabir kooperanta – voditelj kooperacije utvrđuje mjerila**

- J opća – tehnološki stupanj, kapaciteti, veličina, image
- J tehnička – know-how, kadrovi, R&D
- J financijska – kapital, likvidnost
- J markentička – kadrovi, distribucijska mreža, postprodajni servis
- J količina, kvaliteta, dinamika međusobnih isporuka (plan kooperacije)

### **MOTIVI ULASKA U DPR**

#### **1. VODITELJ/OSNIVAČ KOOPERACIJE**

- najčešće se radi o prisilnoj alternativni izvoza (strana zemlja u kojoj je već prisutan izvozom gotovih proizvoda ograničava izvoz pa da bi zadržao to tržište prelazi na kooperativni marketing, status izvoznika zadržava do osvajanja proizvodnje à KOMBINIRANI ULAZAK – uključuje lokalnu kompaniju kao sudionika
- naplata tehnologije (patent, know-how, robna marka) i kooperativnih isporuka
- veće iskorištenje proizvodnih kapaciteta
- uštede u investicijama
- korištenje tuđih komparativnih prednosti (radna snaga, niže cijene sirovina i materijala)

#### **2. MOTIVI KOOPERANTA**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>&amp; dolazi do suvremenih tehnoloških rješenja i postupaka, opreme, alata, dijelova</li> <li>&amp; obrazovanje kadrova</li> <li>&amp; porast produktivnosti rada i bolja organizacija posla</li> <li>&amp; veće proizvodne serije</li> <li>&amp; veća kvaliteta proizvoda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&amp; proširivanje asortimana proizvoda</li> <li>&amp; veći plasman u zemlji i inozemstvu</li> <li>&amp; upotreba imena i zaštitnog znaka stranog partnera</li> <li>&amp; stjecanje međunarodnih referenci</li> <li>&amp; razmjena markentičkih iskustava</li> <li>&amp; carinske olakšice</li> </ul> |
|--|--|

### **4. OSTALI OBLICI POSREDNOG PRIJENOSA PROIZVODNJE U INOZEMSTVO**

#### **A) LIFREDING**

predstavlja kombinaciju strategija:

- ü ustupanje tehničke licence
- ü Franchising
- ü izvoz i
- ü neposrednu investiciju.

Proizvodnja u inozemstvu se razvija na temelju transfera tehnologije, na franchise sistem, uz zajedničke investicije, a proizvodnja je izvozno orijentirane.

## B) UGOVORNO RUKOVOĐENJE (Management Contrancing)

Javlja se u onim zemljama gdje nema dovoljno stručnjaka iz oblasti poslovnog ponašanja/nerazvijene zemlje.

DOMAĆI PARTNER – u nerazvijenoj zemlji, investitor je proizvodnog pogona

STRANI PARTNER – iz razvijene zemlje, poslovno vodi proizvodni pogon tj. ulaže rukovodeći know-how kroz svoj rukovodeći kadar

### Motivi primaoca inozemnog vođenja:

- ne poznaje poslovnu politiku i poslovno ponašanje u međunarodnom marketingu
- nastoji smanjiti poslovni rizik
- nastoji pomoću inozemnog vodećeg znanja povećati stupanj rentabilnosti
- uz inozemno rukovođenje obrazuje vlastiti kadar - learning by doing, watching
- iskorištavanje dotadašnjeg iskustva i znanje izvođača ugovornog rukovođenja pri nastupu na domaćem i inozemnom tržištu
- troškovi ugovornog rukovođenja pokrivaju se većim primanjima
- proizvodni pogon ostaje u njegovom vlasništvu

### Motivi izvođača ugovornog rukovođenja:

- mogućnost detaljnog upoznavanja stranog okruženja
- potpuni nadzor nad inozemnim proizvodnim pogonom
- nema poslovnog rizika (ugovorni odnos je pravno jasno definiran)
- ugovorno rukovođenje mu je početni element njegove dugoročne strategije osvajanja inozemnog tržišta – testing the water
- ugovorno rukovođenje + organizacijski know-how → Franchising (hotelska industrija)
- ugovorno rukovođenje → proizvodna kooperacija → dugoročna proizvodna kooperacija
- ugovorno rukovođenje → otkup proizvodnog pogona → proizvodna investicija u inozemstvo

**Ugovorno rukovođenje:** izvoz posebnog znanja i iskustva (poslovni know-how). Što je poslovno područje uspješnije, veći je rizik (stvaranje budućeg konkurenta) → OPCISKE KLAUZULE

Self reference critirium – pretpostavka da će negdje biti jednake preferencije i ukusi (kulturološke razlike).

## C) MONTAŽNA PROIZVODNJA U INOZEMSTVU – ASSEMBLY OPERATION

Oblik je međunarodne proizvodne suradnje (razlika u odnosu na licencu/ugovorno rukovođenje?) Djelomično se prenosi proizvodna funkcija na inozemni teritorij → montaža : izvoze se sastavni dijelovi; strani partner ih motivira u finalni proizvod – OTZ prelazi granicu – AD plastik

### Zajedničke koristi:

- Ø transportni trošak
  - Ø uvozna carinska opterećenja
  - Ø uvozni režim
  - Ø trošak radne snage
  - Ø problem zapošljavanja
  - Ø lakše rješavanje problema međunarodne konkurencije (kvota, tretman montiranog proizvoda)
- } cijena

Osnova je za daljnju nadogradnju proizvodno-poslovne suradnje (dugoročna proizvodna kooperacija, zajedničko investiranje) → Joint venture.

Postoji mogućnost da montažna proizvodnja preraste u dugoročnu proizvodnu kooperaciju ili u zajedničke investicije.

International joint business venture

Transportni troškovi, uvozna carinska opterećenja, uvozni režim, troškovi radne snage su zajedničke koristi i za domaću i stranu kompaniju, za potrošače i cjelokupno društvo.

## METODE REALIZACIJE STRATEGIJA ULASKA I RAZVOJA INOZEMNOG TRŽIŠTA

### STRATEŠKE OPCJE:

1. Interni razvoj
2. Eksterni razvoj (akvizicija, spajanje)
3. Eksterni razvoj zajedničkim – kolaborativnim pristupom

Slično veličini strateških opcija ODLUKA se donosi nakon vrednovanja troškova i koristi, rizika te vremena potrebnog za realizaciju pojedine opcije.

### Montažna proizvodnja – METODE REALIZACIJE

#### 1. Kooperativni pristup kroz proizvodnu suradnju domaćih i inozemnih partnera

Mogućnosti:

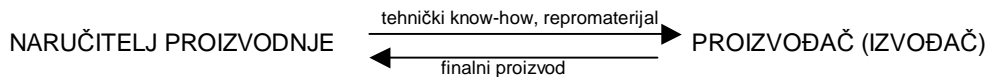
- a) povjeravanje montažerske funkcije poduzeća u inozemstvu
- b) udruživanje s lokalnim partnerom u novo montažno poduzeće
- c) otkup dijela vlasništva u već postojećem lokalnom montažerskom poduzeću
- d) udruživanje s partnerom iz neke „treće zemlje“

#### 2. Osnivanje vlastitih montažerskih podružnica u inozemstvu

## D) UGOVORNA PROIZVODNJA U INOZEMSTVU

Partneri:

- naručitelj proizvodnje
- proizvođač (lokalni proizvođač u inozemstvu)



<b>Motivi:</b> <b>NARUČITELJ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- povećava proizvodni program i/ili kapacitet bez kapitalnih investicija</li> <li>- iskorištava manje troškove radne snage</li> <li>- lakše prodaje proizvode u zemlji izvođača</li> </ul> <b>PROIZVOĐAČ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dolazi do stranog know-how i bolje korištenje proizvodnih kapaciteta</li> <li>- lakši plasman proizvoda na njegov teritorij + eksport ili reeksport</li> </ul>	<b>Rizik:</b> <b>NARUČITELJ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tehnički kapaciteti/kadrovi</li> <li>- odgaja budućeg konkurenta</li> </ul> <b>PROIZVOĐAČ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kapaciteti → istjecanje/otkazivanje ugovora.</li> </ul>
---	--

## 24.01.

### E) OTPLAĆIVANJE NOVOIZGRAĐENIH I KREDITIRANIH PROIZVODNIH OBJEKATA PROIZVODIMA (PRODUCTION SHARING)

Odgovara zemljama u razvoju (know-how, licenca, financijska sredstva, prodaja)

Strani partner (razvijena zemlja) u posao ulaže:

- tehnološki, građevinski projekt
- svu opremu, uređaje, aparate
- troškovi prijevoza, osiguranja, otpreme na gradilište
- montaža uređaja, puštanje pogona u rad
- stručni, tehnički, komercijalni kadar (proizvodne i ostale službe - ključna mjesta)
- licenca i know-how

Domaći partner u posao ulaže:

- zemljište, lokacija za objekte
- građevinski radovi za potrebne objekte
- carinska davanja
- obrtni kapital u projektiranom obujmu
- sirovine i pogonska energija
- nestručnu radnu snagu

**Vlasništvo** - tvornica je u vlasništvu domaćeg i stranog partnera

**Proizvodna cijena** - osnova otkupa - slabiji partner isporučuje robu jačem, ali cijena za naplatu te robe nije tržišna već proizvodna, i za tu razliku u cijeni se svake godine umanjuje vlasnički udio jačeg partnera dok nakon niza godina tvornica ne ostane u vlasništvu slabijeg partnera

**Rizik** - najveći je rizik slabijeg partnera hoće li moći obučiti ljude da samostalno vode tvornicu nakon otplate vlasničkog udjela jačeg partnera, inače moramo ponovno ulaziti u slični aranžman

- najveći je rizik jačeg partnera da li će mu cijena po kojoj će prodavati proizvode isplatiti ukupno ulaganje u tvornicu u stranoj zemlji i ostvariti profit, tj. da li bi u nekoj drugoj zemlji radna snaga i ostale komponente koje ulaze u ukupna ulaganja bili jeftiniji

## 3. STRATEGIJA ULASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE - PRIJENOS PROIZVODNJE U INOZEMSTVO NA TEMELJU ULAGANJA KAPITALA

### a) UVOD

Razdoblje nakon 2. svjetskog rata:

- INTERNACIONALIZACIJA PROIZVODNJE (gubitak nacionalnog karaktera podjele rada)
- osnovni instrument procesa internacionalizacije → **INVESTICIJE**:
  - ♣ 1. neposredne . vlastito poduzeće u inozemstvu (*direct investment*)
  - 2. zajedničke/kooperativne - zajedničko poduzeće u inozemstvu (*joint venture*)

Osnovna obilježja neposrednih i kooperativnih investicija

- Ø Zajedničke karakteristike : *poduzetničke investicije* (radi neposrednog utjecaja na poslovnu djelatnost, upravljanja, nadzora poduzeća)
- Ø Razlike: investicija, upravljanje, rizik i dobit - ovisno o vlasničkom udjelu

### b) ANALIZA KATEGORIJE JOINT VENTURE - ZAJEDNIČKO ULAGANJE:

<b>1.Funkcionalni aspekt</b> - od pojma International Joint Business Venture. Obuhvaćeni su različiti oblici međunarodne poslovne suradnje na temelju: <ul style="list-style-type: none"> <li>- uloženoga kapitala</li> <li>- uloženog istraživačkog, razvojnog know-how</li> <li>- proizvodnog know-how</li> <li>- prodajnog, nabavnog know-how</li> <li>- upravljačkog know-how</li> <li>- zaštićenog i nezaštićenog industrijskog vlasništva</li> </ul>	<b>2.Vlasnički aspekt</b> CONTRACTUAL JOINT VENTURE - ugovorni joint venture  JOINT EQUITY (CAPITAL) VENTURE - vlasnički joint venture (licenca, franšiza)	<b>3.Broj sudionika (partnera)</b> minimalno 2 iz različitih nacionalnih ekonomija	<b>4.Kapital</b> privatni kapital  privatni + državni kapital (mixed ventures)	<b>5.Funkcije</b>  Istraživačko razvojni joint venture  Nabavni joint venture  Prodajni joint venture  Proizvodni joint venture
---	---	---	---	---

**Proizvodni Joint venture** - poseban oblik proizvodne suradnje koji se temelji na zajedničkim investicijama, upravljanju, poslovnom riziku, dobiti.

Što partneri ulažu u zajedničko poduzeće --> potreba vrednovanje\*

Analiza investicijskog aspekata proizvodnog Joint venture sa aspekta:

<p><b>1. OBLIKA KAPITALA</b>  <b>a)Stvarni kapital - pokretna</b> - osnovna sredstva (strojevi, oprema, prijevozna sredstva) te obrtna sredstva (sirovine, finalni proizvodi, zalihe) te <b>nepokretna imovina</b> (zemljište, infrastruktura, građevinski objekti)  <b>b)Kapitalizirana tehnologija - zaštićena i nezaštićena</b> prava industrijskog vlasništva  <b>c)Novac - gotovina i kredit</b>  <b>*VREDNOVANJE ULOGA</b> - svaki od partnera nešto unosi, ali npr. kredit se može smatrati ulogom jedne ili druge strane samo ako ga ta strana vraća iz svog dijela Joint ventura; vrednovanje je stoga bitno na početku, u tijeku i kod prodaje Joint ventura.</p>	<p><b>2.VISINA ULOŽENOG KAPITALA POJEDINIH INVESTITORA</b> - 3 oblika:  <b>a)većinski udio (majority joint venture)</b>  <b>b)ravnomjerni udio (equity joint venture)</b>  <b>c)manjinski udio (minority joint venture)</b>  Što je veći udio, veći je nadzor nad upravljanjem i poslovnom politikom. Mogućnost većeg utjecaja na upravljanje i uz manjinski udio pri tehnološkoj ovisnosti (ako jedan partner ima tehnologiju on ima veće pravo glasa)</p>	<p><b>3. REALIZACIJA ZAJEDNIČKE PROIZVODNE INVESTICIJE</b>  <b>a)Odluka o osnivanju zajedničkog proizvodnog poduzeća u inozemstvu - razvojna (evolutivna)</b> - proizvodno tržišno verificiran (licenca, franšiza) te <b>hitna</b> (bez prethodne razmjene proizvoda)  <b>b)Realizacija zajedničke investicije u inozemstvu</b> - otkup postojećeg poduzeća (prednost je što se odmah koriste proizvodni kapaciteti i odmah se obezbjeđuje udio na tržištu; nedostatak je tehnologija, tj. da li tehnologija odgovara ciljevima koje želim ostvariti)  <b>c)Izgradnja novog proizvodnog poduzeća</b> - izgradnja na temelju najnovijeg tehničkog know-how ili organizacija poslovanja prema suvremenim mjerilima, vrijeme potrebno za realizaciju.</p>
---	---	--

## 2. STRATEGIJA ULASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE – PRIJENOS PROIZVODNJE U INOZEMSTVO BEZ ULAGANJA KAPITALA

- e) Licenčna proizvodnja u inozemstvu
- f) Franchising
- g) DPK – Dugoročna proizvodna kooperacija
- h) ostali oblici

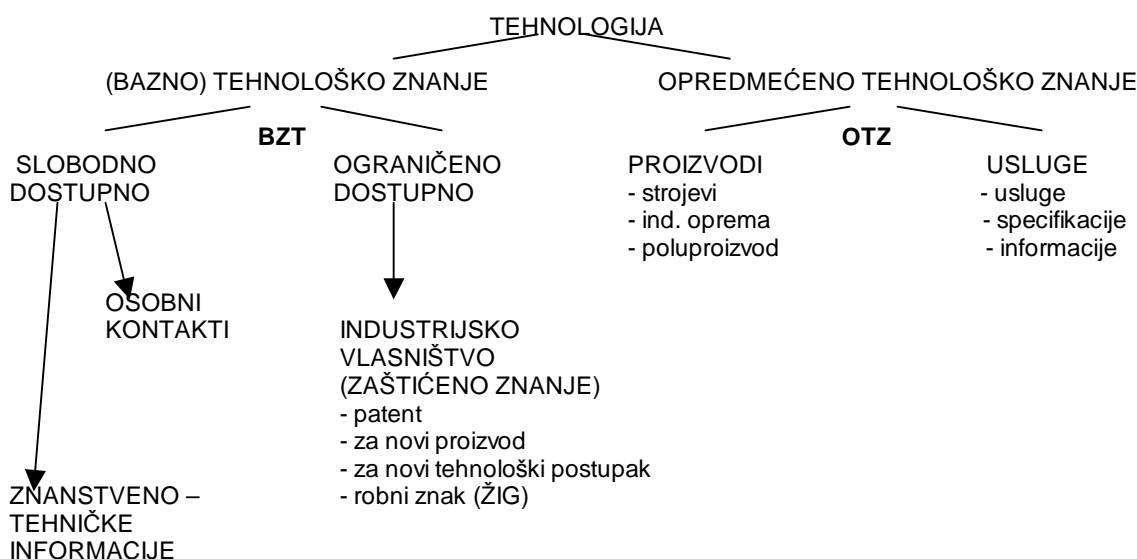
Kooperacijski poslovi s inozemstvom:

- b dugoročnog su karaktera
- b gospodarski subjekti iz različitih nacionalnih ekonomija kombiniraju resurse te svaki od njih od toga ima koristi
- b kombinacija resursa, suradnja (kooperacija), osnova ovih poslova (kooperativni marketing)

Što prelazi granicu??

- b iskustvo u njihovoj ekspertizi
- b firma, njezini timovi, ljudi imaju znanja i znaju kako nastupiti na inozemnom tržištu
- b granicu prelaze ljudi, njihovo znanje i umijeće npr. Kaltenberg

PRIKAZ: Pojavni oblici suvremene tehnologije



**BTZ** à znanstvena otkrića, zakoni, metode poznate i raspoložive za primjenu, ali sa različitim stupnjem dostupnosti. Neka su znanja SLOBODNO DOSTUPNA stručnoj javnosti kroz sustav informiranja i osobni kontakt. Druga su prisutna u industrijskoj proizvodnji kao odgovarajuća praktična rješenja i OGRANIČENO SU DOSTUPNA stručnoj javnosti u takvom konkretnom obliku. Status i promet ovog znanja pravno je zaštićeno posebnim pravilima – pravom industrijskog vlasništva (vlasništvo à apsolutno monopolno pravo).

Dio ograničeno dostupnih tehnoloških znanja čine SPECIFIČNA ZNANJA I ISKUSTVO (KNOW – HOW) potrebno da bi se proizveo i plasirao proizvod određenih tehničkih i ekonomskih performansi.

**OTZ** à obuhvaća industrijsku oprem, strojeve, poluproizvode neophodne u jednom ciklusu proizvodnje i radnu snagu koja je visoko specijalizirana za rukovanje tim strojevima, za racionalno korištenje materijala i za određeni postupak proizvodnje.

**PUTEM LICENCI** vrši se ustupanje i pribavljanje prava na korištenje:

- A određene tehnike proizvodnje
- A robnog i trgovačkog znaka
- A prijenos znanja u oblasti prodaje, organizacije rukovođenja i marketinga.

**PUTEM LICENCI** mogu se prenositi:

- zaštićena prava industrijskog vlasništva (patent, robni, trgovački znak)
- nezaštićeno znanje, iskustvo, vještina (know-how)
- tehničke informacije i stručna dokumentacija
- usluge stručnjaka
- potrebne i neophodne sirovine, poluproizvodi, rezervni dijelovi, industrijska oprema odnosno **sve ono što je potrebno za dobivanje finalnog proizvoda i za njegovu komercijalizaciju na tržištu.**

Koliko će elemenata tehnologije biti obuhvaćeno transferom ovisi o sporazumu između davalaca i primaoca, odnosno o nizu specifičnih uvjeta, i to:

- m organska povezanost pojedinih elemenata tehnologije
- m mogućnost primaoca da komplementarno sudjeluje u transferu
- m troškovi transfera...



Na temelju raspoloživih sekundarnih podataka u tabeli za proizvod x odaberite i rangirajte tržišta zemalja koja bi predložili za istraživanje na terenu:

ZEMLJA	1000\$	1000\$	1000\$	u 000t 2004	
	2002.	2003.	2004.		
4. Finska	4000	5000	7500	30	→ najveća stopa rasta
6. Portugal	1500	1600	1000	5	
5. Španjolska	900	1200	1500	5,5	
3. Švedska	10000	12000	12500	45	→ najveće tržište
2. Švicarska	12500	15500	15000	45	
1. Engleska	45000	50000	55000	180	

veličina tržišta (gledamo samo zadnju godinu)

TABLICA

### 3.1.

## TRANSFER TEHNOLOGIJE (PRIBAVLJANJE I USTUPANJE PRAVA INDUSTRIJSKOG VLASNIŠTVA)

**TRANSFER TEHNOLOGIJE** - prijenos gospodarski primjenjivih tehnoloških rješenja (novi proizvodi, proizvodni postupci, tehnička racionalizacija itd.) i tehničkih znanja i iskustava (know-how) s jednog gospodarskog subjekta (davatelja tehnologije) i titulara prava koje se prenosi na drugoga gospodarskog subjekta - stjecatelja tehnologije, uz plaćanje određene naknade.

**PRIJENOS TEHNOLOGIJE** - može se ostvariti širokim pravnim instrumentarijem: ugovorom o licenci, ugovorom o zajedničkom ulaganju, ugovorom o kooperaciji, ugovorom o izvođenju investicijskih radova, ugovorom o franchisingu...

### 1. LICENČNA PROIZVODNJA

Licenčna proizvodnja u inozemstvu je proizvodnja koja se ostvaruje na temelju međunarodnog prijenosa tehnologije tj. prijenosa tržišno usmjerenih industrijskih inovacija.

**LICENCA** - dozvola za korištenje industrijske inovacije

----->  
DAVALAC LICENCE                      PRIMALAC LICENCE  
<-----

**Davalac licence** je u posjedu industrijske inovacije koju je on razvio (i zaštitio).

**Sklapanje licenčnog posla** - davalac licence se odriče monopolskog prava na korištenje industrijske inovacije u korist primaoca licence i zauzvrat prima naknadu.

Licenčni posao se može sklopiti na bilo kojem stupnju zrelosti tržišno usmjerene inovacije. Od ideje (investicije) do prestanka monopola raspolaganja odnosno korištenja (prestanak važenja patenta, objavljivanje određenog know-how).

#### STUPNJEVI ZRELOSTI INOVACIJE:

4° ideja (patent, recept, plan)

3° prototip, uzorak, lab. eksperiment

2° nulta serija, glavni eksperiment

1° tržišna zrelost (davalac licence je inovaciju uključio na tržište)

2-4 primalac licence preuzima dio razvojnog rizika

1 preuzimanje licence na ovom stupnju predstavlja samo novog proizvođača na tržištu.

### MOTIVI ZA LICENČNU PROIZVODNJU U INOZEMSTVU

Smatra se da je licenčna proizvodnja u inozemstvu druga najbolja strategija ulaska na inozemno tržište (manje isplativa/profitna) od direktnog izvoza i od otvaranja proizvodnog pogona u inozemstvu.

**KOJI SU MOTIVI?**

**1. Licenca kao alternativa izvoza** - Postoji nekoliko tržišnih situacija gdje je licenčna proizvodnja vjerojatno najbolja strategija:

**a)** zemlje u kojima je nedostatak strane valute toliko izražen da su uvozne dadžbine izuzetno visoke ili se uvozne dozvole izdaju samo za najneophodnije proizvode. U ovoj situaciji država koja onemogućava dostup (odljev) stranih sredstava

plaćanja za uvoz dozvoljava plaćanja naknada za industrijski usmjerene inovacije ukoliko se licenčnom proizvodnjom ostvaruju uštede u uvoznim troškovima.

**b)** kada je politika strane zemlje izgradnja domaće industrije i rast zaposlenosti --> transfer inozemne tehnologije put je ka industrijalizaciji bez velikih razvojnih troškova. Uvoz i otvaranje stranih pogona se onemogućava (takva izrazito nacionalistička politika često je prisutna u zemljama u razvoju. Japan primjenjuje istu politiku.

**c)** u socijalističkim zemljama usvajanje inozemne tehnologije značajan je faktor u tekućim razvojnim planovima

**d)** izvoz gotovih proizvoda i licenca se koriste simultano --> izvoz gotovih proizvoda je moguć i isplativ, ali postoji opasnost piratstva/razbijanja zaštićenog patenta --> mudro je osigurati barem naknadu za licencu.

**situacije a-c** --> radi se o nametnutoj alternativi (nema drugog mogućeg načina ulaska na to tržište); davalac licence vodi defanzivnu strategiju jer je licenca kao alternativa izvoza reakcija na akciju strane zemlje.

Strategija diversifikacije tržišta je jedina moguća strategija davaoca licence. Ona se transponira u strategiju tržišnoga dostignuća za primaoca licence (ANSOFF - TEMELJNE STRATEGIJE).

Ulazak na ino tržište sa minimalnim mogućim rizikom i uz to se prima naknada - dodatna zarada, a ne kompenzacija za izgubljeni posao (pretpostavka: primalac i davalac licence se ne susreću na istom tržištu).

Kreira se novi/potencijalni konkurent (pretpostavka da se primalac i davalac licence susreću na istom tržištu).

DAVALAC LICENCE --> izvozne klauzule

--> naknada u pay back periodu: pokriva troškova zbog otkazivanja prodaje + dobitak od izvoza koji bi mogao ostvariti

## **2. Povećanje neposrednih primanja posrednim primanjima**

Davalac licence nastoji u licenčni paket uključiti ne samo :

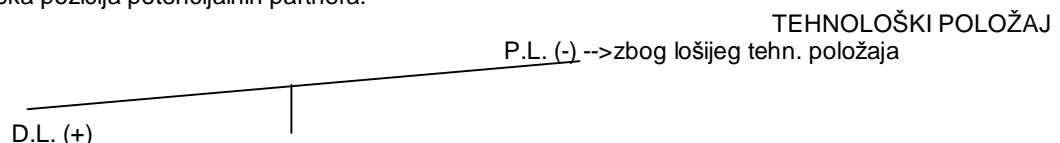
- a)** OGRANIČENO DOSTUPNO TEHNOLOŠKO ZNANJE - primalac plaća neposrednu naknadu - licenčinu --> davalac licence ima neposredna primanja od izdavanja licence za patent, know-how, robni znak (pojedinačno ili kombinaciju), već i
- b)** OPREDMEČENO TEHNOLOŠKO ZNANJE - primalac licence se kroz ugovorne odredbe obavezuje da će nabavljati predproizvode, međuproizvode, poluproizvode, strojeve, opremu (op.t.z.) kod davaoca licence odnosno kod diktiranih izvora (davalac licence posreduje u nabavci). Cijena opredmećenog tehnološkog znanja je procijenjena/precijenjena.

## **SKLAPANJE LICENČNOG POSLA**

### **PRIPREMA I UGOVARANJE POSLOVA TRANSFERA TEHNOLOGIJE (PROBLEMI, DILEME)**

Za transfer tehnologije ne postoji svjetsko tržište sa svjetskim cijenama (cijena se dogovara face to face). Problem izbora projekta za transfer tehnologije:

- ♣ ALTERNATIVNI IZVORI TRANSFERA TEHNOLOGIJE
- ♣ ALTERNATIVNI PAKETI TRANSFERA
- ♣ Pregovaračka pozicija potencijalnih partnera:



*Pripreme za sklapanje licenčnih ugovora* - široko su područje aktivnosti rada markentiškog tima i davatelja i primatelja licence, stručnjaka ekonomskih profila.

- **MARKETERI** - zašto stranac nudi tehnologiju, analiza tržišta proizvoda koji bi se proizvodili na osnovi dobivene licence (ne kupovati zastarjelu tehnologiju ili zastarjele proizvode).
- **EKIPA EKONOMISTA** - analiza isplativosti investicijskog ulaganja na osnovu licenčne ponude.
- **TEHNIČKI STRUČNJACI** - komparativna analiza tehnološkog rješenja davatelja licence u odnosu na konkurentske ponude.
- **SPECIJALIZIRANI PRAVNICI** - pronaći najbolju formulaciju za interese koje primatelj ili davatelj licence žala postići.

*Da bi poboljšao svoju poziciju primalac licence treba:*

- znati zašto stranac nudi tehnologiju (ne kupovati zastarjelu tehnologiju ili potpuno zastarjele proizvode)
- izraditi FEASIBILITETNU STUDIJU (Feasibility study) za projekt à osnova za eliminiranje nekih projekata i poboljšanje pregovaračke pozicije za eventualno prihvatljive projekte

Feasibility study:

- Cost –benefit analiza (pomaže primaocu licence da ne pristane na precijenjeni tehnološki input)
- NPV (sadašnja vrijednost neto koristi projekta), kriterij za odluku da li je projekt valjan i između više projekata koji je najisplativiji
- PRAVILO:
  1. NPV > 0 PRIHVATITI PROJEKT
  2. NPV < 0 ODBACITI PROJEKT
  3. između više projekata sa NPV > 0 odabrati projekt s najvećom NPV

## **LICENČNA PONUDA**

Licenčnom ponudom mogu biti obuhvaćene:

- c. **pojedine /čiste/ licence** à odnose se samo na jedno od zaštićenih prava i na licencu za know – how (34%)
- d. **kombinirane (mješovite) licence** à odnose se na kombinaciju pojedinih licenci (npr. patente + robni znak + know-how ili patent + robni znak ili know-how + patent) (64%). Čvršće povezuju ugovorne partnere, a najviše uključivanjem robnog znaka jer onda uključuju i nadzor licenčne proizvodnje.

## PREGOVARANJE I SKLAPANJE LICENČNOG POSLA

**Osnovni elementi pregovaranja su:**

<b>1. LICENČNINA</b> – neposredni troškovi preuzimanja licence, visina im ovisi o položaju pregovarača, vrsti licence (čista, mješovita), tržišnoj zrelosti, rješenju problema. Mogu se plaćati: - jednokratno/paušalno (down payment; lump sum), - komadno/tekuće licence (royalty) - kombinirano	<b>2. POSREDNI TROŠKOVI</b> – definiraju se kompenzacijskim paketom à pokazuje koje usluge daje davalac licence, a koje protuusluge primalac licence te oblik primanja, odnosno odštete za tako definirane usluge partnera.	<b>3. KOMERCIJALNA OGRANIČENJA</b> – davalac licence nastoji osigurati nadzor nad cijenama i poslovnom politikom kupaca i rasta prihoda) *uvozne klauzule – obavezna nabavka sirovina, repromaterijala strojeva... Kod davaoca licence odnosno diktiranih izvora (dirigiranih izvora opskrbe) à kompenzacijski paket à cilj: porast posrednih primanja.  *izvozne klauzule - davalac licence ne želi pretvoriti primaoca licence u svog međunarodnog konkurenta à „zabrana“ izvoza, izvoz uz dozvolu davaoca licence, izvoz na neka tržišta, izvoz do određene količine, izvoz preko kanala koje odredi davalac, ograničavanja u upotrebi robne marke pri izvozu...
---	---	--

MEĐUNARODNI LICENČNI UGOVOR – odraz moći + poznavanje materije (priprema!!!)

## 2. FRANCHISING

1862. Singer

1892. Coca Cola – prva franšiza koju je Coca Cola dala

Benetton – daje se ime kojim se kontrolira poslovanje

McDonalds – trgovački znak, marka

Nakon 2. svj. rata barijere koje priječe ubrzani razvoj kompanijama, na taj način se kompanije TNC šire. Kampanja Holiday In sredinom 60-ih god je otvarala novu franšizu svaka 2 i po dana, a budući da treba postojati sofisticirani informatički sustav (prilikom narudžbe), uložila je puno novaca u informatički sustav, istraživanje tržišta i promidžbu.

### OSNOVNI POJMOVI/DEFINICIJE

FRANCHISING predstavlja sistem poslovnih odnosa na osnovu dugoročnog ugovora kojim davalac sistema (davalac franchisinga – franchisor) daje korisniku sistema (kupac franchisinga – franchisee) uz naknadu, pravo da distribuira određene proizvode ili usluge uz korištenje njegovog poslovnog koncepta i marketinga.

- naknada = taksa (u pravilu jedinstvena, globalna za sve korisnike)

**Partnerski sistem distribucije čine (partneri su):**

1. **Franchisor** – on daje sistem, svoj robni znak, svoj know-how, svoju tehnologiju i markentiška iskustva i djelomično proizvode i usluge

2. **Franchisee** – preuzima obavezu da kao samostalni poduzetnik djeluje na temelju uputa/smjernica franchisora (centrale) i da sistemskoj centrali plaća naknadu.

**Ugovor o franchisingu postoji:**

à ako je korištenje trgovačkog znaka povezano s određenim sistemom usluge

à ako postoji dugoročni odnos između davaoca i primaoca licence u kojem organizacija koja je vlasnik sistema pomaže primaocu na području marketinga.

à ako se striktno kontrolira kvaliteta proizvoda i usluga koje se distribuiraju

Franchising predstavlja uniformirani način prodaje proizvoda i usluga à primjenjuje se standardizirani ili djelomično standardizirani marketing.

**Poslovna povezanost partnera: postoje dva osnovna oblika franchise – sistema:**

1. **PROIZVODNI FRANCHISING (Product distribution franchise)** – Franchising između proizvođača i grosiste, proizvođača i detaljista te između grosista (veletrgovaca) i detaljista (malotrgovca).

2. **USLUŽNI FRANCHISE (Service franchise)** – Franchising između uslužne centrale i uslužnih jedinica/“pogona“ (Holiday Inn)

Coca-Cola VS Hrvatska – u Solinu i Zagrebu proizvodni pogon (FDI – otvorena tvornica u inozemstvu)

Dalmacijavino – distributer i proizvođač, nekada prisutan na tržištu Jugoslavije – dala licencu za punjenje Coca Cole (proizvodni franchising)

Benetton – proizvođač detaljista. Pokušao je ući na hrvatsko tržište kao proizvođač otvorenjem tvornice, ali neuspješno. Prisutan izričito kao franšizer. Da samostalno otvara dućane diljem svijeta puno sporije bi se internacionalizirao jer bi mu trebale velike količine kapitala.

**Poslovna povezanost definirana ugovorom – razgraničena prava i dužnosti primaoca i davaoca franšize:**

### 1. DAVALAC FRANCHISE

- ✓ posjeduje sistemski specifični know-how
- ✓ daje dozvolu za korištenje robne marke
- ✓ istražuje tržišta i unosnost poslovanja i informira članove sistema
- ✓ osigurava zajednički nastup pri unapređivanju prodaje i ekonomskoj propagandi
- ✓ daje savjete (organizacijska, tehnička, pravna pitanja)
- ✓ osigurava zajedničku nabavu ili daje upute o mogućnostima nabave
- ✓ osigurava prodajni asortiman i pomaže pri uvođenju novih franšiza

## 2. PRIMALAC FRANCHISE

- CE vodi poslovanje prema ugovorno utvrđenim normama (kvaliteta proizvoda odnosno usluga)
- CE dozvola za kontrolu i inspekciju iz systemske centrale
- CE njegovanje imena marke i imagea (slike sistema)
- CE periodično slanje podataka/informacija u sistemsku centralu
- CE vođenje propisanog asortimana
- CE sudjelovanje u zajedničkim akcijama
- CE preuzimanje zajedničkog standarda

## MEĐUNARODNI FRANCHISING PROIZVODA

Predstavlja dugoročnu vertikalnu poslovnu kooperaciju na temelju koje domaća proizvodna kooperacija ili domaće vanjskotrgovinsko poduzeće ulazi u franchise odnose sa inozemnim proizvodnim ili trgovinskim poduzećem (uključuje ih u svoj međunarodni franchising proizvoda prijenosom licence i marketinga).

<b>Motivi osnivača:</b> 1. raspolaze značajnim potencijalom (zaštićeni i nezaštićeni know-how, robna marka) za vođenje strategije horizontalnog rasta (strategije proširenja tržišta), ali mu nedostaje kapital 2. njegovi sistemski partneri posluju po utvrđenim normama 3. održava se kvaliteta proizvoda/usluga i stječe se međunarodna reputacija (image) 3. uključivanjem sistemskih partnera osnivač formira međunarodni poslovni sistem bez ulaganja kapitala 4. taksa za uključivanje u sistem omogućava mu razvijanje tržišno usmjerenih inovacija i time međunarodni image sistema	<b>Motivi korisnika franchisinga:</b> 1. bez gubitka poslovne samostalnosti dolazi do međunarodno afirmiranog proizvoda 2. preuzete obveze o kvaliteti proizvoda i o načinu poslovanja omogućavaju mu prednost pred konkurencijom 3. tržišno verificirani proizvod i „preuzeti“ marketing omogućavaju mu vođenje strategije vertikalnog rasta (penetracija tržišta) što dovodi do porasta tržišnog udjela 4. povećanjem tržišnog udjela ostvaruje se BOSTONSKI EFEKT 5. image sistema pozitivno djeluje na njegov image Coca-Cola je prisutna u više od 200 zemalja – Bostonski efekt – kulminiranje znanja i iskustva → dvostruko povećanje prodaje, smanjenje troškova za 30% - <a href="http://www.cocacola.com">www.cocacola.com</a>
--	--

## 3. DUGOROČNA PROIZVODNA KOOPERACIJA S INOZEMSTVOM (DPK)

Dugoročna gospodarska suradnja domaćeg proizvodnog poduzeća i strane osobe sastoji se u:

- zajedničkom programiranju razvoja
- osvajanju proizvodnje, proizvodnji i međusobnim isporukama proizvoda i sastavnih dijelova

Proizvodnja može biti podijeljena u dvije etape ili više etapa, ali u praksi su međusobne isporuke u DPK grupirane u četiri oblika:

<b>1. isporuka sastavnih dijelova radi ugrađivanja u gotov proizvod</b> <b>PODVARIJANTA:</b> - međusobna isporuka sastavnih dijelova, a svaki za sebe proizvodi isti proizvod - jedan kooperant isporučuje drugome sastavne dijelove, a kontra isporučuje gotove proizvode.	<b>2. strani partner domaćem isporučuje sirovine ili poluproizvode, a domaći partner kontra isporučuje proizvode u koje je ugradio te uvezene sirovine ili poluproizvode.</b>	<b>3. isporuka sastavnih elemenata sustava odnosno postrojenja ili uređaja koji služe za upotpunjavanje ili dovršavanje industrijskih energetske kontrolnih, upravljačkih i drugih uređenja/sustava.</b>	<b>4. proizvodnja i međusobna isporuka gotovih proizvoda iste vrste uz zajedničko programiranje razvoja i osvajanje proizvodnje.</b>
--	---	--	--

Ne moraju biti uključena samo 2 partnera. U praksi se pojavljuje i više strana – MULTILATERALNA KOOPERACIJA. Putem DPK ostvaruje se poseban prijenos proizvodnje u inozemstvo. Posredan, jer nema direktnog ulaganja kapitala.

### Sudionici kooperacije

**a) voditelj/osnivač kooperacije** – jači partner, vodi cjelokupan proces međusobne suradnje, inicirao osnivanje kapitala.

**b) kooperanti/sudionici kooperacije** – slabiji partner

**Kooperativni proizvod** – rezultat rada svih sudionika kooperacije

**Kooperativni odnosi** – odražavaju se u slijedećim oblicima:

- | međusobne isporuke sastavnih dijelova za kooperativni proizvod (poluproizvod, dijelovi, sklopovi, podsklopovi)
- | prvi kooperant isporučuje sastavne dijelove proizvoda, a drugi kooperant isporučuje finalni proizvod u kojemu su ugrađeni i uvozni sastavni dijelovi prvog kooperanta
- | prvi kooperant isporučuje drugome sirovine, repromaterijal i/ili poluproizvode, a drugi kooperant prvome finalne proizvode za koje je potrošio primljene sirovine, repromaterijali i poluproizvodi

## KRITIČNI FAKTORI USPJEHA

à **pravilan odabir kooperanta – voditelj kooperacije utvrđuje mjerila**

- J opća – tehnološki stupanj, kapaciteti, veličina, image
- J tehnička – know-how, kadrovi, R&D
- J financijska – kapital, likvidnost
- J markentička – kadrovi, distribucijska mreža, postprodajni servis
- J količina, kvaliteta, dinamika međusobnih isporuka (plan kooperacije)

**MOTIVI ULASKA U DPR**

**1. VODITELJ/OSNIVAČ KOOPERACIJE**

- najčešće se radi o prisilnoj alternativni izvoza (strana zemlja u kojoj je već prisutan izvozom gotovih proizvoda ograničava izvoz pa da bi zadržao to tržište prelazi na kooperativni marketing, status izvoznika zadržava do osvajanja proizvodnje à KOMBINIRANI ULAZAK – uključuje lokalnu kompaniju kao sudionika
- naplata tehnologije (patent, know-how, robna marka) i kooperativnih isporuka
- veće iskorištenje proizvodnih kapaciteta
- uštede u investicijama
- korištenje tuđih komparativnih prednosti (radna snaga, niže cijene sirovina i materijala)

**2. MOTIVI KOOPERANTA**

- |  |   |
|--|---|
| & dolazi do suvremenih tehnoloških rješenja i postupaka, opreme, alata, dijelova | & proširivanje asortimana proizvoda                 |
| & obrazovanje kadrova  | & veći plasman u zemlji i inozemstvu                |
| & porast produktivnosti rada i bolja organizacija posla                          | & upotreba imena i zaštitnog znaka stranog partnera |
| & veće proizvodne serije   | & stjecanje međunarodnih referenci                  |
| & veća kvaliteta proizvoda   | & razmjena markentiških iskustava                   |
|  | & carinske olakšice                                 |

**4. OSTALI OBLICI POSREDNOG PRIJENOSA PROIZVODNJE U INOZEMSTVO**

**A) LIFREDING**

predstavlja kombinaciju strategija:

- ü ustupanje tehničke licence
- ü Franchising
- ü izvoz i
- ü neposrednu investiciju.

Proizvodnja u inozemstvu se razvija na temelju transfera tehnologije, na franchise sistem, uz zajedničke investicije, a proizvodnja je izvozno orijentirane.

**B) UGOVORNO RUKOVOĐENJE (Management Contrancing)**

Javlja se u onim zemljama gdje nema dovoljno stručnjaka iz oblasti poslovnog ponašanja/nerazvijene zemlje.

DOMAĆI PARTNER – u nerazvijenoj zemlji, investitor je proizvodnog pogona

STRANI PARTNER – iz razvijene zemlje, poslovno vodi proizvodni pogon tj. ulaže rukovodeći know-how kroz svoj rukovodeći kadar

**Motivi primaoca inozemnog vođenja:**

- ī ne poznaje poslovnu politiku i poslovno ponašanje u međunarodnom marketingu
- ī nastoji smanjiti poslovni rizik
- ī nastoji pomoću inozemnog vodećeg znanja povećati stupanj rentabilnosti
- ī uz inozemno rukovođenje obrazuje vlastiti kadar - learning by doing, watching
- ī iskorištavanje dotadašnjeg iskustva i znanje izvođača ugovornog rukovođenja pri nastupu na domaćem i inozemnom tržištu
- ī troškovi ugovornog rukovođenja pokrivaju se većim primanjima
- ī proizvodni pogon ostaje u njegovom vlasništvu

**Motivi izvođača ugovornog rukovođenja:**

- mogućnost detaljnog upoznavanja stranog okruženja
- potpuni nadzor nad inozemnim proizvodnim pogonom
- nema poslovnog rizika (ugovorni odnos je pravno jasno definiran)
- ugovorno rukovođenje mu je početni element njegove dugoročne strategije osvajanja inozemnog tržišta – testing the water
- ugovorno rukovođenje + organizacijski know-how à Franchising (hotelska industrija)
- ugovorno rukovođenje à proizvodna kooperacija à dugoročna proizvodna kooperacija
- ugovorno rukovođenje à otkup proizvodnog pogona à proizvodna investicija u inozemstvo

**Ugovorno rukovođenje:** izvoz posebnog znanja i iskustva (poslovni know-how). Što je poslovno područje uspješnije, veći je rizik (stvaranje budućeg konkurenta) à OPCISKE KLAUZULE

Self reference critirium – pretpostavka da će negdje biti jednake preferencije i ukusi (kulturološke razlike).

**C) MONTAŽNA PROIZVODNJA U INOZEMSTVU – ASSEMBLY OPERATION**

Oblik je međunarodne proizvodne suradnje (razlika u odnosu na licencu/ugovorno rukovođenje?) Djelomično se prenosi proizvodna funkcija na inozemni teritorij → montaža : izvoze se sastavni dijelovi; strani partner ih motivira u finalni proizvod – OTZ prelazi granicu – AD plastik

**Zajedničke koristi:**

- |  |   |        |
|--|---|--------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ø transportni trošak</li> <li>Ø uvozna carinska opterećenja</li> <li>Ø uvozni režim</li> <li>Ø trošak radne snage</li> <li>Ø problem zapošljavanja</li> <li>Ø lakše rješavanje problema međunarodne konkurencije (kvota, tretman montiranog proizvoda)</li> </ul> | } | cijena |
|--|---|--------|

Osnova je za daljnju nadogradnju proizvodno-poslovne suradnje (dugoročna proizvodna kooperacija, zajedničko investiranje) → Joint venture. Postoji mogućnost da montažna proizvodnja preraste u dugoročnu proizvodnu kooperaciju ili u zajedničke investicije → International joint business venture - Transportni troškovi, uvozna carinska opterećenja, uvozni režim, troškovi radne snage su zajedničke koristi i za domaću i stranu kompaniju, za potrošače i cjelokupno društvo.

## METODE REALIZACIJE STRATEGIJA ULASKA I RAZVOJA INOZEMNOG TRŽIŠTA

**STRATEŠKE OPCIJE:**

4. Interni razvoj
5. Eksterni razvoj (akvizicija, spajanje)
6. Eksterni razvoj zajedničkim – kolaborativnim pristupom

Slično veličini strateških opcija ODLUKA se donosi nakon vrednovanja troškova i koristi, rizika te vremena potrebnog za realizaciju pojedine opcije.

### Montažna proizvodnja – METODE REALIZACIJE

#### 1. Kooperativni pristup kroz proizvodnu suradnju domaćih i inozemnih partnera

Mogućnosti:

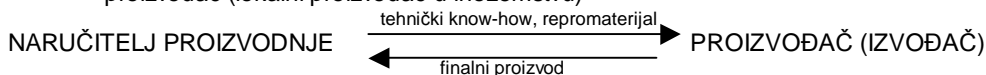
- e) povjeravanje montažerske funkcije poduzeća u inozemstvu
- f) udruživanje s lokalnim partnerom u novo montažno poduzeće
- g) otkup dijela vlasništva u već postojećem lokalnom montažerskom poduzeću
- h) udruživanje s partnerom iz neke „treće zemlje“

#### 2. Osnivanje vlastitih montažerskih podružnica u inozemstvu

### D) UGOVORNA PROIZVODNJA U INOZEMSTVU

Partneri:

- naručitelj proizvodnje
- proizvođač (lokalni proizvođač u inozemstvu)



<p><b><u>Motivi:</u></b></p> <p><b><u>NARUČITELJ:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- povećava proizvodni program i/ili kapacitet bez kapitalnih investicija</li> <li>- iskoristava manje troškove radne snage</li> <li>- lakše prodaje proizvode u zemlji izvođača</li> </ul> <p><b><u>PROIZVOĐAČ:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dolazi do stranog know-how i bolje korištenje proizvodnih kapaciteta</li> <li>- lakši plasman proizvoda na njegov teritorij + eksport ili reeksport</li> </ul>	<p><b><u>Rizik:</u></b></p> <p><b><u>NARUČITELJ:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tehnički kapaciteti/kadrovi</li> <li>- odgaja budućeg konkurenta</li> </ul> <p><b><u>PROIZVOĐAČ:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kapaciteti → istjecanje/otkazivanje ugovora.</li> </ul>
--	---

### E) OTPLAĆIVANJE NOVOIZGRAĐENIH I KREDITIRANIH PROIZVODNIH OBJEKATA PROIZVODIMA (PRODUCTION SHARING)

Odgovara zemljama u razvoju (know-how, licenca, financijska sredstva, prodaja)

Strani partner (razvijena zemlja) u posao ulaže:

- tehnološki, građevinski projekt
- svu opremu, uređaje, aparate
- troškovi prijevoza, osiguranja, otpreme na gradilište
- montaža uređaja, puštanje pogona u rad
- stručni, tehnički, komercijalni kadar (proizvodne i ostale službe - ključna mjesta)
- licenca i know-how

Domaći partner u posao ulaže:

- zemljište, lokacija za objekte
- građevinski radovi za potrebne objekte
- carinska davanja
- obrtni kapital u projektiranom obujmu
- sirovine i pogonska energija
- nestručnu radnu snagu

**Vlasništvo** - tvornica je u vlasništvu domaćeg i stranog partnera

**Proizvodna cijena** - osnova otkupa - slabiji partner isporučuje robu jačem, ali cijena za naplatu te robe nije tržišna već proizvodna, i za tu razliku u cijeni se svake godine umanjuje vlasnički udio jačeg partnera dok nakon niza godina tvornica ne ostane u vlasništvu slabijeg partnera

**Rizik** - najveći je *rizik slabijeg partnera* hoće li moći obučiti ljude da samostalno vode tvornicu nakon otplate vlasničkog udjela jačeg partnera, inače moramo ponovno ulaziti u slični aranžman, najveći je *rizik jačeg partnera* da li će mu cijena po kojoj će prodavati proizvode isplatiti ukupno ulaganje u tvornicu u stranoj zemlji i ostvariti profit, tj. da li bi u nekoj drugoj zemlji radna snaga i ostale komponente koje ulaze u ukupna ulaganja bili jeftiniji

### 3. STRATEGIJA ULASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE - PRIJENOS PROIZVODNJE U INOZEMSTVO NA TEMELJU ULAGANJA KAPITALA

#### a) UVOD

Razdoblje nakon 2. svjetskog rata:

- INTERNACIONALIZACIJA PROIZVODNJE (gubitak nacionalnog karaktera podjele rada)
- osnovni instrument procesa internacionalizacije --> **INVESTICIJE**:  
1. neposredne . vlastito poduzeće u inozemstvu (*direct investment*)  
2. zajedničke/kooperativne - zajedničko poduzeće u inozemstvu (*joint venture*)

Osnovna obilježja neposrednih i kooperativnih investicija

- Ø Zajedničke karakteristike : *poduzetničke investicije* (radi neposrednog utjecaja na poslovnu djelatnost, upravljanja, nadzora poduzeća)
- Ø Razlike: investicija, upravljanje, rizik i dobit - ovisno o vlasničkom udjelu

#### b) ANALIZA KATEGORIJE JOINT VENTURE - ZAJEDNIČKO ULAGANJE:

<b>1.Funkcionalni aspekt</b> - od pojma International Joint Business Venture. Obuhvaćeni su različiti oblici međunarodne poslovne suradnje na temelju: - uloženoga kapitala - uloženog istraživačkog, razvojnog know-how - proizvodnog know-how - prodajnog, nabavnog know-how - upravljačkog know-how - zaštićenog i nezaštićenog industrijskog vlasništva	<b>2.Vlasnički aspekt</b> <b>CONTRACTUAL JOINT VENTURE</b> - ugovorni joint venture <b>JOINT EQUITY (CAPITAL) VENTURE</b> - vlasnički joint venture (licenca, franšiza)	<b>3.Broj sudionika (partnera)</b> minimalno 2 iz različitih nacionalnih ekonomija	<b>4.Kapital</b> privatni kapital  privatni + državni kapital (mixed ventures)	<b>5.Funkcije</b>  Istraživačko razvojni joint venture  Nabavni joint venture  Prodajni joint venture  Proizvodni joint venture
---	---	---	---	---

**Proizvodni Joint venture** - poseban oblik proizvodne suradnje koji se temelji na zajedničkim investicijama, upravljanju, poslovnim riziku, dobiti.

Što partneri ulažu u zajedničko poduzeće --> potreba vrednovanje\*

Analiza investicijskog aspekata proizvodnog Joint venture sa aspekta:

#### 1. OBLIKA KAPITALA

**a)Stvarni kapital - pokretna** - osnovna sredstva (strojevi, oprema, prijevozna sredstva) te obrtna sredstva (sirovine, finalni proizvodi, zalihe) te **nepokretna imovina** (zemljište, infrastruktura, građevinski objekti)

**b)Kapitalizirana tehnologija - zaštićena i nezaštićena** prava industrijskog vlasništva

**c)Novac - gotovina i kredit**

\***VREDNOVANJE ULOGA** - svaki od partnera nešto unosi, ali npr. kredit se može smatrati ulogom jedne ili druge strane samo ako ga ta strana vraća iz svog dijela Joint ventura; vrednovanje je stoga bitno na početku, u tijeku i kod prodaje Joint ventura.

#### 2.VISINA ULOŽENOG KAPITALA POJEDINIH INVESTITORA - 3

oblika:

**a)većinski udio (majority joint venture)**

**b)ravnomjerni udio (equity joint venture)**

**c)manjinski udio (minority joint venture)**

Što je veći udio, veći je nadzor nad upravljanjem i poslovnim politikom. Mogućnost većeg utjecaja na upravljanje i uz manjinski udio pri tehnološkoj ovisnosti (ako jedan partner ima tehnologiju on ima veće pravo glasa)

#### 3. REALIZACIJA ZAJEDNIČKE PROIZVODNE INVESTICIJE-IZVOĐENJE INVESTICIJE

**a)Odluka o osnivanju zajedničkog proizvodnog poduzeća u inozemstvu - razvojna (evolutivna)** - proizvodno tržišno verificiran (licenca, franšiza) te **hitna** (bez prethodne razmjene proizvoda)

**b)Realizacija zajedničke investicije u inozemstvu** - otkup postojećeg poduzeća (prednost je što se odmah koriste proizvodni kapaciteti i odmah se obezbjeđuje udio na tržištu; nedostatak je tehnologija, tj. da li tehnologija odgovara ciljevima koje želimo ostvariti)

**c)Izgradnja novog proizvodnog poduzeća** - izgradnja na temelju najnovijeg tehničkog know-how ili organizacija poslovanja prema suvremenim mjerilima, vrijeme potrebno za realizaciju.

### 4. OSTVARIVANJE STRATEGIJE PRIJENOSA PROIZVODNJE U INOZEMSTVO

Zasniva se na dvjema studijama:

- Studija mogućnosti investicije u inozemstvu
- Studija izvodivosti investicije u inozemstvu

Cjelokupan posao (projekt ostvarivanja ove strategije) povjerava se tj. vodi ga **PROJEKTNJA ORGANIZACIJA** te ona razmatra rizika i troškove ostvarivanja ovakvog projekta.

## 1. Studija mogućnosti investicije u inozemstvu

### a) Ocjena investicijske sredine i klime:

- ♣ politički, privredni položaj potencijalne zemlje
- ♣ ograničenja u raspolaganju/prijenosu kapitala i profita
- ♣ postupci pri izdavanju izvoznih/uvoznih dozvola
- ♣ porezi
- ♣ uvjeti pribavljanja dozvola za lokaciju i gradnju

### b) Gradnja ili akvizicija postojećeg poduzeća

### c) Manjinski ili većinski udio

### d) Gruba ocjena ekonomičnosti investicije (opravdanosti)

- ✓ Prognoza prodaje
- ✓ Neophodni troškovi relokacije proizvodnje
- ✓ Potrebne investicije
- ✓ Plan prodaje i plan potrošnje

Feasability study Potpuna<-- + - Nepotpuna (ponovno)

- @ brownfield investment - akvizicija
- @ greenfield investment - potpuno novi posao
- @ John Dunning - jedan od najvećih teoretičara stanih ulaganja
- @ ESP paradigma (Economical, Social, Political)
- @ OLI paradigma (Ownership, Location, Internalization advantages)

- @ od ukupne svjetske razmjene samo 1/4 razmjene se odvija na principu slobodne razmjene
- @ 1/4 je rezervirana na principu ugovaranja i podugovaranja
- @ 1/4 je rezervirana za razmjenu unutar transnacionalnih kompanija
- @ 1/4 je rezervirana za kompenzacijsku razmjenu

## ZAJEDNIČKA ULAGANJA S INOZEMSTVOM (Joint venture)

**1. Ulaganje inozemnog kapitala** (u različitim oblicima) u domaća poduzeća tj. gospodarsko-pravne subjekte, poseban je oblik dugotrajnije gospodarske suradnje domaćih poduzeća i stranih osoba- Ekonomski motivi su različiti:

**STRANI PARTNER** - očekuje određeni stupanj isplativosti ulaganja u odnosu na isplativost u vlastitoj zemlji ili s partnerima iz trećih zemalja.

**DOMAĆI PARTNER** - nedostatak vlastitih financijskih sredstava potrebnih za modernizaciju, proširenje i izgradnju novih kapaciteta. On također pribavlja suvremenu tehnologiju, proizvodno znanje i iskustvo, inicira vlastiti ZIR (znanstveno-istraživački rad)...

Hrvatsko zakonodavstvo omogućuje stranim osobama različite vrste ulaganja (područja od posebnog interesa imaju različite stimulanse, olakšice, npr. ako se radi o velikim ulaganjima u nerazvijena područja neovisno o tome je li ulagač domaća ili strana osoba). Također omogućuje slobodno iznošenje dobiti - **transfer profita** - natrag u matičnu kompaniju ili u afilijacije i tu nema nikakvih ograničenja, iako se nastojalo donijeti drugačije zakone koji bi sprječavali iznošenje profita iz RH, ali da su oni bili doneseni destimuliralo bi se ulagače da u našu zemlju ulažu.

Omogućuje se i slobodno iznošenje uloženog kapitala - **repatrijacija kapitala** - sve što ulagač uloži ima pravo i povratiti u zemlju odakle je isti taj kapital i došao.

### Vrste ulaganja:

<b>a) zajedničko ulaganje na ugovornoj osnovi</b> (strana i domaća osoba uređuju međusobni odnos ugovorom o zajedničkom ulaganju)	<b>b) zajedničko ulaganje na korporativnoj osnovi</b> (zajedničko osnivanje poduzeća tj. trgovačkog društva t.d.)	<b>c) osnivanje poduzeća u potpunom vlasništvu stranaca</b> (zajednička ulaganja dopuštena su u svim gospodarskim djelatnostima). Poduzeća u isključivome vlasništvu stranih osoba ne mogu se osnivati u sektoru proizvodnje i prometa predmeta naoružanja i vojne opreme i to je kod nas uređeno zakonom kao i kod svih drugih zemalja.
---	---	--

## STRATEŠKI SAVEZI / STRATEŠKE ALIJANSE (SA)

Većina strategija nastupa (ulaska) na stranim tržištima pretpostavlja nekakav oblik SAVEZA između poduzeća (izvoz-međuoblici, proizvodnja po licenci, ugovorna proizvodnja, DPK...). Početkom 1980-ih, pojava drugačijih oblika suradnje između poduzeća različitih zemalja – SA što je novi fenomen u teoriji i praksi MMKTG (razlikuju se od tradicionalnih JV). Kod JV partneri ulažu fiksni iznos resursa, te se na toj osnovici JV i dalje samostalno razvija. Kod SA partneri ulažu **specifično znanje** (umijeće/ekspertizu) odnosno resurse koji su **komplementarni** svaki od partnera očekuje da kroz to udruživanje profitira kroz **ekspertizu, znanje i umijeće** onog drugog partnera

**SA: povezivanje najmanje dva poduzeća iz # zemalja sa zajedničkim ciljevima, kombinacijom odabranih resursa radi održavanja i/ili stjecanja značajnijih konkurentskih prednosti na tržištu.**

### KARAKTERISTIKE:



- povezivanje s konkurentom, dobavljačem ili kupcem
- kombinacijom prednosti i snaga partnera, postiže se bolja konkurentna pozicija na svjetskom tržištu
- svaki od partnera teži povećanju svojih konkurentskih sposobnosti kombiniranjem vlastitih resursa sa resursima svojih partnera

## **TIPOVI STRATEŠKIH ALIJANSI:**

### **1. Tehnološki-utemeljene alijanse**

- M razmjena tehnologije radi pristupa tržištu (cilj - pristup na inoz. tržište i penetracija određenog stranog tržišta)
- M razmjena/pristup tehnologiji s ciljem horizontalnog rasta/diverzifikacije stranih tržišta.

**primjer 1 .:** AT&T (SAD) alijansa s Olivettijem (Italija) - tržište računala.

- AT&T - omogućio je sebi trenutni pristup tržištu Italije (segment "velikih" računala, ekonomije opsega)
- Olivetti - opskrbljivač AT&T osobnim računalima --> trenutni pristup tržištu SAD-a (segment osobnih računala)
- Koristi: trenutni pristup tržištu
- korištenje proizvodnih i tehnoloških prednosti drugog partnera

**primjer 2 .:** AT&T i Phillips (Nizozemska) - tržište telekomunikacija, telefonske centrale

AT&T - trenutni pristup tržištu telefonskih centrala (nova generacija centrala - digitalni sustavi) u velikom broju zemalja EU.

Phillips - trenutni pristup digitalnoj tehnologiji i ušteda velikih ulaganja u istraživanje i razvoj (Phillips imao mehaničku tehnologiju ..FALI)

### **2.. Proizvodno- utemeljene alijanse**

- B razmjena proizvodnog know-how-a i pristup tržištuh

**primjer 3 .:** General Motors i Toyota (Japan)

- GM - alijansa s Toyotom omogućila mu je pristup proizvodnom know-how-u Toyote (proizvodnja malih automobila)
- Toyota - trenutni pristup tržištu automobila u SAD-u (uvozne restrikcije za japanske automobile - dugo vremena se vodio tihi rat, konk. prednosti se uvijek podižu na višu razinu i države nastoje zaštititi domaću proizvodnju; naftna kriza u ovom periodu)
- Kompanije su kasnije formirale i JV (pod imenom New United Motor Mfg. Inc.) te zajedno vodile montažernicu kapaciteta 200.000 malih automobila godišnje.

### **3. Distribucijski-utemeljena (orijentirana) alijansa**

- B alijanse cilj kojih je pristup kanalima distribucije koje se javljaju kod:
  - kod proizvođača asortiman kojih je komplementaran
  - kod proizvođača koji su direktni konkurenti

KORISTI:

- B upotpunjuje se asortiman (kod 1.) te se koristi već postojeća mreža distribucije partnera (kod svih)
- B dodaju se (kod 2) novi modeli i tipovi svom asortimanu, te se koristi postojeća mreža distribucije partnera.
- B porast efikasnosti poslovanja, nema troškova uspostavljanja vlastite mreže, veće su pojedinačne kupovine/narudžbe kupaca industrijskih korisnika.

## **MEĐUNARODNE MARKETINŠKE POLITIKE**

MMKTG je:

- ū kompleksan pojam za poslovnu djelatnost u oblasti međunarodne podjele rada i u oblasti međunarodne podjele roba, usluga, znanja i finansijskih sredstava
- ū poslovna aktivnost kojom se usmjeravaju tokovi roba i usluga prema potrošačima (korisnicima) u više nego jednu zemlju
- ū suvremeni sustav međunarodnih poslovnih odnosa
- ū definicija (Vezjak) – Suvremeni sustav sinergičnih (2+2=5) poslovnih aktivnosti koje su neophodne da bi proizvodi (usluge, tehnologija, znanje, ideje, kapital) optimalnim putem (Place) došli do inozemnog komuniciranjem (Promotion) aktiviranog potrošača ili korisnika i profitabilno zadovoljili njegove potrebe (koje imaju ekonomsko pokriće – Price) utvrđene istraživanjima.
- ū poslovni sustav MMKTG-a ima svoj instrumentarij = MMKTG politike. One su instrumenti vođenja MMKTG djelatnosti i odnose se na varijable poslovno sustava koje se mogu kontrolirati (4P)

## **PROIZVOD**

### **1. Politika proizvoda za inozemno tržište:**

#### **a) Politika proizvoda za izvoz**

- ū proizvod za domaće tržište ne mora biti proizvod za inozemno tržište
- ū self reference criteria (SRC)

**Karakteristike proizvoda za izvoz (marketinški aspekt):**

### Različiti pristupi:

<b>1. Opći pristup</b> onaj koji zadovoljava potrebe, želje, zahtjeve stranog potrošača	<b>2. S aspekta kvalitete i spoljašnosti (Stahr)</b> onaj koji po svom dizajnu, ambalaži, označavanju odgovara potrebama, željama, zahtjevima stranog potrošača	<b>3. S aspekta svojstava, i karakteristika proizvoda (svrha i originalnost - R. Obraz)</b> originalni proizvod, licenčni proizvod, plagijat, stupanj razlikovanja, stupanj novosti
--	--	--

### Proizvod :

#### Osnovne komponente:

-*svrha proizvoda* - proizvod za izvoz mora odražavati utvrđene potrebe koje imaju ekonomsko pokriće  
 -*originalnost proizvoda* - originalni proizvodi su nosioci svjetskog izvoza (licenčni, plagijati, imitacije)  
 -*upotrebna vrijednost* - određuju je kvalitativna svojstva proizvoda (trajnost, funkcionalnost, točnost, sigurnost, efikasnost, kvaliteta, upotrebna vrijednost, udobnost)

#### Dodatne komponente:

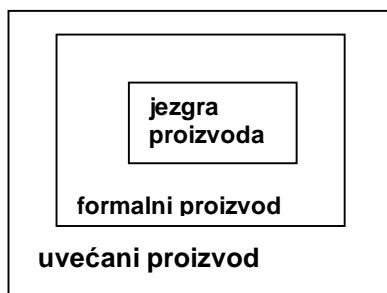
-*oblikovanje (design) proizvoda* - izbor materijala, oblikovanje proizvoda, boje, ukrasni elementi (kultura, religija, obrazovanje, navike potrošača, kupovna moć)  
 -*ambalaža proizvoda* (logističke, komunikacijske funkcije) - strani propisi i mjere (veličina, težina, težina na stranom jeziku, čuvanje robe, oblik, boja, kvaliteta proizvoda i ambalaže)  
 -*označavanje robe* - marka, brand  
 -*servisne usluge*  
 -*financijske usluge*

Proizvod (Kotler) - sve ono što se može ponuditi na tržištu za upotrebu, pažnju, prodaju, potrošnju i može zadovoljiti želju ili potrebu (želja ≠ potreba).

Proizvod uključuje:

Q fizički objekt/proizvod – auto, toster, ...	Q mjesta - odmor, putovanja
Q servis/usluga - frizerska usluga, koncert, odmor...	Q organizacije - Crveni križ,...
Q osobe - Dennis Rodman	Q ideje - usvajamo ponašanje združeno s idejom

### 3 razine proizvoda (Kotler):



**jezgra proizvoda** - ono što kupac stvarno kupuje (koristi, a ne karakteristike)

**formalni proizvod** - ono što ciljno tržište uočava kao stvarnu ponudu (kvaliteta, karakteristike, stil, marka, pakiranje)

**obogaćeni/uvećani proizvod** - ukupne koristi koje kupac dobiva (instalacija, održavanje, popravci, rezervni dijelovi, trening - obučavanje osoblja, garancija, predprodajne usluge - konzultacije, pokusne isporuke, izrada ponude)

### b) Alternativne strategije proizvoda za izvoz

Strateške odluke o proizvodu za izvoz s aspekta ponude poduzeća:

- ü sve odluke koje su neposredno povezane s izradom, dodatnom kupovinom i razvojem proizvoda za inozemna tržišta
- ü koje se donose na predprodajnom i postprodajnom stupnju izvoza

#### Moguće strategije i njihovi poslovni ciljevi:

1. Izbor proizvoda za izvoz - strategija selekcije
2. Varijante proizvoda - strategija modifikacije
3. Razlikovanje proizvoda - strategija diferencijacije
4. Diversifikacija proizvoda
5. Izdvajanje proizvoda – eliminacija

3 i 4 su inovacija

#### Ciljevi:

- povećanje izvoza
- povećanje deviznih priljeva
- rast i razvoj poduzeća
- smanjenje rizika na inozemnom tržištu
- izgradnja ili promjena imidža proizvoda poduzeća
- internacionalizacija procesa proizvodnje

### 1. Izbor proizvoda za izvoz (Selekcija) - isti se proizvodi plasiraju na domaćem i inozemnom tržištu (RH i BiH)

Domaće tržište	Inozemna tržišta
PROIZVODI:	PROIZVODI:
A ----->	A
B ----->	B
C ----->	C
K ----->	K

#### Prednosti:

- \$ proizvodnja je ekonomična
- \$ skladištenje je lakše
- \$ servisna politika je ista
- \$ mogućnost standardizacije cjelokupnog mix-a su veće
- \$ lakše je organizirati izvozni mktg

#### Nedostaci:

- \$ ne prilagođava se potražnji na inozemnom tržištu
- \$ procesi inovacije su duži
- \$ tržišni rizik je veći

## 2. Varijante proizvoda (Modifikacija)

Proizvodi koji imaju istu svrhu upotrebe na inozemnom tržištu razvijaju se u više varijanti i modificirani da bi se proizvod prilagodio inozemnoj sredini i zahtjevima na inozemna tržišta.

### Prilagođavanje inozemnoj sredini (okruženju):

- zakonski propisi
- klima
- upotreba posebnog repro materijala

### Prilagođavanje inozemnom tržištu:

Zahtjevi potrošača (izgled, boja, veličina, stil, miris...), posrednika, poluposrednika, transportera, skladištenja

## 3. Razlikovanje proizvoda (Diferencijacija)

Prilagođavanje i razlikovanje - KAKO IH RAZLIKOVATI?

STRATEGIJA INOVACIJE: stvaramo nove varijante proizvoda npr. hladnjak u SAD-u

### Ciljevi:

- produžiti životni ciklus proizvoda
- prednost pred konkurencijom (jedinostveni tehničko-tehnološki napredak)

### Nedostatak:

skupa strategija

## 4. Diversifikacija

Postojećem asortimanu proizvoda za izvoz doda se novi proizvod (grupa proizvoda) koji predstavljaju proširenje proizvodnje i plasmana u novu oblast (granu) (ista grana - komplementarnost)

### Ciljevi:

- smanjiti poslovni rizik
- izbjeći buduću (predviđenu) zasićenost tržišta

### Primjer:

Avon, Benetton, Gorenje

## 5. Strategija izdvajanja proizvoda (eliminacija)

Zašto:

- ne donose dovoljan dobitak
- inozemno tržište je zasićeno
- proizvod je zastario
- odluka o izdvajanju - na temelju analize strukture asortimana za izvoz

\* iskopirati grafičku analizu

### Težišta politike proizvoda za izvoz

Proizvoda za domaće tržište nije automatski i proizvod za inozemno tržište (ekonomske, kulturne i socijalne razlike → potrebe potrošača i korisnika). Proizvod kao SRCE marketinga mora zadovoljiti utvrđene potrebe potrošača (želje, ukusi, kupovna moć) da bi postigao što bolju prometnu vrijednost.

P&G – povlačenje Ariela, ne vidi se zemlja porijekla, navedeno više zemalja

Milford čajevi – slova napisanog sastava su presitna, treba biti font 10, Ariel ili Verdana

### KAKO VODITI POLITIKU PROIZVODA?

1. Koncipirati i provoditi strategiju proizvoda (odabrani proizvodi, varijante proizvoda (modifikacija), inovacija, eliminacija)
2. Upotrebna vrijednost (tržišno prihvatljiva, ekonomski opravdana – suvremenost, originalnost, funkcionalnost, upotrebljivost, trajnost...)
3. Oblikovati odgovarajući vanjski izgled proizvoda (design, ambalaža, robna marka, etiketiranje)
4. Razvijati proizvod za odabranu strategiju proizvoda (diferencijacija, diverzifikacija)
5. Planirati preprodajni i postprodajni servis
6. Uvažavati faktore utjecaja unutar poduzeća (tehnički i tehnološki potencijal, ovisnost od uvoza...) i okruženja (unutarnje, vanjsko)

### c) Planiranje strategije proizvoda za izvoz – PROCES:

1. **Prikupljanje ideja:** svaka ideja je dobrodošla (izvori, tehnike - brainstorming, unutarnji izvori podataka, pretežno od radnika u proizvodnji i vanjski izvori kao različiti sajmovi...)
2. **Izbor prijedloga za koncipiranje strategije:** analiza - eliminirati, izvoz domaćeg programa, varijante, razlikovanje, diferencijacija, dokup
3. **Tržišni koncept strategije:** konceptiranje - vizija asortimana, razvoj novih proizvoda, eliminacija
4. **Test prodaje proizvoda na inozemnom tržištu:** dijagnoza
5. **Komercijalizacija:** plasman
6. **Nadzor:** feedback - promet, životni ciklus, analiza asortimana, analiza linija proizvoda i eventualna promjena strategije

### POTREBNE INFORMACIJE: profilna analiza proizvoda slika 2.

Sučeljavamo sve varijable koje su pod kontrolom i koje su izvan kontrole poduzeća. Trebamo dobiti profil proizvoda koje će biti idealan. **Profilna analiza proizvoda** je specifična znanstvena metoda koja se temelji na velikom broju informacija, a cilj joj je na temelju prikupljenih informacija dati odgovor na pitanje KAKO PROFILIRATI (OBLIKOVATI) MKTG VARIJABLE (4P) KOJE SU POD KONTROLOM PODUZEĆA?

Informacije za koncipiranje strategije proizvoda za izvoz:

informacije o varijablama van kontrole poduzeća okruženje konkurencija ustanove zakonodavni sistem	informacije o varijablama pod kontrolom poduzeća funkcionalnost oblikovanje (design) obilježavanje ambalaža
---	--

vrednovanje

Tvrtka prema ovom prikazu istražuje varijable okruženja ili se sučeljava sa varijablama pod kontrolom poduzeća, vrednuje utjecaj varijabli okruženja na varijable proizvoda te izrađuje profil proizvoda. Na temelju ovih dviju skupina informacija provodi se PROFILNA ANALIZA PROIZVODA ZA IZVOZ te nam ona omogućuje profiliranje proizvoda za izvoz na određeno tržište, a odnosi se na 2 elementa:  
\*profil proizvoda (bilo kakav proizvod izvesti)  
\*standardizacija ili diferencijacija (sredstva se mogu uložiti za stjecan k.p. omogućuje nam odgovoriti na pitanje u kojoj mjeri možemo standardizirati ili u odnosu na ove karakteristike moramo ići na prilagodbu, standardizaciju, da bi proizvod naišao na prihvatanje, a tvrtka na osnovu toga stekla profit

Procjenjivanje alternativnih mogućnosti: DA LI:

1. Izbor proizvoda za izvoz (selekcija)
2. Varijante proizvoda (modifikacija)
3. Razlikovanje proizvoda (diferencijacija)
4. Izdvajanje proizvoda (eliminacija)
5. Uvođenje novog proizvoda za inozemno tržište (međunarodna iskustva, potrebno je više od 50 ideja da bi se proizvod verificirao na tržištu)

Faze:

- a) prikupljanje, analiza, izbor ideja
- b) poslovna analiza
- c) razvoj proizvoda
- d) testiranje
- e) komercijalizacija

#### DONOŠENJE ODLUKE O ALTERNATIVNIM MOGUĆNOSTIMA I FORMIRANJE ASORTIMANA ZA IZVOZ

Kako se odlučiti za formiranje asortimana?

SLIKA 1.

GRUPE PROIZVODA	DUBINA ASORTIMANA				
GRUPA A	A1	A2	A3	A4	A5
GRUPA B	B1	B2	B3	B4	
GRUPA C	C1	C2			

SLIKA 2.

GRUPE PROIZVODA	DUBINA ASORTIMANA				
GRUPA A	A1*	A2*	A3*	A4***	A5***
GRUPA B	B1*	B2*	B3**	B4**	
GRUPA C					
GRUPA D	D1****	D2****			

\*proizvodi preuzeti iz domaćeg asortimana

\*\* proizvodi izmijenjeni za izvoz (modifikacija)

\*\*\* proizvodi se razlikuju od proizvoda drugih tržišta

\*\*\*\* izvedeni su novi diferencirani proizvodi

Za oblikovanje asortimana trebamo dobiti odgovore (koji, koliko, gdje)

**ASORTIMAN:** Skup svih proizvodnih linija i proizvoda koje proizvođač (prodavalac) nudi kupcu radi prodaje

**Dimenzije asortimana:**

- **širina** – broj robnih grupa (linija i grupa proizvoda AVON-kozmetika, nakit, kućne potrepštine)
- **dužina** – ukupan broj proizvoda u asortimanu (npr 2000 artikala – Avon) Prosj. dužina linije 2000:3
- **dubina** – broj varijanti proizvoda u proizvodnoj liniji (3 veličine i 2 formulacije – dubina = 6)

**konzistentnost**- povezanost proizvodnih linija u odnosu na krajnju potrošnju, proizvodne zahtjeve i kanale distribucije)

**Prihvatanje proizvoda (novih i inovativnih) - Cateora:** kada ovi proizvodi ili prilagođeni proizvodi dođu na inozemno tržište, možemo ih kategorizirati prema **karakteristikama inovacije**:

- I. **relativna prednost** - kako je potrošač uočava u odnosu na druge proizvode
- II. **kompatibilnost** - da li je proizvod konzistentan s postojećim modelima vrijednosti ponašanja potrošača
- III. **kompleksnost** - koliko je teško razumjeti/koristiti proizvod
- IV. **"trialabilnost" (isprobavanje)** - stupanj do kojeg se proizvod može probati bez obveze kupovine (posebno značajno za skupe proizvode)
- V. **uočljivost (observabilnost)** - lakoća uočavanja rezultata inovacije

Kada razvijate profil novog proizvoda, mislite na ove karakteristike (što bolje prilagodite proizvod viši stupanj difuzije i prihvatanja ostvarujete)

## 2. Politika multinacionalnog proizvoda

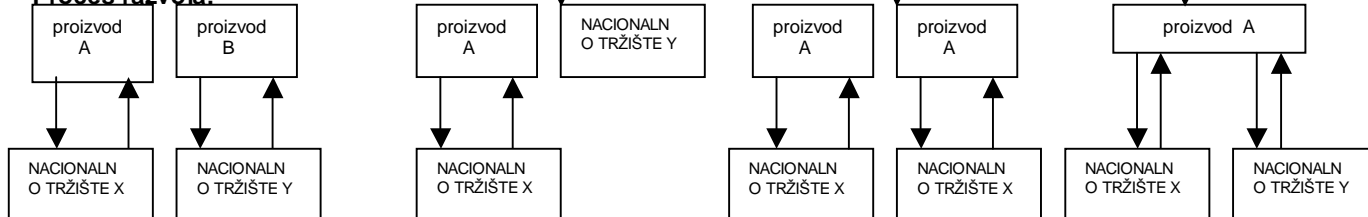
Međunarodne firme: djeluju na više tržišta; uspjeh ovisi o prihvatanju njihovih proizvoda (standardizirati?, prilagoditi?); politika razvoja multinacionalnog proizvoda

### Međunarodna politika razvoja proizvoda

#### Vrsta razvoja:

1. <b>nacionalni razvoj</b> - proizvod je razvijen pojedinačno za svako nacionalno tržište – prednost je to što je ovakva politika najprilagođenija tvrtci, a nedostatak to što je ovaj pristup skup, iziskuje puno troškova, a rizičan je zato što u situaciji u kojoj mi plasiramo proizvode sa visokom cijenom, konkurencija napada niskom cijenom	2. <b>domaći razvoj</b> - proizvod je razvijen za specifično nacionalno tržište (domaće tržište), izvozi se ili proizvodi u druge zemlje bez imena – prednost su uštede, tj. relativno niski troškovi, a nedostatak je to što ovakav pristup nije prilagođen, a ako i je postoji nepoznatost nove marke	3. <b>sekventni razvoj</b> - razvoj proizvoda prilagođava se jednom nacionalnom tržištu, a posekventno modificirano prilagođava se okvirima inozemnog tržišta – između smo, ovo primjenjuju male tvrtke, prilagodbe opet koštaju, zbog kulturoloških razlika	4. <b>multinacionalni razvoj</b> - proizvod je razvijen i usmjeren od početka uvjetima više od jednog nacionalnog tržišta – u startu od generiranja ideje treba imati u vidu ciljna tržišta što će nam donijeti prednost npr. Ford
---	---	--	--

#### Proces razvoja:



## 3. Utjecaj multitržišnog životnog ciklusa na politiku proizvoda za inozemno tržište

Životni ciklus proizvoda u različitim zemljama (isti?)

Mogućnosti:

à **Produžiti životni ciklus proizvoda** – Globalni pregled životnog ciklusa proizvoda (Co. Gillette 1974.g.)

à **Voditi politiku proizvoda prilagođenu različitim fazama razvoja tržišta:**

**BITNO:** Utvrditi faze razvoja tržišta – Prilagoditi komponente politike proizvoda razvoju tržišta – PRIMJER AUTO

STUPNJEVI FAZE RAZVOJA TRŽIŠTA  PROMJENLIVE VARIJABLE PROIZVODNJE  KARAKTERISTIKE	PREDTRŽIŠNO STANJE	NEDOVOLJNO RAZVIJENO TRŽIŠTE	TRŽIŠTE BRZOG RASTA	RANO MASOVNO TRŽIŠTE	ZRELO MASOVNO TRŽIŠTE
	NEMA TRŽIŠTA ZA KONKURIRANJE PROIZVODNJE	TRŽIŠTE MALO, RAST RELATIVNO STABILAN	DINAMIČAN STUPANJ RASTA TRŽIŠTA	VELIKA TRŽIŠTA KONSTANTAN RELATIVAN UMJERENI RAST	VELIKA TRŽIŠTA, UZDRŽAN RAST
<b>PORIJEKLO PROIZVODA</b>	povremeni uvoz	redovni uvoz	domaća montaža i uvoz dijelova	domaća masovna proizvodnja	masovna proizvodnja novih tipova
<b>KARAKTERISTIKE PROIZVODNJE</b>	asortimanski tipovi (A,T)	A.T. + luksuzni modeli (L.M.)	A.T. + L.M. – prilagođene veličine proizvoda	vlastiti dizajn i česte promjene oblika	specijalizacija, više opcija i više modela
<b>MARKE</b>	inozemne marke	inozemne marke	inozemne marke proizvedene u zemlji	domaća marka	familija domaćih marki

slika 1. Životni ciklus proizvoda u više zemalja – Zemlja x: mogućnost da se životni ciklus proizvoda produži - ispitno

**BITNO:** vremenski faktor (timing) je kritičan faktor uspjeha

rano uvođenje → neuspjeh (**kanibalizacija** – postoji proizvod iste tvrtke istih karakteristika te ga možemo uvođenjem novoga „uništiti“ /sami sebi naštetiti/)

kasno uvođenje → konkurenti su ostvarili tržišnu prednost

→ **Voditi strategiju vode/imitatora? IPLC:** postoje dvije skupine zemalja

1. **VODEĆE ZEMLJE** – tvrtke locirane u njima imaju prednost – *koriste strategiju vode*

2. **ZEMLJE KOJE IMITIRAJU VODEĆE** – tvrtke locirane u njima su u zaostajanju – *koriste strategiju imitatora*

<b>Strategija vode:</b> <b>1.Uvođenje:</b> identificirati i proizvoditi nove proizvode u vodećim zemljama gdje međunarodna tvrtka ima svoje proizvodne pogone <b>2.Rast:</b> osigurati svoj položaj na tržištima vodećih zemalja <b>3.Zrelost:</b> identificirati zemlje koje imitiraju vodeće zemlje i ući na tržišta na kojima je proizvod u ranijoj fazi životnog ciklusa <b>4.Opadanje:</b> učvrstiti položaj na temelju prednosti iz međunarodnih poslova kako bi se zadržala pozicija globalnog vodstva <b>3. i 4.</b> osnovati proizvodne pogone u zemljama, cijena radne snage niska (komparativna prednost)	<b>Strategija imitatora:</b> identificirati nove cikluse proizvoda na tržištima vodećih zemalja <b>1.Uvođenje:</b> početak proizvodnje u zemljama koje imitiraju vodeće + zaštita vlade da se izbjegne inozemna konkurencija <b>2.Rast:</b> identificirati druga tržišta koja imitiraju vodeća i ući na njih u ranoj fazi životnog ciklusa – koristiti se iskustvima <b>3.Zrelost:</b> ući na tržišta vodećih zemalja, pronaći praznine, uvoditi proizvodne inovacije (padaju troškovi poslovanja, pomažu u konkurentnoj utakmici) <b>Opadanje:</b> učvrstiti položaj na temelju prednosti iz međunarodnih poslova kako bi se zadržala pozicija rukovodećeg vodstva <b>c. i d.</b> osnovati proizvodne pogone u stranim zemljama
---	---

## Međunarodna portfolio strategija proizvoda/poslovanja

Međunarodna portfolio strategija bavi se alokacijom i redistribucijom sredstava između različitih poslovnih jedinica međunarodne firme kako bi se ubrzalo postizanje međunarodnih poduzetničkih ciljeva (rast i priljev gotovine za financiranje budućeg rasta međunarodne firme)

<b>Kako je voditi?</b>	<b>Planiranje međunarodne portfolio strategije može se temeljiti na različitim pristupima (metodama):</b>	<b>Planiranje portfolio strategije:</b>
na	6	6
temelju intuicije	BCG - Boston Consulting Group	Identificirati različite
koristiti	6	strateške poslovne jedinice - utvrditi
se analitičkim	6	poslove kojima se bavi
metodama pri	6	Ocijeniti postojećih
planiranju portfolio	Strategy	bilanci portfolioa
strategije	6	Identificirati željenu
	Scenarijsko planiranje	bilancu portfolioa
		6
		Poboljšanje

## BCG - poslovni portfolio - strateška poslovna jedinica (SBU):

Strateške poslovne jedinice su:

I značajan za poslovanje firme (utvrditi koje se djelatnosti mogu smatrati značajnim za posao - business)

I BU čije se poslovanje može zasebno planirati

I imaju/susreću se sa specifičnom konkurencijom

I mogu se upravljati kao zasebni profitni centri

### Idealna SPJ:

I. jedan jedini ili zbroj srodnih poslova

II. ima određenu misiju

III. ima vlastite konkurente

IV. ima odgovornog direktora

V. sastoji se od jedne ili više programskih i funkcionalnih jedinica

VI. poslovanje se može unaprijediti strateškim planiranjem

VII. može se planirati neovisno o drugim strateškim poslovnim jedinicama

BCG pristup - poslovni portfolio ili matrica rasta tržišta i relativnog tržišnog udjela - 4 kvadranta:

- **upitnici** - faza uvođenja
- **proizvodi zvijezde** - faza rasta
- **krave muzare** - faza zrelosti
- **proizvodi psi** - faza opadanja

<b>zvijezde</b> odljev sredstava --- priljev sredstava +++ ukupno 0	<b>upitnici</b> odljev sredstava --- priljev sredstava + ukupno --
<b>krave muzare</b> odljev sredstava - priljev sredstava +++ ukupno +++	<b>psi</b> odljev sredstava - priljev sredstava + ukupno 0

Na apscisi je prikazan relativni tržišni udio u odnosu na lidera (ili na najjačeg konkurenta, ako smo mi lider). Na ordinati je prikazan relativni rast tržišta. Svaki krug predstavlja SPJ. Površina kruga - obujam posla SPJ u \$. Položaj kruga - mjesto SPJ na tržištu

Kada je firma utvrdila postojeću distribuciju SPJ na matrici rasta tržišta (tržišnog udjela, onda treba utvrditi da li je portfolio bilanca uravnotežena (povoljan raspored ili ne)

Nepovoljan portfolio (neuravnotežen) portfolio

§ previše pasa i upitnika

§ premalo zvijezda i krava muzara

Utvrđiti ciljeve, strategiju i budžet za svaku SBU (koji cilj dodijeliti svakoj od SPJ i kakvu podršku)?

#### Alternativni ciljevi:

- & **gradnja** - pogodna za upitnike (poslove ispitivanja marke proizvoda, povećanje tržišnog udjela)
- & **održavanje** - cilj je održati tržišni udio SPJ (pogodna za zvijezde i krave muzare)
- & **ubiranje plodova** - cilj je prikupljanje sredstava, povećati kratkoročni priljev sredstava (pogodno za slabe poslove ispitivanja marke proizvoda i pse)
- & **dezinvestiranje** - cilj je likvidirati ili prodati poduzeće jer se sredstva mogu drugdje bolje iskoristiti (pogodno za slabe poslove ispitivanja marke proizvoda i pse)

## DISTRIBUCIJA

### Politika distribucije proizvoda za inozemno tržište

Distribucija proizvoda za izvoz: djelatnost pomoću koje se prebrojavaju razlike u prostoru i vremenu između proizvodnje u zemlji i upotrebe proizvoda u inozemstvu

1. Politika poslovne distribucije proizvoda za inozemno tržište : iako distribuciju proizvoda može preuzeti u potpunosti proizvođač, često je preuzimaju posrednici (agenti, distributeri, maloprodavači)

#### Koncipiranje politike poslovne distribucije:

##### a) odluke

- Y načinu izvoza (neposredan, posredan)
- Y sudionicima u sustavu distribucije

##### b) determinante;

- Y proizvod
- Y perspektive plasmana
- Y ciljna grupa kupaca

**1. Struktura međunarodnog sustava distribucije** - tko čini međunarodni sustav distribucije? Koje su osnovne kategorije sudionika u sustavu distribucije?

Sudionici u međunarodnom kanalu distribucije (elementi distribucijskog puta) i njihova obilježja - poznavanje karakteristika svakog od sudionika, pretpostavka za donošenje odluka o izboru moguće puta i sudionika u kanalu distribucije; razlike među zemljama, ovisno o stupnju razvoja, zakonskoj regulativi

#### SAD:

Posrednici (agenti)

- Export Management Company (EMC)
- Manufacturer's Export Agent (MEA)
- Broker
- Buying Offices
- Selling Groups

Posrednici (trgovci)

- Export Merchant
- Export Jobber
- Export Buyers
- Importers & Trading Co.
- Complementary Marketers (piggybacking)

*Hrvatska*: stari vanjsko trgovinski sustav (država zakonskom regulativom utvrđuje tko se može baviti uvozno-izvoznim poslovima)

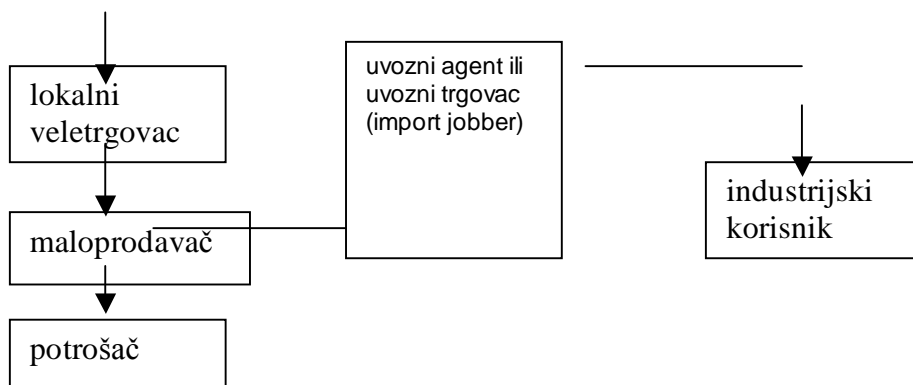
*Sudionici kanala distribucije u inozemstvu*: inozemna mreža distribucije razlikuje se u ovisnosti od zemlje i u nekim zemljama pojedini tipovi posrednika uopće ne postoje

Najvažnija obilježja za razlikovanje:

- R odlučivanje o cijeni (agent - ne, trgovac - da)
- R vlasnik robe (agent - ne, trgovac - da)
- R status u odnosu na proizvođača (agent - namještenih proizvođača, trgovac - kupac, mušterija proizvođača)

Alternativni kanali distribucije u međunarodnom marketingu;





## 2. Faktori koji utječu na izbor načina distribucije i sudionika u kanalu distribucije

Strateška odluka: temelji se na sistemu "5C":

### a) Cost (troškovi)

<b>1. Početni troškovi (inicijalni):</b> - svi troškovi koji nastaju u svezi identificiranja i uspostavljanja kanala distribucije (identificirati moguće sudionike, uspostaviti kana) - vrijeme i troškovi putovanja da se identificiraju i izaberu potencijalni sudionici - troškovi pregovaranja ugovora sa sudionicima - troškovi kapitala potrebni za uspostavljanje kanala	<b>2. Troškovi održavanja kanala:</b> - troškovi prodajnog osoblja/trgovačkih putnika i managera prodaje poduzeća (troškovi za vlastito prodajno osoblje) - troškovi putovanja i sistema izvješća radi kontrole poslovanja sudionika kanala (kontrola + motivacija) - troškovi oglašavanja - primanja zastupnika/sudionika (rabat, provizija, komisija...)	<b>3. Logističko troškovi (troškovi fizičke distribucije):</b> - troškovi transporta - troškovi skladištenja - troškovi prepakiranja (veće pošiljke u manje i obratno) - troškovi pripreme dokumentacije za carinjenje - iako je teško znati unaprijed sve troškove, kada se izabiru sudionici u kanalu i odlučuje o načinu ulaska, neophodno je procijeniti troškove različitih alternativa, budući da viši troškovi distribucije rezultiraju u višoj cijeni za potrošača/korisnika što može ugroziti ulazak na novo tržište
---	--	--

### b) Capital (troškovi kapitala)

<b>Obuhvaća:</b> - zahtjevi za kapitalom i troškove kapitala su različiti za različite alternative: - troškovi držanja zaliha - troškovi robe u tranzitu - nenaplaćena potraživanja	<b>Troškovi kapitala</b> - nadoknadiće se iz priljeva gotovine - svaka alternativa znači različite mogućnosti priljeva gotovine - distributer - plaćanje po primitku robe - agent - prima uplatu kad roba dođe do maloprodavača/industrijskog kupca - direktna prodaja - isti postupak kao kod agenta - uspostavljanje direktnog kanala prodaje najčešće povezano s maksimumom investicija dok korištenje distributera reducira potrebne investicije
---	--

### c) Character (priroda proizvoda, širina linije proizvoda)

<b>Priroda proizvoda utječe na izbor kanala distribucije (kraći, duži)</b> - lako pokvarljivi proizvod, kratak vijek trajanja - proizvođač je prisiljen koristiti kraće kanale kako bi proizvod došao što prije do potrošača - tehnički proizvod - zahtijevaju direktnu prodaju ili sudionike u kanalu koji imaju tehnološko znanje o danom proizvodu - ostali proizvodi (nepokvarljivi, koji nisu tehnički zahtjevni, koji se mogu naći u svim tipovima maloprodajnih objekata (baterije, cigarete) - mogu se distribuirati dugim kanalom koji dostiže mnoge različite tipove maloprodaje	<b>Širina asortimana/linije proizvoda utječe na izbor sudionika u kanalu distribucije</b> - šira linija proizvoda poželjnija za sudionika - distributer će prihvatiti da drži širu liniju, nego 1 artikl - ograničena linija proizvoda - najčešće se mora prodati putem agenta Ako proizvođač ima veoma široku, kompletnu liniju lakše je pokriti troškove kraćih (više direktnim) kanala prodaje (s više proizvoda koje prodaje lakše se postiže visoka veličina narudžbe) Ograničena linija proizvoda - agent ili distributer će grupirati vaše proizvode zajedno s proizvodima ostalih poduzeća kako bi povećao prosječnu veličinu narudžbe
---	--

### d) Control (kontrola)

Svaki tip kanala distribucije omogućava proizvođaču različitu razinu kontrole. S direktnom prodajom putem vlastitog prodajnog osoblja proizvođač može kontrolirati cijenu, promociju, samo osoblje (njegov rad) te određivati tip maloprodajnih objekata koji će se koristiti. Ako je kontrola tržišta značajna za proizvođača, onda će se on opredijeliti za direktnu prodaju (trgovački putnici, vlastita maloprodaja) neovisno o visokim troškovima održavanja kanala

### e) Coverage (pokrivenost/gustoća)

Pod pokrivenošću podrazumijevamo geografsku pokrivenost koju želi proizvođač. Pokrivenost glavnih gradskih područja se lako postiže dok se pokrivenost manjih gradova ili područja gdje je gustoća stanovništva niska teže postiže. Izbor jednog, a na štetu drugog zastupnika pod utjecajem je pokrivenosti koju oni ostvaruju na određenom tržištu. Da bi utvrdili pokrivenost koju zastupnik ostvaruje, potrebno je odrediti:

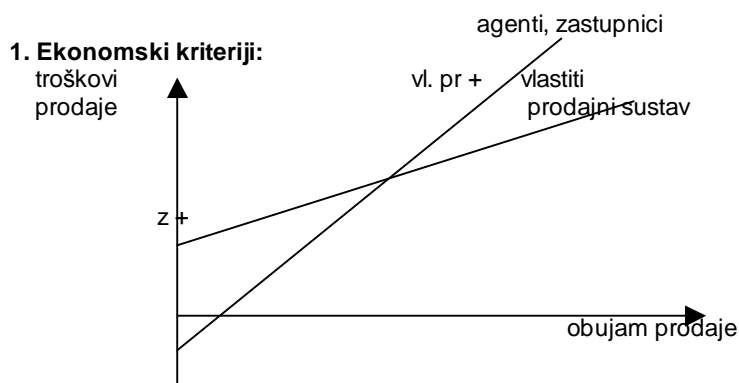


- œ lokaciju prodajnog ureda (indikator gdje su prodajni naponi koncentrirani)
- œ područja gdje živi prodajno osoblje (prodajno osoblje ostvaruje najveću penetraciju blizu svojih domova)
- œ prošlogodišnju prodaju po geografskim područjima (indikator uspjeha sudionika u kanalu na svakom geografskom području)

### Formiranje sustava distribucije korištenjem zastupničke mreže:

<b>Prednosti</b> u odnosu na vlastitu prodajnu mrežu (vlastite organizacijske jedinice) <ul style="list-style-type: none"> <li>( bolje poznavanje ino tržišta (mogućnosti plasmana, kanali prodaje, motivi potrošnje</li> <li>( trgovinski kapital na raspolaganju</li> <li>( vrijeme potrebno da se uđe na tržište je kraće</li> <li>( poznavanje uvoznog i carinskog režima</li> <li>( ustaljeni kontakti s državnim organima</li> </ul>	<b>Funkcije u međunarodnoj razmjeni:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>' uključivanje tržišta (informacije)</li> <li>' stvaranje izvoznog proizvoda</li> <li>' posredovanje kod sklapanja izvoznih ugovora</li> <li>' izvođenje izvoznog posla (kontrola, preuzimanje robe, sporovi, reklamacije)</li> <li>' prodajni servis</li> <li>' ekonomska propaganda</li> <li>' uskladištenje (gotovih proizvoda, rezervnih dijelova)</li> </ul>
--	---

### 3. Kada promijeniti sustav distribucije (zastupništvo na vlastiti prodajni sustav)



### 2. Kontrolni kriterij - kontrola tržišta

### 3. Kriterij adaptacije

N *Mogućnost adaptacije sistem distribucije kada dođe do promjena u okruženju*

Primjer; prodaja pada, postoji vlastiti sistem prodaje (prodajno osoblje, što s njim)

Primjer2; prodaja pada, a radi se putem mreže zastupnika - nema problema što s ljudima, plaća se manja provizija i manji je ukupni rabat

N *Vrijeme potrebno za adaptaciju - otprilike 2 - 3 godine za izgradnju novog sustava distribucije*

### 4. Formiranje vlastitog sistema distribucije:

<b>Prodajna filijala (overseas sales branch)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>P poslovi distribucije (neposredno povezivanje s grosistima, detaljistima, industrijskim kupcima, finalnim potrošačima)</li> <li>P poslovi uskladištenja</li> <li>P promocija, unapređenje prodaje</li> <li>P servisni centar (organizira servisnu službu po oblastima u inozemstvu)</li> </ul>	<b>Prodajno poduzeće</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>P autonomno je i registrirano po propisima strane zemlje</li> <li>P djelatnost šira (u odnosu na prodajnu filijalu)</li> <li>P podjela rada matično poduzeće - prodajno poduzeće (dio ili sav MMKTG)</li> <li>P prodaje proizvoda matičnog poduzeća, a ako firma ima pogone u inozemstvu, i proizvode tih pogona (cijene - interne; obračunske cijene po kojima se obračunava proizvod matice kojeg prodaje filijali)</li> </ul>
---	--

### 5. Dostupnost kanala distribucije

Što kada specifičan kanal ne postoji? Pripada konkurentu? Konkurent ne želi preuzeti naš proizvod?

#### Zaključan kanal

Smatra se zaključanim kad pridošlica ne može lako pridobiti sudionike u kanalu da preuzmu distribuciju, iako za to postoje i tržišni i ekonomski razlozi

SAD - sudionici u kanalu rukovode se ekonomskim kriterijima; Europa - ne samo ekonomski kriteriji, plus ranija suradnja, osobni kontakti; Japan – veza proizvođač-veletrgovac-maloprodavač izrazito je jaka i rijetke su promjene kanala

#### Piggybacking (komplementarni kanali):

Kada poduzeće ne može pronaći zastupnika zainteresiranog da preuzme distribuciju njegovog proizvoda, praksa komplementarnih kanala može biti rješenje. *Priključni kanal* - dogovor s drugom kompanijom koja prodaje istom segmentu kupaca da preuzmu prodaju proizvoda. Proizvođač zadržava kontrolu nad MKTG strategijom (cijene, pozicioniranje, reklama). Partner - "unajmljen" prodajni sistem. Trenutni pristup već izgrađenoj mreži distribucije

<b>Joint venture:</b> kada se dvije kompanije zajednički dogovore i formiraju novu zakonsku jedinicu (kompaniju) - cilj je	<b>Original Equipment Manufacturers (OEM) - privatno obilježavanje:</b> kada proizvođač (međunarodna firma) sklopi ugovor s lokalnom (domaćom) firmom da prodaje proizvode međunarodne firme pod imenom
--	---

zajednička distribucija, na primjer, lokalna firma ima određenu lokalnu distributivnu mrežu, dok strana mreža nastoji ući na tržište <b>Prednosti:</b> ✓ ulazak na tržište je trenutno ✓ korištenje postojeće mreže distribucije ✓ servisna služba ✓ kvalificirano (već postojeće) prodajno osoblje ✓ ovaj oblik je najbolji način ulaska na tržište Japana	lokalne firme. Ovakav dogovor se naziva OEM dogovor ili privatno obilježavanje (za široku potrošnju) <b>Prednosti:</b> 2 za stranu kompaniju - koristi se postojećom mrežom distribucije lokalne kompanije 2 za lokalnu kompaniju - ima mogućnost da proširi svoj asortiman bez ulaganja 2 ovakva strategija je česta kod Japanaca (videorekorderi, kompjuteri) 2 glavni nedostatak je nepostojanje identiteta
---	---

#### **Otkup postojećeg poduzeća:**

- trenutno pristup sistemu distribucije
- potreban značajan iznos kapitala
- manje je važno naći kandidata za otkup koji ima dobru financijsku situaciju, dobar proizvod (bitna je dobra veza s veleprodavačima i maloprodavačima)

#### **Izgradnja vlastitog sistema distribucije:**

- veliki troškovi, puno strpljenja, puno vremena, i velik je rizik

#### **Subjekti vanjske trgovine - vanjskotrgovinska operativa:**

To su sva poduzeća/dijelovi poduzeća koji obavljaju poslove VT prometa s inozemstvom. Javljaju se kao nositelji i ostvaritelji VT poslova bez obzira na to obavljaju li te poslove

1. u svoje ime i za svoj račun
2. u svoje ime i za račun drugog
3. u tuđe ime i za račun drugog

Ovisno o načinu poslovanja subjekata VT operative razlikuju se dvije osnovne skupine:

1. VT PODUZEĆA ZA NEIZRAVAN (POSREDAN) IZVOZ I UVOZ („ČISTA“ TRGOVAČKA PODUZEĆA – SVPT)
2. VT PODUZEĆA ZA IZRAVAN (DIREKTAN) IZVOZ I UVOZ (POSEBNE ORGANIZACIJSKE JEDINICE PROIZVOĐAČA, BAVE SE VTP ZA VLASTITE POTREBE)

**AD1. SVPT** - To su sva poduzeća koja poslove VTP obavljaju kao trgovci, nakupci ili posrednici, radi zarade što je ostvaruju na razlici kupovne ili prodajne cijene ili ugovorene provizije za usluge vanjskotrgovinskog posredovanja. Ta poduzeća nisu vezana uz određenog proizvođača, već za krug njihovih klijenata (komitenta) za koje izvoze ili uvoze (taj krug je vrlo širok).

#### **a) Specijalizirana vanjskotrgovinska poduzeća za izvoz i uvoz – TRGOVCI:**

- U kupuju trgovačku robu izravno od proizvođača i prodaju je na stranom tržištu
- U imaju dobre poslovne veze na domaćem i stranom tržištu, potpuno su samostalna
- U imaju vlastite predstavnike na stranim tržištima putem kojih izvršavaju VTP
- U važnost im postupno opada zbog sve veće specijalizacije u vanjskoj trgovini, te rasta uloge proizvođača u obavljanju vanjskotrgovinskog poslovanja

#### **b) Komisionar (izvozno-uvozne komisione kuće):**

- ñ vanjskotrgovinski posrednik koji posluje u svoje ime, a za račun i po nalogu svoga komitenta (nalogodavca)
- ñ ne ograničava se samo na jednog partnera, niti na jednu vrstu robe

#### **Glavne odlike:**

- \* iskustvo, poznavanje tržišta, solidnost u poslovanju i održavanje mnogobrojnih poslovnih veza
- \* može brzo pronaći robu koju komitent traži - pod povoljnim uvjetima i visoke kvalitete

Komisionar obavlja posao na temelju **komitentovog naloga**:

\* **tržišni nalog** - komitent povjerava komisionaru izvršenje posla, s time da ga komisionar obavi onako kako smatra da je u određenim uvjetima tržišta najbolje (komitent preuzima sve obveze plaćanja u svezi s poslom)

\* **uvjetovani nalog** - komitent određuje komisionaru uvjete kojih se mora držati pri izvršavanju povjerenog posla (koju najnižu cijenu komisionar smije ponuditi inozemnom kupcu, rok isporuke, način plaćanja, najmanji iznos avansa). Bez pismenog pristanka komitenta, komisionar ne smije mijenjati uvjete, kako ne bi doveo komitenta u nepovoljan položaj. Komisionar može postići povoljnije uvjete (npr. povoljniju cijenu) - svu nastalu razliku dobiva komitent (običaj da tada komitent odobrava komisionaru dio ostvarene povoljnije cijene)

Komitent - snosi sve troškove nastale obavljanjem posla i posebno plaća proviziju komisionaru, također snosi sve rizike i njihove posljedice, ako pritom komisionar nije učinio propuste.

#### **c) Inozemni zastupnik (poduzeća za zastupanje inozemnih tvrtki):**

To je vt posrednik koji obavlja trgovačke poslove u ime i za račun inozemnog nalogodavca – principala kojega stalno i javno zastupa na određenom tržištu. Ne smije istovremeno zastupati koja je konkurent komitenta – principala.

**Ugovor o zastupanju** – utvrđuju se odnosi između zastupnika i komitenta-principala: područje nadležnosti zastupnika, pravo zastupanja principala, visina i način određivanja provizije, asortiman proizvoda koji je predmet zastupanja i prodaje, cijene proizvoda koje zastupnik nudi. Sklapa se na određeno vrijeme te se točno utvrđuju ovlaštenja zastupnika koja se mogu kretati od obveze redovitog izvješćivanja principala o interesima kupaca i uvjetima nabave robe, do prava da u ime i za račun svog principala zaključuje trgovinske poslove. Ugovor o zastupanju obično prati i ugovor o prodaji robe u konsignaciji – ugovor o otvaranju, držanju i prodaji robe s konsignacijskog skladišta.

Roba u konsignacijskom skladištu vlasništvo je inozemnog principala te je pod carinskim nadzorom a nakon prodaje domaćem kupcu roba se može iznijeti iz kons. skladišta i predati kupcu tek kad su plaćane sve carinske i ostale uvozne pristojbe i devizna vrijednost robe.

Sklapanje ugovora o zastupanju obično je vezano uz obvezu zastupnika da pri otvaranju skladišta osigura odgovarajuću servisnu službu za održavanje uvezene opreme i trajnih dobara za osobnu potrošnju i davanje tehničkih usluga kupcu.

*Prednosti plasmana preko inozemnog zastupnika (IZ):*

- <sup>TM</sup> Kupci na stranom tržištu dobivaju sve informacije od inozemnog zastupnika
- <sup>TM</sup> Inozemni zastupnik povećava domaćem gospodarstvu nerobni devizni priljev, dobiven zastupničkom provizijom
- <sup>TM</sup> Osnivanje servisa uz materijalnu pomoć principala
- <sup>TM</sup> Osposobljavanje i specijalizacija domaćeg stručnog osoblja na trošak principala iz inozemstva

#### **d) Distributer – samostalni zastupnik i Diler**

**DISTRIBUTER** – posluje u svoje ime i za svoj račun; na određenom tržištu ima isključivo pravo prodaje proizvoda svoga principala-proizvođača; prodaje robu trgovcima na veliko i malo ili prodaje robu preko trgovačkih putnika

**DILER** – vanjskotrgovinski posrednik, posluje u svoje ime i za svoj račun; na temelju dilerskog ugovora s inozemnim principalom postaje njegov ovlašten samostalni zastupnik na dijelu područja zemlje u kojoj se nalazi; ukoliko u dilеровој zemlji postoji i glavni distributer inozemnog principala, diler je upućen na tog distributera

Ugovorom između distributera ili diler a proizvođača određuje se asortiman, količina i cijena robe koju distributer može prodati na određenom tržištu. Distributer kupuje robu od principala po cijenama koje su niže od prodajnih cijena na distributerovom tržištu ili dobiva od principala određeni rabat u postotku od fakturirane vrijednosti kupljene robe. Distributer štiti svoje interese KLAUZULOM EKSKLUZIVITETA – principal ne smije nuditi ili prodavati svoju robu na distributerovom tržištu putem trećih osoba.

*Prednosti i nedostaci plasmana putem distributera:*

- + Jednostavno izvršenje ugovornih obveza (principal šalje robu distributeru na temelju njegovih narudžbi)
- + Naručena i isporučena roba plaća se akreditivom – principalu je osigurana naplata robe u gotovini
- Opseg plasmana robe ovisi o distributerovoj financijskoj snazi i njegovim mogućnostima davanja kredita domaćim kupcima
- Principal gubi neposredne veze s kupcima, oslanja se na distributereve izvještaje (stanje prikazuje kako njemu odgovara)

#### **e) Brokeri**

Posluje u tuđe ime? To su stručnjaci koji izvanredno dobro poznaju robu i uvjete prodaje na tržištu. Posreduju između kupaca i prodavatelja u *jednom* (nema neprekidnog kontakta) izvoznom ili uvoznom poslu. Nemaju trajni ugovorni odnos s komitentom te ne zaključuju kupoprodajne ugovore.

**POSLOVI KOJE OBAVLJAJU:**

- i osnovne posredničke usluge – smještaj i sortiranje robe, reklamiranje i prodaja, osiguranje dokumenata o prodaji
- i brokeri naplaćuju proviziju za svoje usluge (obračunava se od ugovorene vrijednosti predmeta kupoprodaje i svaka strana plaća brokeru polovinu njegove provizije)

Broker mora u potpunosti izvršavati komitentov nalog (uvjetovani ili tržišni) bilo da se radi o nabavi i prodaji robe na tržištu, robnoj burzi, akcijskoj prodaji, bilo o kupoprodaji vrijednosnih papira na efektivnim burzama.

U međunarodnom robnom prometu brokeri se dijele na :

1. *Robne brokere (Products brokers)* - usko su specijalizirani za određene vrste roba ili usluga (tekstil, odjeća, životinje, namještaj, kupnja ili gradnja brodova). Važni su posrednici u velikim svjetskim trgovačkim centrima, te se njihovim uslugama koriste veletrgovačka poduzeća i drugi veliki potrošači koji nemaju dovoljno znanja i iskustva ili nisu sposobni preuzeti čitave pošiljke robe koje se nude na međunarodnom tržištu.
2. *Brokeri u osiguranju (Underwriting brokers – Insurance brokers)* – pojavljuju se u djelatnosti osiguranja, kao ZATUPNICI OSIGURANJA (nalogodavaca – principala) odnosno ugovaratelja osiguranja. Broker sklapa ugovor o osiguranju iako nije stranka iz ugovora o osiguranju, ali ima obvezu plaćanja premije osiguratelju te stoga i pravo na proviziju od osiguravatelja.
3. *Brokeri u transportu (Forwarding brokers)* – bave se rezervacijom prijevoznih kapaciteta i ugovaranjem prijevoza za svog komitenta
4. *Broker za zakup broskog prostora (Shortering brokers)* – specijalizirani za pronalaženje i ugovaranje broskog prostora
5. *Brokeri za carinsko posredovanje (Duty brokers)* – za račun svog nalogodavca obavljaju sve carinske formalnosti i pribavljaju potrebnu carinsku dokumentaciju

#### **f) Izvozni prekupci – Jobberi (Export jobbers)**

Vanjskotrgovinski posrednici koji kupuju robu neposredno od proizvođača i odmah je prodaju na stranom tržištu, dobavljajući sami sve izvozne poslove. Ne drže robu na skladištu. Nisu vezani za jednog proizvođača niti za jednog kupca te često kupuju robu uvoznika ili komisionara te je dalje preprodaju. Papirnati su trgovci–telegrafski trgovci–nemaju kontakt s robom.

#### **g) Komprador (Comprador – Banto)**

Za račun inozemne tvrtke obavlja raznovrsne posredničke poslove zastupnika, komisionara ili specijaliziranog posrednika za izvoz i uvoz. Često preuzima poslovne naloge od europskih poduzeća i obavlja cjelokupni posao kupoprodaje s trgovcima u svojoj zemlji (zemlje Dalekog istoka). Pri nastupu na tržištu banto trgovca pametno je iskoristiti se njegovim uslugama.

*Banto kuće* (financijski jake) daju garanciju za kredibilitet kupca u njegovoj zemlji tj. preuzimanjem na sebe DEL CREDERE – rizik, za što zaračunavaju DEL CREDERE proviziju.

Komprador – Banto može posloovati:

- # kao posrednik (zastupnik, komisionar) za račun inozemnog nalogodavca (provizija)

- # kao samostalni trgovac – izravno kupuje robu i samostalno je prodaje na svom tržištu (razlika između nabavne i prodajne cijene)
- # kao suvlasnik tvrtke inozemnog partnera

#### **h) Faktor**

Specifični posrednik koji u vanjskotrgovinskom prometu prodaju i kupuju robu po generalnoj ili posebnoj ovlasti svog nalogodavca – principala. Po želji nalogodavca faktor ispunjava 3 funkcije:

1. *Posredničke usluge*
2. *Financiranje plasmana (izvoza-prodaje)*
3. *Preuzimanje rizika naplate od dužnika*

*Osnova sustava faktoring odnosa:*

U prošlosti → komisiona prodaja, danas → Faktor se od komisionara pretvara u financiranje posebne vrste – Financiranje je tako osnovna funkcija faktoring odnosa.

1. *Financiranje* – kupnja tražbina (potraživanja svojih klijenata /proizvođača, veletrgovaca/ prema dužnicima prije dospjeća i na taj način ih financira. Može se dobiti:

a) *Sustavom predujma* – faktor preuzima tražbinu klijenta i plaća mu 70-95% iznosa tražbine u obliku avansa. Ostatak (5-30%) faktor upućuje na zatvoreni račun kojim klijent ne može raspolagati.

b) *Sustavom diskonta* – faktor plaća klijentu iznos tražbine, ali istodobno odbija paušalne pristojbe: troškovi kamata, casa-scono, naknada za del credere rizik, upravljanje tražbinama (4,5%-5,8%).

2. *Funkcija osiguranja naplate (del credere)* – faktor na sebe preuzima odgovornost za naplatu potraživanja od dužnika, odnosno rizik plaćevne sposobnosti dužnika.

3. *Funkcija upravljanja tražbinama* – obavlja je pružanjem usluga vođenja knjigovodstva, naplata, savjetovanja klijenata, istraživanja tržišta, obračuna poreza, utjerivanje dugova, posredovanje za klijenta u poslovanju s bankama, kupcima, dobavljačima, špediterima.

#### **i) CIF-agent**

Trgovački zastupnik koji često za više nalogodavaca, na ugovornoj osnovi, donosi poslovne zaključke. U ugovornoj je obvezi s izvoznikom i za njega obavlja prodaju robe u inozemstvo. Zainteresirani uvoznici, obraćaju se CIF agentu za izvršenje vanjskotrgovinskog posla za koji su uobičajene transportne klauzule CIF (cost insurance freight). Ne održava nikakve neposredne poslovne veze s krajnjim korisnikom robe s kojom posluje kao trgovački posrednik.

OBIJEŽJA	BROKER	FAKTOR	INOZEMNI ZASTUPNIK	KOMPRADOR	DISTRIBUTER	DILER	IMPORJOBBER	VELEPR. MALOPR
Ime	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Da	Da
Neprekinut kontakt	Ne	Ponekad Da	Da	Da	Da	Da	Ne	Ne
Odlučivanje o cijeni	Ne	Ne	Ne/Da	Ne/Da	Da/Ne	Da	Da	Da
Zastupa	Da	Da	Da (ponekad)	Da	Da	Ne (ponekad)	Ne	Ne
Broj principala	Mnogo	Mnogo	Malo	Malo	Malo	Malo više	Mnogo	Mnogo
Trguje konk. proizvodima	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Da

## **PROMOCIJA**

### **Politika komuniciranja u inozemstvu (Promocija – instrument marketing mixa)**

*Zbroj je različitih aktivnosti preko kojih poduzeće uvijek nastoji da njegovi proizvodi i usluge budu poznati potrošačima, korištenjem komunikacijskih medija, te osobnih i impersonalnih, uvjeravanjem, a s ciljem da se osigura potražnja koju poduzeće može zadovoljiti. (Rocco)
*Svi persuazivni i informacijski sadržaji usmjereni aktualnim i potencijalnim potrošačima i članovima distribucijskog sustava, kao i članovima vlastitog poduzeća i cjelokupne javnosti. (Lazer)
*Promocija je komuniciranje tvrtke s njezinom različitom publikom radi informiranja i utjecanja na stavove i ponašanja pogodna za tu tvrtku. Promocija obuhvaća sva sredstva u marketing spletu čija je uloga persuazivna komunikacija (Kotler)
*Splet različitih aktivnosti kojima poduzeće komunicira s pojedincima, grupama ili javnošću u obliku osobnih i neosobnih poruka radi usklađivanja međusobnih interesa i potreba (Sudar)

**Promocija** – jedan od instrumenata marketing mixa; djelotvorna je ukoliko i ostali instrumenti (proizvod, cijena, distribucija) djelotvorno obavljaju svoju ulogu. Međutim, promocija ne može nadoknaditi slabosti u djelotvornosti drugih instrumenata marketing mixa.

**Promocijski miks** – promocija se može obaviti na više načina; 4 najvažnija su;

- # **ekonomska propaganda** – svaki oblik prezentacije i promocije ideja, dobara ili usluga koje plaća određeni sponzor, a koje nisu osobne
- # **unapređenje prodaje** – kratkoročni poticaji koji navode na kupnju ili prodaju proizvoda ili usluga
- # **odnosi s javnošću** – skup akcija poduzeća usmjerenih prema različitim segmentima javnosti radi zadobivanja povjerenja, stvaranja dobre ideje i povoljnog mišljenja o radu te organizacije kao člana zajednice
- # **osobna prodaja** – usmena prezentacija koje je cilj prodaja, putem razgovora s jednim ili više potencijalnih kupaca (mogućnost da se odmah razjasne određene nedoumice, pitanje i problemi...)

### Proces komuniciranja – tko, što, kome, kako, s kojim efektom

Kako se odvija proces komuniciranja? Koji su elementi procesa komuniciranja? Specifičnosti u MMKTG?

Model komuniciranja:

↑	<b>Pošiljalac</b> – strana koja šalje poruku drugom partneru (izvor komuniciranja)	↑	poruka od pošiljalca do primatelja	↑	<b>Povratna sprega</b> – dio odgovora primatelja kojim ovaj povratno komunicira s pošiljateljem
↑	<b>Kodiranje</b> – proces prenošenja zamisli simbolima	↑	<b>Dekodiranje</b> – proces kojim primalac objašnjava značenje simbola pošiljalca	↑	<b>Smetnje</b> – neplanirani zastoj ili iskrivljenost poruka tijekom procesa komuniciranja, te tako primatelj prima drukčiju poruku od one koju je poslao pošiljalac
↑	<b>Poruka</b> – skup simbola koje emitira pošiljalac	↑	<b>Primalac</b> – strana koja prima poruku od neke druge strane		
↑	<b>Mediji</b> – kanali komuniciranja koji teče	↑	<b>Odgovor</b> – zbroj reakcija primatelja nakon primanja određene poruke		

Komuniciranje je djelotvorno kad je primatelj primio poruku koja je istovjetan odaslanom poruci. Kroz mehanizam povratne sprege pošiljalac je u stanju potvrditi (uvjeriti se) da su odaslane i primljene poruke identične (poruka je primljena i pravilno shvaćena).

Djelotvornost procesa komuniciranja obično je ugrožena od 3 kritične varijable:

- à **efekt izvora**; postoji kada primatelj ocjenjuje primljenu poruku na temelju statusa ili imidža pošiljalca
- à **razina buke (smetnje)** – uzrokovane emitiranjem poruka ostalih pošiljalca; može se dogoditi da članovi auditorija ne dobiju namijenjenu im poruku zbog bilo kojeg od 3 slijedeća razloga:
  - § selektivna pažnja
  - § selektivna iskrivljenost
  - § selektivno prisjećanje
- à **percepcijski filter primatelja** – koji ne propušta poruke koje su van njegovog polja iskustva (poruke moraju proći kroz primateljev percepcijski filter)

Izvor kodira poruku, a određuje je dekodira samo na osnovi određenog iskustva. Što se polje iskustva i pošiljalca i primatelja više preklapa, veća vjerojatnost da će poruka biti djelotvorna. Model komuniciranja koji objašnjava proces i djelotvornost komuniciranja na domaćem tržištu primjenjiv je i u MMKTG (Što je to onda specifično u međunarodnom komuniciranju)

### Specifičnosti multitržišnog komuniciranja:

- ! **izvor ili pošiljalac** – destinacija ili primatelj – locirani su u različitim zemljama; okruženje kulture (kulturna sredina) je različito
- ! **neophodno je prebroditi razlike** (jazy, barijere u kulturnoj sredini) i **uvažavati razlike u komunikacijskoj infrastrukturi**
- ! **kulturna sredina** – jezik, običaji, religija, društveni faktori, norme i vrijednosti
- ! **komunikacijska infrastruktura** – sredstva komuniciranja, zakonski propisi

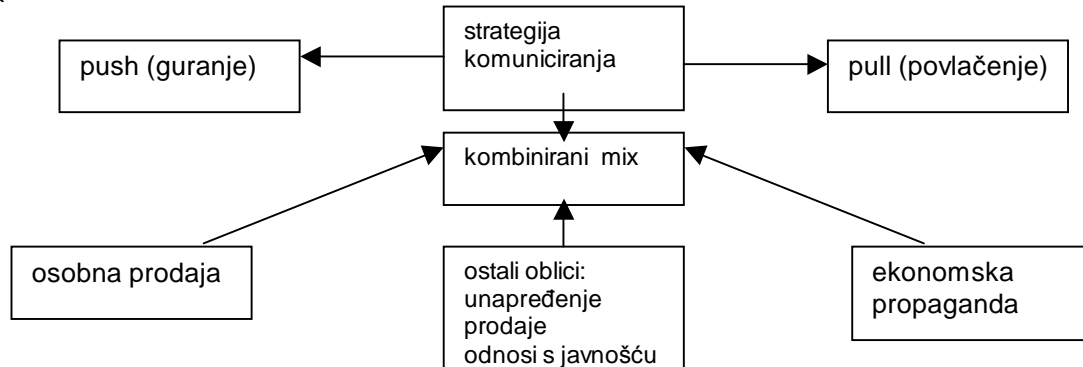
### Teškoće komuniciranja kad postoje barijere kulture:

- leže u opasnosti da pošiljalac temelji proces komuniciranja polazeći od vlastitih kriterija (osobito u situaciji kada nema specifične informacije o kulturnom okruženju primaoca i kada su izvršioi procesa komuniciranja fizički udaljeni od ciljnog tržišta)
- multitržišno komuniciranje može imati vrlo značajan impact (utjecaj) na efekt izvora (komuniciranje strane kompanije može izazvati drugačiju reakciju nego komuniciranje lokalne - domaće kompanije - efekt izvora može biti pozitivan, ali i negativan)
- razina "buke" smetnje se mogu razlikovati ovisno o ekonomskoj situaciji i uvjetima konkurencije (u razvijenim zemljama smetnje uzrokovane aktivnošću konkurenata usmjerenih prema pobuđivanju pažnje ciljnog auditorija - ciljnog tržišta su izuzetno visoke, U zemljama u razvoju moguće je da se sveg nekoliko kompanije bori za pažnju ciljnog auditorija)
- komunikacijska infrastruktura se razlikuje u različitim zemljama (dostupnost medija se drastično razlikuje od zemlje do zemlje, priroda kanala koji se koriste da bi se stiglo do ciljnog tržišta, zakonski propisi o proizvodima, medijima, metodama predstavljanja)
- mehanizam povratne veze djeluje sa znatno većim pomakom zbog udaljenosti između pošiljalca i primatelja (primjer, Coca-cola; slogan u Hong Kongu i Tajlandu)

Multitržišno komuniciranje je proces sličan onom na domaćem tržištu, iako sadrži znatne dodatne poteškoće koje ga čine izazovnijim, a bez uvažavanja specifičnosti koje proističu iz različitih kultura ne može biti uspješno.

*Činitelji u određivanju promocijskog miksa - kako postići optimalan miks:*

Kako se aktivnost promocije odvija u 4 osnovna oblika, to je jedna od osnovnih odluka koja će se uloga dodijeliti svakom od njih (budžet je neograničen). Uvijek se postavlja pitanje djelotvornosti pojedinih oblika u odluku na ostvarivanje specifičnog cilja



Komunikacijski mix:

- **impersonalni** - ekonomska propaganda, unapređenja prodaje, odnosi s javnošću
- **osobni** - osobna prodaja

#### **Pull strategija:**

proizvođač se direktno obraća potrošačima

#### **Push strategija:**

proizvođač se obraća sudionicima u kanalu distribucije

#### **Kombinirana strategija:**

iziskuje jako puno sredstava, jer proizvođač usmjerava svoje napore kako prema komunikaciji s posrednicima, tako i u komunikaciji s krajnjim potrošačima

**Push strategija naspram pull strategije** – na promocijski mix (koji će se oblici promocije koristiti) značajno utječe izabire li kompanija za ostvarenje prodaje strategiju guranja ili strategiju povlačenja

U planiranju svog promocijskog miksa, kompanije razmatraju više činilaca; vrsta tržišta proizvoda – djelotvornosti promocijskih sredstava nije ista na tržištu potrošnih dobara i na industrijskom tržištu

Važnost promocijskih sredstava za potrošna dobra:

1. ekonomska propaganda
2. unapređenje prodaje
3. osobna prodaja
4. odnosi s javnošću

Važnost promocijskih sredstava za industrijska dobra:

1. osobna prodaja
2. unapređenje prodaje
3. ekonomska propaganda
4. odnosi s javnošću

**Faza životnog ciklusa proizvoda – u različitim fazama ŽCP, različita je djelotvornost promocijskih sredstava:**

- ^ u fazi uvođenja EP i publicitet su troškovno djelotvorni u stvaranju visoke upoznatosti, a unapređenje prodaje korisno u propagiranju rane kušnje (osobna prodaja je relativno skupa, korisna u navođenju trgovačke mreže da se bavi određenim proizvodom)
- ^ u fazi rasta i dalje su važni EP i publicitet, dok se unapređenje prodaje može smanjiti s obzirom na potrebu manjih poticaja
- ^ u fazi zrelosti unapređenje prodaje ponovo dobiva na značenju u odnosu na ekonomsku propagandu; kupci poznaju određenu marku i potrebna je samo ona razina EP koja ih podsjeća na te marke
- ^ u fazi opadanja EP ostaje na razini podsjećanja; publicitet se zanemaruje, prodajno osoblje poklanja tom proizvodu minimalnu pažnju; unapređenje prodaje može i dalje imati izgleda za uspjeh

## Politika cijena i uvjeta prodaje

Obuhvaća sve odluke i mjere koje se odnose na ugovorne obveze poduzeća

Cilj strategije ugovaranja; poboljšanje vlastite konkurentnosti (formiranje cijena, odobravanje kredita dobavljačima, uvjeti isporuke, uvjeti plaćanja, modalitet isporuke)

### Politika cijena proizvoda za izvoz

Sve se profitne i neprofitne organizacije sučeljavaju sa zadatkom određivanja cijena svojih proizvoda ili usluga. U ekonomskoj literaturi cijena se najčešće objašnjava kao novčani izraz vrijednosti robe. U vrijednosti robe zadržana je društveno potrebna količina rada – cijena robe izražava društveno potreban rad uložen u njezinu proizvodnju. Mada se društveno potreban rad nalazi u osnovi cijene, tržišna cijena oblikuje se zavisno o ponudi i potražnji, pa izražava odnos između ponudilaca i potražilaca

*Klasifikacija:* na cijene možemo gledati s različitih aspekata:

#### 1. Opći aspekt promatranja cijena

- J cijena koštanja (stvarna)
- J cijena proizvodnje (preneseni dio vrijednosti optičajnog kapitala + novostvorena vrijednost)
- J cijena ponude – cijena po kojoj prodavač nudi svoju robu
- J cijena prodaje – cijena po kojoj je prodavač spreman prodati svoju robu i stvarno je prodaje
- J cijena potražnje ili nabavna cijena – cijena po kojoj potražilac traži robu
- J cijena kupnje – cijena po kojoj je kupaca spreman kupiti robu i stvarno je plaća

#### 2. Aspekt oblikovanja cijena

- 2 slobodne tržišne cijene – nema administrativnih ograničenja
- 2 monopolske cijene
- 2 administrativne cijene – država se upliće, mogućnost formiranja cijena
- 2 mješovite cijene – država i slobodno određivanje cijena

**3. Odluka o cijeni:** U prošlosti – cjenkanje, a danas – suvremeno tržišno poslovanje (marketing). Cijena je izuzetno značajna; jedan od najvažnijih elemenata koji određuju tržišni udio i profitabilnost poduzeća.

#### $Q \times P_c = P_h$

; ako  $P_c$  raste, a  $Q$  je konstantna –  $P_h$  raste

; ako  $P_c$  raste, a  $Q$  pada –  $P_h$  raste (ovisno o elastičnosti potražnje)

; ako  $P_c$  pada, a  $Q$  pada –  $P_h$  pada

Mnoga poduzeća ne pristupaju dobro problematici formiranja cijena. Ona najčešće griješe u slučajevima:

- ā cijene su suviše troškovno orijentirane
- ā cijene se ne mijenjaju dovoljno često da bi se kapitalizirale promjene na tržištu
- ā cijene nedovoljno variraju za različite proizvode i dijelove tržišta (trž. segmente)
- ā cijene se određuju neovisno o ostalim elementima marketing mixa

### Suvremeno tržišno poslovanje

Dimenzija (ciljno tržište) nije bezlična. Obuhvaća određenu kategoriju kupaca koji se razlikuju po *kupovnoj moći, stavovima, željama te mjestu i vremenu kupovanja*.

Cijena mora biti prihvatljiva za to ciljno tržište. Jedini je element marketing mixa koji ostvaruje prihod, svi ostali ostvaruju trošak. Cijena je instrument (sredstvo), a ne cilj poslovanja, kako bi se kreirao obujam prodaje i profita.

#### **Determinante politike cijena proizvoda za izvoz:**

##### 1. Unutarnje determinante

**\*makrodeterminante** – proizlaze iz vanjskotrgovinskog i deviznog sustava (realnost deviznog tečaja, politika financiranja izvoza, osiguranje izvoza koje treba smanjiti troškove gospodarskog i političkog rizika na inozemnom tržištu)

**\*mikrodeterminante** – troškovi (fiksni i varijabilni)

metoda «troškovi plus» - vlastiti troškovi, svi ostali i progresivna kalkulacija; troškovi su «pod», a tržišna cijena «plafon»; uglavnom se primjenjuje kod diferenciranih proizvoda (politika diferencijacije proizvoda za izvoz)

metoda «troškovi minus» - tržišna cijena u inozemstvu i retrogradna kalkulacija; uglavnom se primjenjuje kod standardiziranih proizvoda

Strategija proizvoda za izvoz može se temeljiti na potpunom pokriću troškova ili djelomičnom pokriću troškova (slobodni kapaciteti, domaće tržište spremno snositi fiksne troškove), ali bez kalkulacije troškova nema dobre politike cijena.

Stavovi o politici cijena na bazi troškova:

- **negativni** – zanemaruje potražnju i konkurenciju i nije u stanju dovesti/formirati optimalnu cijenu

- **pozitivni** – metoda troškova plus je proevdena i za kupca i za prodavača; prodavači ne iskorištavaju kupca pri povećanoj potražnji, a ipak ostvaruju dobit od ulaganja

## **2. Vanjske determinante**

- propisi strane zemlje (o dumpingu)
- sustav cijena strane zemlje (slobodne, preporučene, određene, kontrolirane)

## **3. Tržišne determinante**

- stadij u životnom ciklusu proizvoda
- procjena trajanja proizvoda na tržištu
- multitržišni životni ciklus proizvoda
- elastičnost cijena u odnosu na potražnju (mala promjena u potražnji u odnosu na promjenu cijena; potražnja je neelastična i obratno); što je potražnja manje elastična, to se prodavaču više isplati povećavati cijenu proizvoda; ako je potražnja više elastična, treba razmišljati o sniženju cijene; niža cijena donijet će povećanje prihoda (dok ne počnu neproporcionalno rasti troškovi proizvodnje)

- **stil kupnje potrošača**, učestalost kupnje

- preuzimanje poslova – funkcijski popust; plaćanje računa prije roka dospelja – kasa skonto ("2/10, neto 30" – davanje popusta od 2% ako se račun plati unutar 10 dana; rok dospelja je 30 dana); «stil» - osnova vođenja politike popusta na inozemnom tržištu

- politika popusta ovisi o izvoznim ciljevima (poštivanje tržišta npr. odluka o vrsti popusta). Često se kombiniraju:

§ količinski popust – popust za vjernost

§ količinski popust – funkcijski popust

§ količinski popust – popust za uvođenje ekonomske propagande

Konkurencija – samo u monopolskoj situaciji proizvođač može nametnuti svoju cijenu

- ista cijena kao i konkurencija

## **4. Vrste cijena proizvoda za izvoz:**

### **a) Klizne i čvrste cijene;**

Klizne se primjenjuju u vrijeme nestabilnih uvjeta proizvoda i tržišta; pravilo su ako tržište prodavaoca; utvrđuje se osnovna cijena koja se mijenja na dan isporuke

### **b) Vezane i slobodne cijene;**

Vertikalno vezivanje - zasniva se na ugovoru; proizvođač ima robnu marku i veže trgovca za određenu cijenu po kojoj smije prodavati robu

*Argumenti za*; proizvođač može voditi aktivnu politiku cijena, bolji image proizvoda, transparentnost tržišta, jednostavnija kalkulacija cijena; *Argumenti protiv*; nagrižena trgovinska funkcija, težište se prenosi na ekonomsku propagandu, ugovorne uvjete, servis

**c) Dumping** - izvoz robe po cijeni koja je niža od cijene prodaje iste robe na domaćem tržištu (u isto vrijeme uvažavajući troškove transporta); nelojalna cjenovna konkurencija prema inozemstvu (pravno reguliran međunarodnim sporazumima - WTO, GATT, EU)

### **d) Transferne cijene;**

Cijene po kojima transnacionalne kompanije obračunavaju isporuke unutar svog sustava

Intrasustavne isporuke se obračunavaju po unutrašnjim (netržišnim) cijenama - transfernim, obračunskim cijenama)

§ nadfakturiranje → izigravanje carinskih i

§ podfakturiranje → poreznih propisa

Danas se 25% međunarodne razmjene odvija unutar transnacionalnih kompanija.

**Strategije cijena proizvoda za izvoz** - pri koncipiranju neophodno je uvažavati determinante cijena proizvoda za izvoz:

### **1. Strategija cijena pri uvođenju proizvoda na tržišta** (ciljevi - uvođenje novih proizvoda ili varijanti proizvoda)

┆ Visoke početne cijene (skinning) - ciljevi, situacije

┆ Niske početne cijene (penetracija) - ciljevi, situacije

### **2. Strategija cijena za uvedene proizvode**

┆ Premijska strategija - nastoji se sačuvati relativno visoka cijena za proizvode visoke kvalitete dok to omogućava položaj na tržištu

┆ Promocijska strategija - nastoji stvoriti image proizvoda koji odražava nisku cijenu i visoku kvalitetu

### **3. Strategija razlikovanja cijena** - cijene proizvoda za izvoz se razlikuju po pojedinim ino tržištima obzirom na kupovnu moć tih tržišta:

┆ prostorno razlikovanje cijena - cijene se razlikuju po oblastima (regije, inozemna tržišta), ovisno o: elastičnosti potražnje na cijenu, transportnih troškova, carina

┆ trgovinsko razlikovanje cijena - ovisno o: broju sudionika u kanalu, prosječnom prometu, položaju na tržištu, segmentu kupaca, rabatu, marži

┆ proizvodno razlikovanje cijena - obzirom na vrstu upotrebe proizvoda, tipove proizvoda te višenamjensku upotrebu

*Polazišta dobre politike cijena:*

- da bude prihvatljiva za inozemnog kupca
- da se razlikuje od one koju nudi konkurencija



- u tom slučaju poduzeće stvara mogućnosti za vođenje politike cijena s obzirom na postojeće determinante (vanjske, unutarnje, tržišne)
- može se voditi aktivna ili pasivna politika cijena

<b>Aktivna politika cijena:</b> * zasniva se na jakom položaju na tržištu (tehnoška prednost, veliki udio, diferencijacija proizvoda, loš položaj uvoznika) * ograničava je elastičnost cijena, supstitucijska konkurencija, neposredna konkurencija	<b>Pasivna politika cijena:</b> - usmjerena je reakciji na tržišne uvjete u inozemstvu (defanzivna politika cijena) - razlozi defanzivne politike cijena - obično se proizvod ne razlikuje od proizvoda konkurenata, nema rezervi troškova
--	--

#### INCOTERMS 2000. - international commercial terms - međunarodna pravila za tumačenje trgovinskih uvjeta (termina).

Slanje robe iz jedne zemlje u drugu zemlju može biti riskantno. Ako se roba izgubi, ošteti ili do isporuke uopće ne dođe zbog bilo kojeg razloga, atmosfera povjerenja među govornim stranama može se narušiti u tolikoj mjeri da dođe do sudskog spora. Ugovorne strane često nisu svjesne razlika u trgovinskoj praksi i različitog tumačenja trgovinskih termina u svojoj i u ostalim zemljama diljem svijeta. Ukoliko se kupac i prodavač pri sastavljanju ugovora pozovu na neku od odredbi incoterms-a, mogu biti sigurni da su međusobne odgovornosti definirali na jednostavan i siguran način, te da su eliminirali moguće nesporazume i sporove, gubitak vremena i novca

Međunarodna trgovinska komora je 1936. prvi put objavila skupinu međunarodnih pravila za tumačenje trgovinskih termina. Ova su pravila poznata pod nazivom incoterms-1936. Izmjene i dopune su izvršene 1953, 1967, 1980, 1990 i najnovije 2000, s ciljem prilagodbe prilagođavanja odredbi Incoterms-a sve češćoj upotrebi elektronske obrade podataka, te novim tehnikama prijevoza. Incoterms-2000 obuhvaća 13 klauzula (odredbi) što je za praktične potrebe dovoljan izbor najčešće korištenih odredbi u međunarodnom prometu. U tekstu ugovora uz odgovarajuću klauzulu, kojom su točno određene obveze kupca i prodavača, neophodno je navesti i "ugovoreno po incoterms-u 2000" na jeziku ugovornog teksta. Odredbe incoterms-a su grupirane u *četiri bitno različite kategorije* .(slika)

Počinju s odredbom tipa «E» (jedna klauzula) po kojoj se roba stavlja na raspolaganje kupcu u prostorijama prodavača (klauzula EXW, tj. FRANKO TVORNICA). Slijedi grupa odredbi tipa «F» po kojima je prodavač obavezan isporučiti robu prijevozniku kojega je odredio kupac (FCA, FAS, FOB). Onda slijedi grupa tipa «C» po kojima prodavač preuzima obvezu da ugovori prijevoz, ali bez preuzimanja rizika za gubitak ili oštećenja robe, ili naknadnih troškova nastalih zbog događaja nakon utovara i otpreme (CFR, CIF, CPT, CIP). Konačno odredbe tipa «D» po kojima prodavač preuzima obvezu da snosi sve troškove i rizike vezane uz dopremu robe u naznačenu zemlju (DAF, DES, DEQ, DDU, DDP)

Klauzule koje se koriste predstavljaju u biti skraćenice engleskog jezika za pojedine odredbe:

EXW (ex work)	FCA (free carrier)	Sve odredbe su slikovito rečeno, blokovi za gradnju, slažu se jedan na drugi, novi «blok» povezuje prethodni i temelj je za polaganje slijedećeg. S aspekta prodavača (izvoznika) svaki novi blok povećava njegove obveze.
FAS (free alongside ship)	FOB (free on board)	
CFR (cost and freight)	CIF (cost insurance freight)	
CPT (carriage paid to)	CIP (carriage insurance paid to)	
DAF (delivered at fronttier)	DES (delivered ex ship)	
DEQ (deliver ex quay)	DDU (delivered duty unpaid)	

DDP (delivered duty paid)

<b>Klauzula EXW – FRANKO TVORNICA (... naznačeno mjesto)</b> - prodavač je ispunio obvezu isporuke kad je robu stavio kupcu na raspolaganje u svojim pogonima (tvornici, radionici, skladištu) - prodavač nije odgovoran za utovar robe na vozilo koje osigurava kupac, niti za carinjenje robe radi izvoza - kupac snosi sve troškove i rizik otpreme robe do odredišta Ova odredba (klauzula) predstavlja minimum obveza prodavača (izvoznika). Odredbu ne treba koristiti kada kupac, bilo direktno ili indirektno ne može obaviti izvozne formalnosti. U tom slučaju uputno je koristiti klauzulu <b>FCA – franko prijevoznik uz (...naznačeno mjesto)</b> Klauzula EXW predstavlja minimum obveza za prodavača.	<b>Klauzula DDP – isporučeno, carinjeno (konačno mjesto odredišta)</b> - prodavač je ispunio obvezu isporuke kada je roba stavljan na raspolaganje na naznačenom mjestu u zemlji izvoza - prodavač (izvoznik) je dužan snositi rizike i troškove uključujući troškove carinskih formalnosti, ako i sve carinske, poreske i druge zvanične dadžbine plative pri izvozu i uvozu robe radi isporuke do mjesta odredišta Klauzula DDP predstavlja njegovu maksimalnu obvezu. Ovu odredbu ne treba koristiti ako prodavač bilo direktno, bilo indirektno ne može pribaviti uvoznu dozvolu. Ako ugovorne strane žele da kupac carini robu radi uvoza i plati carinu, onda treba umjesto klauzule DDP koristiti klauzulu <b>DDU – isporučeno, necarinjeno</b> Ukoliko ugovorne strane žele iz obveza prodavača isključiti neko od troškova plativih pri uvozu robe, kao npr. porez na dodanu vrijednost, neophodno je to jasno naznačiti tako da se uz <b>DDP pridoda «VAT neplaćen» (naznačeno mjesto odredišta).</b>
---	---

## Recipročni kompenzacijski poslovi, poslovi vezane trgovine (non cashing pricing)

Recipročni (kompenzacijski) poslovi su međunarodno vezani poslovi za koje je karakteristično da gospodarski subjekti razmjenjuju stvarna dobra (proizvode ili/ili usluge), neovisno o tome da li se pri tome dodatno plaća ili ne. Ovakve transakcije (procjena) iznose oko 25-30% svjetske trgovine. Različite forme kompenzacija naročito su prisutne na relaciji istok-zapad, sjever-jug, jug-jug. Procjenjuje se da su ovi poslovi u vrijeme postojanja sev-a (comecon-a) sudjelovali s 16% u svjetskog trgovini (razmjena sev-a i zapada)

### Kompenzacijski (recipročni) poslovi javljaju se u različitim formama

1. **Barter** - jedan od osnovnih i najstarijih oblika kompenzacijskih transakcija. Danas manje prisutna forma (ostali oblici postali popularniji). Sastoji se od direktne razmjene roba između dva partnera. Transakcija se odvija između 2 ili više zemalja (3 u slučaju bartera u obliku trokuta). Kod bartera novac (devize) nije uključen u transakciju. Posao se zaključuje bez posrednika (posrednik nije uključen u transakciju). Jedan od najvećih bartera do sada je bio između Boeing Co. i Rolls Roycea (UK) s jedne strane i Saudijske Arabije s druge strane.

2. **Kompenzacije - kompenzacijski dogovori** - predstavljaju transakcije koje uključuju plaćanje u robi ili/ili stranoj valuti (stranim sredstvima plaćanja). Ovisno o tipu dogovora, metoda ili struktura kompenzacijske transakcije može se mijenjati. Transakcija ima formu kompenzacije kada se vrijednost izvezena isporuke nadoknađuje s uvoznom transakcijom ili obratno. Plaćanje izvezena robe pretežno se kompenzira bez upotrebe sredstava plaćanja.

Kompenzacije, tj. kompenzacijske transakcije se mogu klasificirati u više kategorija:

a) <b>Puna kompenzacija</b> - Slična je barteru po tome što; partneri razmjenjuju robu u 100% iznosu, za razliku od bartera, ovdje se isporuka i plaćanje odvija zasebno, nakon potpisivanja ugovora o prodaji izvoznik se obvezuje da kupi robu ili usluge u iznosu jednakom onome koji je utvrđen u ugovoru o iznosu te postoji mogućnost da izvoznik preda preuzetu obvezu trećoj osobi uz određenu naknadu	b) <b>Djelomična kompenzacija</b> - Pri djelomičnoj kompenzaciji izvoznik prima naknadu za ugovorenu vrijednost dijelom u konvertibilnoj valuti, a preostali dio u robi. Izvoznik dolazi do gotovine tek kada nađe kupca za ovu robu, što često zahtijeva davanje popusta, primjer; Honda i Vlada Alžira su zaključile ugovor o djelomičnoj kompenzaciji da bi pokrili uvoz 15000 putničkih automobila u vrijednosti od 50 mil\$. Kada alžirska vlada nije mogla platiti protuvrijednost u konvertibilnoj valuti, ponudili su plaćanje u nafti. Međutim, njihova je službena cijena za izvoz nafte iznosila 37,5\$ po barelu, dok je cijena po barelu na svjetskom tržištu iznosila 33\$. Honda mora prodavati barel nafte uz popust od oko 10% što je isto kao da je prodala auto uz sniženje cijena od 10%. Nakon pregovora stranke su se dogovorile da se 40% vrijednosti putničkih automobila obračunava u nafti po alžirskoj službenoj cijeni izvoza nafte, a ostatak u konvertibilnoj valuti (to je ujedno bila prva kompenzacija u koju je Honda ušla)-
--	--

3. **Paralelni poslovi** - Paralelni posao kao oblik kompenzacija zasniva se na 2 zasebna ugovora. Prodavač (izvoznik) se dogovara i ugovorom utvrđuje prodaju proizvoda kupcu (uvozniku) po određenoj cijeni te da mu se plati u novcu. Isplata slijedi po primitku robe, odnosno nakon isporuke. Taj ugovor je vezan uz drugi ugovor po kojemu prvi prodavalac preuzima obvezu o kupovini robe od kupca ili neke druge kompanije iz te zemlje u visini određenog iznosa (ili u određenom postotku) od izvezenog iznosa. Robni asortiman drugog ugovora kompletira se u razdoblju definiranom ugovorom (najčešće 6 do 12 mjeseci). U slučaju neispunjenja ovog dijela dogovora, plaća se odšteta. Cilj ovih dogovora je nadoknada odljeva vrijednosti pri velikim kupnjama

4. **Offset poslovi** - Posebna vrsta paralelnih poslova koja ima najdinamičniji rast u okviru recipročnih poslova razmjene. Najčešće se javljaju pri ugovaranju isporuka proizvoda visoke tehnologije i velikih vrijednosti. Za razliku od ostalih oblika kompenzacija, offset se najprije pojavio u međusobnoj razmjeni razvijenih zemalja (prvi put su se javili u poslovima Kanade i Belgije početkom 70-ih godina). Najčešće se offset poslovi javljaju u trgovini sofisticiranom vojnom opremom, atomskim centralama, komercijalnim zrakoplovima.

Osnovna obilježja ove vrste poslova je da su to:

- poslovi ogromnih vrijednosti
- kupci i prodavatelji su najčešće vlade, državna poduzeća ili poduzeća pod izravnim državnim nadzorom
- većina ugovora je dugoročnog karaktera, najčešće od 10 do 12 godina
- smisao poslovne konstrukcije je u tome da izvoznika na neki način poravna ogromne devizne izdatke uvoznika i/ili unaprijedi tehnologiju nekih sektora
- primarna isporuke i uzvratne isporuke mogu, ali i ne moraju biti izravne

Bez obzira da li su transakcije izravne ili ne, mogu se razlikovati **izravni i neizravni offset**.

**Izravni offset** postoji kada izvoznik, na zahtjev kupca, uzima u uvoznikovo zemlji podugovarače od kojih preuzima određene dijelove ili sklopove potrebne za kompletiranje proizvoda koje izvozi. Izvoznik pri tome često zahtijeva i dobiva potrebnu tehnološku pomoć. *Primjer (izravni offset)*: jedan od najvećih poslova je onaj dogovoreni između Boeinga i vlade Saudijske Arabije, posao je krenuo 1985. i trajao do konca 1995. Ukupna vrijednost posla iznosila je oko 1,3 mlrd\$, a poravnanje je vrijedno oko 350 mil\$. Boeing je isporučio zrakoplove i drugu vojnu opremu za obrambeni sustav Saudijske Arabije uz obvezu zajedničkih ulaganja i prijenosa visoke tehnologije u vrijednosti od 350 mil\$.

**Neizravni offset** se javlja u slučaju kada se obveza poravnanja ne odnosi na dijelove, sklopove niti na tehnologiju vezanu za primarnu isporuku. U ovom slučaju radi se o kupnji nekih drugih proizvoda iz zemlje uvoznice ili prijenosu tehnologije nevezane za primarnu isporuku (inicijalni izvoz).

Primjer (neizravni offset): Lockheed (proizvođač zrakoplova iz SAD-a) je 1980. godine prodao državnoj zrakoplovnoj kompaniji iz Portugala, a putničke zrakoplove u vrijednosti od 250 mil\$. Da bi se poravnali veliki devizni izdaci uvoznika (nadoknadio odljev vrijednosti) Lockheed se obvezao da će narednih 10 godina kupovati u Portugalu robe u vrijednosti od 65 mil\$. U slučaju da to ne učini, dužan je platiti odštetu u iznosu od 4,5 mil\$.

**5. Vezani poslovi (junction - poslovi spajanja)**- Oblik vezane trgovine koji se ne koriste često u praksi. Uvoznik sa zapada pronalazi izvoznika sa zapada koji je voljan umjesto njega za isporučenu mu robu s istoka, ispuniti obvezu kontraisporuke u robi i valuti. Time se uvoznik sa zapada nastoji osloboditi obveze preuzete ugovorom, prebaciti je na partnera, izvoznika sa zapada, kojemu za to plaća premiju.

**6.. Kompenzacije u obliku trokuta (trostrane kompenzacije ili triangularne kompenzacije)** - Kod kompenzacija u obliku trokuta u posao se uključuju tri zemlje: izvoznik sa zapada isporučuje konvertibilnu robu (roba koja e lako prodaje na tržištu) uvozniku, obično iz istočno europskih zemalja. Kao isplatu za ovu isporuku, uvoznik isporučuje konvertibilnu ili nekonvertibilnu robu trećoj zemlji (u zapadnoj ili istočnoj Europi). Ta treća zemlja isplaćuje izvoznika sa zapada (inicijalnog izvoznika) u konvertibilnoj valuti. Pregovori kod kompenzacijskih poslova u obliku trokuta su kompleksni, traju dugo, posebno kada je u aranžman uključena "nekonvertibilna" roba (roba koja se mora prodati uz popust). Zbog toga se u ove dogovore uključuju specijalizirane institucije - switch dealeri (switcheri), koji posreduju u kompenzacijama. Switcheri preuzimaju obvezu isplate zapadnog izvoznika u konvertibilnoj valuti. Nastalo klirinško potraživanje switcher pretvara u čvrstu valutu uz diskont koji se naziva disagio - kompenzacijski rječnik (trg. riječni, str. 281)

Najčešće se javljaju zbog loše gospodarske situaciju u nekoj zemlji (nerealne cijene, nerealni tečajevi valuta, visoka stopa inflacije, trgovinski i platni deficit i sl.), te pomanjkanja esencijalnih proizvoda ili viška manje esencijalnih proizvoda, pri čemu su kompenzacije uvijek osnovane na nerealnim cijenama. Stoga, u kompenzacijskom poslu predstoji uvijek problem izravnavanja cijena i problem izravnavanja gubitka među partnerima, koji izvoznik treba platiti uvozniku ili uvoznik odobriti izvozniku. Ako roba uvozniku zbog nerealnog tečaja deviza ili visokih cijena stvara gubitak, to se nadoknađuje agiom

- agio - ažija = pride
- naplaćivanje ažije - šticung