

Strategija ulaska poduzeća na strana tržišta

Čular, Danko

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:695880>

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

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



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAGREB

DANKO ČULAR

ZAVRŠNI RAD

**STRATEGIJA ULASKA PODUZEĆA NA STRANA
TRŽIŠTA**

Zagreb, srpanj 2018.

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

ZAGREB

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ

POSLOVNA EKONOMIJA

**STRATEGIJA ULASKA PODUZEĆA NA STRANA
TRŽIŠTA**

KANDIDAT: Danko Čular

KOLEGIJ: Tehnike poslovanja u međunarodnoj trgovini

MENTOR: Prof. emeritus dr. sc. Ivo Andrijanić

Zagreb, srpanj 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD	4
2. PRIPREME ZA POČETAK POSLOVANJA U MEĐUNARODNOJ TRGOVINI.....	7
2.1. Osnove korištenja poslovnih informacija u međunarodnom poslovanju	7
2.2. Izbor i uspostavljanje poslovnih veza na stranom tržištu	8
2.3. Internet u poduzetništvu i sustavu poslovnih informacija	9
3. OSNOVE STRATEGIJE ULASKA NA STRANO TRŽIŠTE.....	11
3.1. Uvod u strategiju nastupa na inozemnom tržištu.....	11
3.1.1. Osnove marketinga i stvaranje informacijskih osnova za selekciju stranih tržišta.....	12
3.2. Korištenje slobodnih zona	14
3.2.1. Klasična slobodna zona	14
3.2.2. Uvozne slobodne zone.....	14
3.2.3. Izvozne slobodne zone	15
3.3. Leasing	15
3.4. Međunarodna ugovorna suradnja	16
3.4.1. Proizvodnja na osnovi licence	17
3.4.2. Ugovorna proizvodnja	17
3.4.3. Montažerna proizvodnja.....	18
3.4.4. Rukovođenje temeljem ugovora	18
3.4.5. Dugoročna proizvodna kooperacija.....	18
3.5. Franchising	19
3.6. Europske grupacije od ekonomskog interesa - EGEI.....	21
3.7. Strateški savezi.....	22
3.8. Strana ulaganja	24
3.8.1. Portfolio ili indirektna ulaganja.....	25
3.8.2. Direktna ulaganja.....	26
3.8.3. Motivi ulaganja u inozemstvu	26
3.8.4. Proces odlučivanja o ulaganju u inozemstvu.....	27
3.9. Analiza ulagačke klime te utjecaj direktnih ulaganja na zemlju u koju se kapital ulaže te zemlju izvoznicu kapitala	28
3.9.1. Analiza ulagačke klime	28
3.9.2. Utjecaj direktnih ulaganja u zemlju u koju se kapital ulaže te na zemlju izvoznicu kapitala	29
3.10. Marketinška strategija u obradi stranog tržišta.....	30

3.11.	Strategija ponude na stranim tržištima	31
3.11.1.	Politika proizvoda i asortimana	31
3.11.2.	Politika cijena i uvjeta prodaje	31
3.12.	Strategija distribucije na stranim tržištima	32
3.13.	Analiza strategija ulaska na strana tržišta.....	33
3.13.1.	Unutrašnje varijable.....	33
3.13.2.	Vanjske varijable.....	34
4.	ZAKLJUČAK	35
	LITERATURA.....	37

SAŽETAK

Trgovina je gospodarska djelatnost u okviru koje se obavlja razmjena robe između pojedinih dijelova gospodarstva, a u krajnjoj liniji između proizvođača i potrošača. Najveći dio nacionalnih poduzeća, bez obzira na svoju lokaciju, u određenoj fazi rasta i razvoja želi proširiti svoje poslovanje u inozemstvu. Prema tome, trgovina je organizirani i razvijeni oblik robne razmjene. Najznačajniji čimbenik uspješnoga i kvalitetnoga kreiranja i ostvarenja vanjskotrgovinskih poslova jest stručna osposobljenost osoblja na poslovima vanjskotrgovinskog prometa. Ono što će ostati kao temeljna pretpostavka za ostvarivanje poslovnog uspjeha na svjetskom tržištu jest konkurentska sposobnost pojedinca, tvrtke i države o čemu ovisi i perspektiva razvitka gospodarstva zemlje i životnog standarda građana. U svemu tome, vanjska trgovina predstavlja veliki izazov za svakog poduzetnika.

Ključne riječi: trgovina, vanjskotrgovinsko poslovanje, poslovi u vanjskoj trgovini

SUMMARY

Trade is an economic activity within which goods are exchanged between individual parts of the economy and ultimately between producers and consumers. Most of the national enterprises, regardless of their location, at a certain stage of growth and development want to expand their business overseas. Therefore, trade is organized and developed as a form of commodity exchange. The most important factor for the successful and high quality creation and realization of foreign trade is the professional competence of personnel in foreign trade. What will remain a basic precondition for achieving business success on the global market is the competitive ability of an individual, company and state, depending on both the prospects of developing the country's economy and the living standard of citizens. In all of this, foreign trade is a big challenge for every entrepreneur.

Key words: the market, foreign trade business, foreign trade jobs

1. UVOD

Vanjska je trgovina gospodarska djelatnost koja obuhvaća razmjenu robe i usluga s inozemstvom, odnosno sveukupnu razmjenu materijalnih i nematerijalnih dobara između zemalja. U užem smislu vanjska trgovina obuhvaća samo promet robe između gospodarskih subjekata iz različitih zemalja, pa je predmet vanjskotrgovinske razmjene samo ona roba koja prelazi državnu granicu, odnosno carinsku crtu jedne ili više zemalja. U širem smislu vanjska trgovina, uz međunarodnu robnu razmjenu, obuhvaća i razmjenu gospodarskih usluga, promet kapitala, promet ljudi (turistički promet) i prijenos vijesti (telekomunikacijski promet).

Dok pod vanjskom trgovinom razumijevamo ukupnost razmjene jedne zemlje s drugim zemljama, međunarodnu trgovinu možemo definirati kao ukupni opseg razmjene između zemalja cijelog svijeta, odnosno ukupnost razmjene na globalnom tržištu. Ukratko rečeno: „vanjska je trgovina dio prometa robe u kojemu predmet kupoprodaje prelazi carinsku crtu, napušta teritorij zemlje prodavatelja (izvoznika) i ulazi na teritorij zemlje kupca (uvoznika). U tom slučaju, s gledišta zemlje prodavatelja govorimo o izvozu, a s gledišta zemlje kupca o uvozu.“

Osnovni je zadatak vanjske trgovine da se po najpovoljnijim uvjetima kupuje odnosno uvozi roba koje ili uopće nema ili je nema u dovoljnim količinama na domaćem tržištu te da se po najpovoljnijim uvjetima prodaje, tj. izvozi domaća roba i gospodarske usluge na inozemno tržište. Postoje mnogi razlozi zbog kojih je svaka zemlja zainteresirana za uključivanje u međunarodnu razmjenu. Najvažniji je taj što razvoj društvenih proizvodnih snaga izaziva specijalizaciju proizvodnje i proizvodnju roba u velikim količinama pa tržište postaje preusko za njihov plasman. Zbog toga je potrebno pronalaziti nova tržišta, što se postiže izvozom roba. Izvozom se ostvaruju devizna sredstva koja mogu poslužiti za uvoz nedostajućih roba ili proizvoda koji se u vlastitoj zemlji uopće ne proizvode radi zadovoljavanja potražnje u zemlji.

Poduzeća koja tek započinju nastup u inozemstvu trebala bi odabrati jednostavne strategije koje bi tijekom vremena prerastale u složenije u skladu s povećanjem stupnja internacionalizacije poslovanja. Poduzeća koja već posluju na međunarodnom tržištu i imaju potrebno međunarodno iskustvo koristit će složenije strategije nastupa. Međutim, valja naglasiti kako su neka strana tržišta i za velika međunarodna poduzeća potpuno „nova“ te će i takvo poduzeće na tom „novom“ tržištu koristiti manje složenu strategiju za početak nastupa.

Ipak, praksa je pokazala da poduzeća tijekom vremena u kojem učvršćuju svoju poziciju na odabranom stranom tržištu i povećavaju stupanj internacionalizacije poslovanja, prelaze s jednostavnih na složenije strategije. Stoga je normalno da međunarodno poduzeće istovremeno na različitim tržištima primjenjuje različite strategije nastupa, zavisno od ciljeva poslovanja, privlačnosti stranih tržišta i sl.

Ovim radom nastojat ćemo objasniti vrste strategija koje poduzeća koriste pri ulasku na strana tržišta, sagledat ćemo i kada ih koriste te koje su specifičnosti pojedinih strategija, a koje prednosti te nedostaci. Zanimljivo je istražiti koje su sve mogućnosti proširenja poslovanja na strana tržišta pogotovo danas u svijetu liberalizacije tržišta te razvoja tehnologije i komunikacije koja omogućuje pristup ne samo velikim poduzećima, već srednjima i malima.

Stoga, kada poduzeća dolaze do faze razvoja u kojoj žele proširiti svoje poslovanje, to mogu učiniti na dva načina: povećanjem konkurentnosti na domaćem tržištu ili tražiti nove poslovne mogućnosti na stranim tržištima, uz odabir najuspješnije strategije koju će pri tom ulasku koristiti. Poduzeća prvo istražuju, analiziraju tržište, konkurenciju, pa odabiru najpovoljniju strategiju kako bi postigli najbolji uspjeh i umanjili rizike. Također, proces internacionalizacije poslovanja poduzeća iznimno je bitan korak, kojem se treba pristupiti ozbiljno uz detaljna istraživanja prije realizacije. Mnogobrojne različitosti između domaćeg i stranih tržišta poput jezika, kulture, političkog i zakonodavnog uređenja faktori su koji uvelike otežavaju i mogu ugroziti sam proces internacionalizacije.

Mnogobrojne su poteškoće kroz koje poduzeća prolaze prilikom izlaska na strano tržište, te bi vjerojatno velik broj, posebno malih i srednjih, radije ostao na "sigurnom" domaćem tržištu. Međunarodno je tržište daleko složenije u odnosu na nacionalno okruženje. Oštra i mnogobrojna konkurencija zahtjeva vještine, znanja i sposobnosti. Strana tržišta često nude povoljniju nabavu ključnih resursa, poput sirovina, energije, obučene radne snage, ili pak poticajne akcije država za ulazak poduzeća na njihova tržišta. Zavisno o raspoloživim resursima, ljudi, financija, tehnologija poduzeća primjenjuju različite marketinške strategije na različitim inozemnim tržištima u cilju ostvarenja što boljih rezultata.

Razvoj društvenih proizvodnih snaga izaziva specijalizaciju proizvodnje i proizvodnju roba u velikim količinama pa tržište postaje preusko za njihov plasman. Zbog toga treba

tražiti nova tržišta, tj. izvoziti čime se ostvaruju devizna sredstva koja mogu poslužiti za uvoz deficitarnih roba koje se ne proizvode u vlastitoj zemlji radi zadovoljavanja potražnje u zemlji. Uvozi se kapital, sirovine, tehnologija, oprema, nove ideje, reprodukcijski materijal, gotovi proizvodi investicijske ili osobne potrošnje važni za razvoj privrede. Bitan faktor jest i stupanj otvorenosti privrede jedne zemlje (što je otvorenija veći je utjecaj svjetske privrede na uvjete privređivanja). Zadatak poduzeća koji sudjeluje u vanjskoj trgovini je da u neposrednoj suradnji sa svim sudionicima u proizvodnji, razmjeni i potrošnji robe i usluga, omogući skladan gospodarski razvoj zemlje, da utječe na razvoj i unaprjeđenje proizvodnje te da zadovolji stvarne potrebe domaćeg tržišta i osigura plasman proizvedenih viškova robe i ponuđenih usluga na stranim tržištima.

2. PRIPREME ZA POČETAK POSLOVANJA U MEĐUNARODNOJ TRGOVINI

2.1. Osnove korištenja poslovnih informacija u međunarodnom poslovanju

Za poslovni uspjeh posebno je važno osigurati nužnu informacijsku podlogu koja će pomoći u radu i omogućiti kvalitetnu usmjerenost u poslovanju s inozemstvom. Jedan od odlučujućih čimbenika poslovnog uspjeha leži u kvalitetnim, pravodobnim i nadasve pouzdanim poslovnim informacijama. Vrste i količine informacija potrebnih za uspješno poslovanje i izvozu i uvozu mogle bi se svrstati u pet skupina koje se najčešće primjenjuju u poslovnoj praksi:

- informacije o ponudi (čine informacije o ponuđačima različitih, nama potrebnih roba i/ili gospodarskih usluga. Što je veći izbor mogućnosti, lakše će nam biti odabrati onu najpovoljniju glede cijene, kvalitete, roka isporuke robe ili izvršenja usluge).
- informacije o potražnji (svjetsko tržište karakterizira golema ponuda raznovrsnih roba i gospodarskih usluga. U trgovini općenito, pa i u međunarodnoj, vlada osnovno načelo: Uvijek je lakše nešto kupiti negoli prodati. Za izvoznika je „dobro obavljen posao“ uvjetovan odličnim poznavanjem međunarodnog tržišta i posjedovanjem bitnih poslovnih informacija o stvarnoj i potencijalnoj potražnji, konkurenciji istih ili sličnih ponuđača onoga što i mi želimo nuditi, tehničko-tehnološkim prednostima i nedostacima konkurencije, njihovoj snazi i uvjetima što ih nude na međunarodnom tržištu, rizicima i mogućim načinima osiguranja od poslovnih rizika).
- informacije o bonitetu potencijalnoga poslovnog partnera
- informacije o zakonskom okviru izvršenja posla
- informacije o zavisnim troškovima izvršenja izvoznoga odnosno uvoznog posla.¹

¹ Usp. Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017, str. 118-119.

2.2. Izbor i uspostavljanje poslovnih veza na stranom tržištu

Pitanje koje danas postavljaju gotovo svi menadžeri poduzeća je kako pomiriti zahtjeve svih dionika, kako biti i ostati uspješan, te koje tehnike ili metode pri tome koristiti. Dio odgovora leži u poboljšanjima. Jedinstvene definicije poboljšanja nema, ali skoro svi se slažu u jednome: poboljšanja su promjene na bolje, sve ono što je pomak u odnosu prema trenutačnom, a donosi uštedu, financijsku ili funkcionalnu.²

Izbor poslovne veze na stranom tržištu uvjetovan je nizom čimbenika, od kojih su najvažniji: vrste proizvoda koji se izvozi i područja potrošnje kojoj taj proizvod pripada, put prodaje robe, obilježja stranog tržišta, obilježja izvozne politike, mogućnosti izvoznika i dosadašnji nastup na tržištu.

Na izbor poslovne veze na tržištu utječe i namjena proizvoda, ovisno o tome je li riječ o proizvodu namijenjenom investicijskoj ili širokoj potrošnji. Ako je riječ o robi široke potrošnje, problem je zamršeniji, jer se na stranom tržištu pojavljuje velik broj mogućih poslovnih partnera, bilo da je riječ o trgovačkoj mreži na veliko i malo, izravnim potrošačima ili posrednom plasmanu putem zastupnika. Put plasmana robe izravno utječe i na izbor poslovne veze u inozemstvu.³

Odluka glede izgleda poslovne veze na stranom tržištu, i u slučaju izravne i posredne prodaje robe, podliježe odgovarajućoj ocjeni i poslovnoj računici. Među najvažnije komponente treba uzeti u obzir sljedeće: predvidivi opseg poslova, kvalitetna i ostala svojstva robe, postizive cijene, visina i struktura zavisnih troškova prodaje u pojedinim poslovnim alternativama, regularnost poslovnih odnosa, mogućnost i poželjnost zadržavanja nadzora nad tržištem, izravne obrade tržišta, izravnog snošenja ekonomske propagande, osiguranja ostalih uvjeta za uspješan rad na tržištu te ostale koncepcije poslovne politike izvoznika.

Valja istaknuti kako posebno mjesto u izboru poslovne veze na stranom tržištu predstavlja za izvoznika bonitet inozemnoga poslovnog partnera. Izbor poslovne veze kod uvoznih poslova obavlja se najčešće slanjem upita poznatim inozemnim dobavljačima iz različitih zemalja, prikupljanjem informacija o raznim proizvođačima ili posredničkim trgovačkim organizacijama specijaliziranim za trgovinu određenim skupinama proizvoda, neposrednim

² Pipunić, A., Grubišić, D.: „Suvremeni pristupi poboljšanjima poslovnih procesa i poslovna uspješnost“, u: *Ekonomska misao i praksa*, 2 (2014.), str. 542.

³ Usp. Andrijanić, I., Pavlović, D.: *Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje*, Zagreb, 2017., str. 124.

poslovnim vezama i razgovorima na međunarodnim sajmovima i izložbama, kao i drugim oblicima izbora poslovne veze na inozemnom tržištu.

Pri izboru poslovne veze odnosno poslovnih partnera na domaćem i inozemnom tržištu važno je koristiti sve mogućnosti što ih pružaju spomenuti izvori i načini korištenja poslovnih informacija, Interneta i drugih specijaliziranih baza podataka o najrazličitijim firmama.⁴

Razvoj međunarodne razmjene u svjetskim odnosima, u uslovima globalizacije, više nego ikad naglašava problematiku konkurentnosti država i preduzeća u vanjskoj trgovini. Konkurentnost predstavlja jedan od ključnih faktora od koga zavise rezultati u vanjskoj trgovini. Uloga konkurentnosti u međunarodnoj razmjeni različita je u svakoj pojedinačnoj državi-ekonomiji i mjeri se putem mnogih kvantitativnih indikatora položaja ekonomije određene države u svjetskoj trgovini kao što su: vrijednost neto izvoza, vrijednost izvoza po glavi stanovnika, učešće vrijednosti izvoza na svjetskom tržištu, indeks diverzifikacije proizvoda, indeks koncentracije proizvoda, diverzifikacija tržišta i koncentracija tržišta. Položaj određene ekonomije u svjetskoj privredi može se prezentirati i putem Indeksa globalne konkurentnosti.⁵

2.3. Internet u poduzetništvu i sustavu poslovnih informacija

Vrijednost komunikacijske tehnologije sve više raste, a time raste i vrijednost izvora informacija spremnih za prijenos, pohranjivanje i korištenje na mjestima gdje je to potrebno. Takav oblik informacija je digitalni oblik, koji je izvor informacije budućnosti. Zbog toga je potrebno izdvojiti Internet, kao izvor informacija koji pruža neslućene mogućnosti. Iz navedenoga slijedi kako korištenje i uporaba Interneta može smanjiti troškove i povećati učinkovitost poslovanja.⁶

Osim aspekta komunikacije, informiranja ili prenošenja informacija, Internet ima i drugi aspekt, a to je prodaja proizvoda putem Interneta. Važno je napomenuti da se narudžbe mogu primati s bilo kojega mjesta na svijetu. Znači da je riječ o međunarodnoj trgovini.

⁴ Usp. Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017., str. 125-126.

⁵ Nalić, M.: „Uloga konkurentnosti u međunarodnoj razmjeni“, u: *Tranzicija*, 18 (2016.) 37, str. 3-4.

⁶ Lako pronalaženje najniže cijene preko Interneta, u bilo koje vrijeme, spustit će cjenovnu granicu onima koji prodaju proizvode.

Spomenimo i EDI - elektroničku razmjenu podataka. EDI je standard elektroničkog poslovanja i transakcija s poslovnim partnerima. EDI sustav bitno se razlikuje od sustava elektroničke pošte, jer, iako se i EDI bazira na razmjeni poruka, ova je razmjena automatizirana, sigurna, s jamstvom primitka i drugih funkcija kako bi navedeni sustav bio pouzdano rješenje za ozbiljno poslovanje.⁷

„Internet je prije svega komunikacijsko sredstvo i sve informacije na internetu nije moguće dobiti besplatno. Kako je informacijska industrija vrlo unosan posao, najkvalitetnije podatke potrebno je skupo plaćati.

Internet je i najvažniji medij za posredovanje informacija, jer svi veliki ponuditelji poslovnih informacija nude svoje baze podataka preko Interneta. Ranije su to znanje mogli koristiti samo informacijski stručnjaci. S razvojem Interneta to se promijenilo. Želja svih ponuditelja informacija je prodrijeti do krajnjega korisnika. Zbog toga je cijena poslovnih informacija zadnjih godina pala te su neki najpoznatiji informacijski servisi izgubili dio poslova ili sasvim propadaju.“⁸

Internet je omogućio razvoj društvenih mreža. No, ostaje veliko pitanje koliko su upravo društvene mreže, koje služe komunikaciji, informiranju, nekada edukaciji i tome slično, prepoznate i kao poluga u razvoju poduhvata i kako tome mogu služiti. Karakterističan je primjer crowdsourcinga, fenomen od čije literarne inauguracije nije prošlo ni deset godina, a već postaje nezaobilaznom temom niza naučnih skupova na kojima učinjene analize studije slučaja svjedoče o visokoj učinkovitosti ovoga tipa poslovnih strategija.⁹

⁷ Usp. Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017., str. 119-121.

⁸ Opus cit. str. 121.

⁹ Zarić, S., Bujković, R.: „Poduzetničke aktivnosti i uloga socijalnog kapitala i društvenih mreža: prisutnost u obrazovnom procesu, u: *Obrazovanje za poduzetništvo – E 4 E: Znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 6 (2016.) 1, str. 166.

3. OSNOVE STRATEGIJE ULASKA NA STRANO TRŽIŠTE

3.1. Uvod u strategiju nastupa na inozemnom tržištu

Prije se mislilo da je gospodarstvo zatvoreno – dakle da nije u međuosobnim odnosima s ostatkom svijeta. Međutim, napustivši tu pretpostavku zaključujemo kako „otvorenost“ ima tri različite dimenzije: otvorenost na tržištu dobara, otvorenost na financijskim tržištima te otvorenost na tržištu faktora proizvodnje.

Otvorenost na tržištu dobara daje mogućnost potrošača i proizvođača da biraju između domaćih dobara i inozemnih dobara. Otvorenost na financijskim tržištima daje mogućnost financijskih investitora da biraju između domaće imovine i inozemne imovine. Otvorenost na tržištu faktora proizvodnje daje mogućnost poduzeća da biraju gdje će locirati svoju proizvodnju, kao i mogućnost radnika da izaberu gdje će raditi.¹⁰

Organizacija vanjske trgovine svake zemlje ovisi o njezinu društvenom uređenju, razvijenosti njezina gospodarstva i nizu drugih čimbenika koji određuju cjelokupni sustav ekonomskih odnosa zemlje s inozemstvom. Pod osnovnim oblicima vanjske trgovine odnosno oblicima nastupa na inozemnom tržištu podrazumijevamo izravnu i posrednu trgovinu odnosno izravan i posredan izvoz, izravan i posredan uvoz i tranzitnu trgovinu. Oblik nastupa poduzeća na inozemnom tržištu, odnosno njegovo uključivanje u međunarodnu razmjenu, ovisi o nizu subjektivnih i objektivnih okolnosti, od kojih navodimo sljedeće: vrste i svojstva robe (ili usluge) koja se izvozi ili uvozi, obilježja inozemnog tržišta, vlastiti kapaciteti domaćeg poduzeća, intenzitet moguće prodaje ili uvoza i udaljenost od mjesta proizvodnje i/ili nabave, poslovni običaji, motiviranost domaćeg poduzeća kao potencijalnog izvoznika ili izravnog uvoznika za vlastite potrebe ili potrebe drugoga te ostale specifične okolnosti i uvjeti koji su vezani uz poslovnu odluku o obliku nastupa na inozemnom tržištu.

Jedna od važnijih odluka u strategiji međunarodnog poslovanja za poduzeće koje želi internacionalizirati svoje poslovanje jest izbor optimalne strategije za ulazak na strano tržište. Od odabrane strategije ulaska izravno ovise rezultati koje će poduzeće postići na stranom tržištu jer su korištena sredstva, preuzeti rizici i nadzor i kontrola drukčiji za svaku od strategija. Pri izboru strategije ulaska, međunarodno poduzeće svako pojedino tržište zasebno

¹⁰ Usp. Blanchard, O.: Makroekonomija, Tehnološki Institut u Massachusettsu, MATE marketing tehnologija, ZSEM, Zagreb, 2009., str. 377.

morti te će i odabir strategije biti uvjetovan specifičnostima svakog pojedinog stranog tržišta. Ispravna odluka o izboru strategije zavisi od kvalitetne analize mogućnosti primjene pojedinih strategija u svakom pojedinom projektu. U analizu treba uključiti sve bitne varijable koje mogu utjecati na izvedbu projekta i njegovu uspješnost. Iako je svaki slučaj specifičan, postoje neke varijable koje se uvijek moraju uključiti u analizu. Prema izvorima iz kojih potječu, varijable je moguće razdijeliti u dvije osnovne skupine: unutarnje i vanjske.¹¹

S obzirom na tržišnu poziciju poduzeća navedene strategije mogu se podijeliti na dvije temeljne grupe:

A. S obzirom na tržišnu poziciju:

1. *Outsider tržišna pozicija* – koristi strategije u kojima poduzeće proizvodi u domaćoj zemlji i izvozi u inozemstvo (poduzeće u inozemstvu provodi samo marketinške aktivnosti).
2. *Insider tržišna pozicija* – koristi strategije kojima poduzeće prenosi vlastite resurse (tehnologiju, kapital, kadrove) u inozemstvo (poduzeće u inozemstvu provodi ne samo marketinške nego i proizvodne i druge aktivnosti) – potrebna su velika ulaganja.

B. S obzirom na složenost:

1. *Jednostavne ili klasične strategije* – izvoz i uvoz
2. *Srednje složene strategije* – licence, montaža, kooperacija, ugovorna proizvodnja, franchising
3. *Složene strategije* – zajednička ili vlastita poduzeća u inozemstvu.¹²

3.1.1. Osnove marketinga i stvaranje informacijskih osnova za selekciju stranih tržišta

„Informacija se sve više pojavljuje kao roba na tržištu. Bez obzira ima li ona status medijske vijesti, ili informacije, koja se dobiva iz informatičkog sistema, informacija se proizvodi, sortira, čuva i lansira, te na taj način postaje proizvod, koji ima svoju cijenu koštanja, kao i svoju prodajnu cijenu, svoje potrošače i svoje tržište.“¹³

¹¹ Usp. Andrijanić, I., Pavlović, D.: *Mendžment međunarodne trgovine*, Libertas, Zagreb, 2012., str. 85-87.

¹² Opus cit. str. 88-89.

¹³ Preuzeto iz: file:///C:/Users/Perica/Downloads/Clanak_10.pdf. (Pristupano dana: 16.05.2018.).

Marketing u vanjskoj trgovini djeluje u sklopu politike poduzeća kao kao sustavna i planirana primjena kombinacije instrumenata prodajne politike ili nabavne politike radi postizanja najpovoljnije prodaje ili nabave. Marketing u vanjskoj trgovini može se odnositi na sve dijelove vanjske trgovine, ali zbog svoje posebne važnosti izvozi bi poslovi trebali imati prednost.

Primjenjujući međunarodni marketing, kao posebni dio vanjskotrgovinskog marketinga, poduzeće može, radi usvajanja najpovoljnijih mogućnosti prodaje u pojedinim zemljama i mjestima, razviti djelatnosti koje se sastoje od kombinacija izvoza, izravnih investicija u više inozemnih tržišta, reimporta ili proizvodnje po inozemnoj licenci.¹⁴

„Međunarodni je marketing, prema tome, skup svih aktivnosti kojima se neko međunarodno orijentirano poduzeće koristi za pridobivanje kupaca na raznim nacionalnim tržištima.“¹⁵ Izbor tih aktivnosti i njihova primjena te ovisnost o zahtjevima pojedine regije i odnos prema različitim rizicima u pojedinim zemljama ukazuju na to kako je usmjerena poslovna filozofija poduzeća i u kojoj su mjeri prihvaćeni suvremeni oblici i metode promišljanja poslovne politike poduzeća i strategije nastupa na inozemnom tržištu.

Glavni cilj marketinga u vlastitoj trgovini trebao bi biti ostvarivanje interesa vlastitog poduzeća što je bolje moguće, uz uvjet da se želje kupaca mogu na odgovarajući način zadovoljiti. Pritom treba pripaziti i upozoriti na sve rizike u vanjskoj trgovini i na posebne teškoće koje se javljaju iz raznovrsnih pravnih, gospodarskih, kulturnih i političkih okvirnih uvjeta na međunarodnom tržištu.

Razlika između marketinga usmjerenog na domaće tržište i onoga u vanjskoj trgovini usmjerenog na inozemno tržište leži u samom tržištu.¹⁶

¹⁴ Usp. Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017., str. 130.

¹⁵ Opus cit. str. 130.

¹⁶ Razlika je u sadržaju koncepcije marketinga i strategije koji se na inozemnom tržištu definira prema različitim čimbenicima okruženja. Usp. Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017., str. 131.

3.2. Korištenje slobodnih zona

Uz poslovanje u domaćoj zemlji i poslovanje u inozemstvu postoji za poduzeće i treća mogućnost. To je poslovanje u slobodnim zonama koje mogu biti locirane na domaćem ili stranom području. Te su zone nastale modifikacijom nekadašnjih slobodnih carinskih luka koje su osnivane zajedno s nastankom međunarodne trgovine.¹⁷

Slobodne zone predstavljaju određene, pravnim propisima omeđene i fizički ograđene dijelove teritorija neke države koji je industrijski uređen i komunalno opremljen, bez stalnih stanovnika i carinskim izuzećem. To znači da se u zoni može proizvoditi, prerađivati, dorađivati, skladištiti, transportirati, itd. bez plaćanja carine.¹⁸

3.2.1. Klasična slobodna zona

Klasične slobodne zone namijenjene su olakšavanju prolaza inozemnim proizvodima k stranim tržištima. Takvi proizvodi se u zoni prepakiravaju, klasificiraju, označavaju ili dotjeruju nižim fazama obrade. Ovaj tip zona je najzastupljeniji u Njemačkoj koja skoro trećinu svog izvoza ostvaruje kroz slobodne zone. Uloga i važnost ovog tipa slobodnih zona opada i one postupno prerastaju u jedan od sljedeća dva tipa.¹⁹

3.2.2. Uvozne slobodne zone

Ovaj tip postoji uglavnom u visokorazvijenim zemljama. U njima se proizvodi dorađuju i prerađuju prije upućivanja na domaće tržište zemlje gdje je takva zona locirana. Najzastupljenije su na području SAD-a, gdje se pri ulazu proizvoda plaća carina samo na sadržaje proizvoda koji su „uvezeni“ u slobodnu zonu u SAD, a na sadržaje proizvoda nastale

¹⁷ Slobodna zona ili „slobodna luka“ odvojeni je i ograđeni lučki ili neki drugi prostor koji uživa tzv. Carinsku eksteritorijalnost zemlje na čijem se teritoriju nalazi. Andrijanić, I., Pavlović, D.: Mendžment međunarodne trgovine, Libertas, Zagreb, 2012., str. 95.

¹⁸ Usp. Andrijanić, I., Pavlović, D.: Mendžment međunarodne trgovine, Libertas, Zagreb, 2012., str. 95-96.

¹⁹ Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 388.

u samoj zoni carina se ne plaća. Posljedica ovih propisa jest iznimna razvijenost montažerne proizvodnje²⁰ u ovim zonama.²¹

3.2.3. Izvozne slobodne zone

Izvozne slobodne zone najvećim su dijelom locirane na području zemalja u razvoju i srednje razvijenih zemalja. U njima se proizvode gotovi proizvodi ili dijelovi namijenjeni inozemnim tržištima, najčešće tržištima visokorazvijenih zemalja. Velika međunarodna poduzeća osnivaju svoje proizvodne podružnice u ovakvim zonama radi: jeftine radne snage, niskih troškova proizvodnje, carinskih i poreznih olakšica, liberalnog pristupa transferu dobiti i repartijaciji kapitala itd. S druge strane, zemlje domaćini zona potiču vlastiti ekonomski razvoj i transfer tehnologije, povećavaju kapacitete i zaposlenost, potiču izvoznu orijentaciju domaćih poduzeća i internacionalizaciju poslovanja, olakšavaju platnobilančne probleme i indirektno povećavaju strana ulaganja u dijelove zemlje domaćina izvan zone.

3.3. Leasing

Zakup ili najam opreme u inozemstvu predstavlja suvremenu strategiju nastupa na stranim tržištima kroz posredno, a rjeđe neposredno financiranje plasmana proizvoda stranim korisnicima. U međunarodnoj poslovnoj praksi najčešće se koristi naziv leasing, a ponekad i renting. Kod nas su udomaćeni nazivi zakup (najam) ili renta.

Izraz “leasing” nalazi svoje ishodište u engleskoj riječi “to lease”, što označava zakup ili najam. Izraz se u međunarodnoj ekonomskoj praksi koristi u izvornom obliku, a označava jedan od načina financiranja pokretnih ili nepokretnih investicija, koja se putem međusobnih sporazuma daju kupcu ili korisniku u najam s tim da korisnik za korištenje plaća dogovorenu najamninu. Korisnik formalno ne stječe vlasništvo nad ugovornim, već samo pravo korištenje u određenom vremenu.

Lizing je, dakle, pomoć kupcu u financiranju njemu potrebne opreme ili drugih predmeta, s tim da on kasnije plaća najamninu za korištenje iste. Suvremeno gospodarstvo sve

²⁰ Posebice automobila.

²¹ Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 388.

više odbacuje status vlasništva, tj. ne nastoji steći vlasništvo nad objektom koji koristi, a sve više koristi mogućnosti korištenja razne opreme ili proizvodnih oblika, od kojih je jedan leasing. Djelatnost leasinga obično se koristi pri nabavi vrlo skupih investicijskih dobara, industrijskih postrojenja i slično. Prvi počeci "leasinga" javljaju se u poslovanju američkog poduzeća Bell Telephone Company, koja je kroz svoje poslovanje 1877. godine razvila određene poslovne transakcije vrlo slične suvremenom leasingu. Oni su davali u zakup svoju teleprintersku opremu, koja je u to vrijeme bila vrlo skupa. Snažan razvoj leasing doživljava tijekom tridesetih godina prošlog stoljeća, kroz sustave financiranja nekretnina, a kasnije i pokretnih investicijskih dobara. Na snažan razvoj leasinga bitno su utjecali opći tehničko tehnološki razvoj, te potreba kupnje investicijskih objekata velike vrijednosti, a uz opći nedostatak kapitalnih sredstava.²²

Poslovima leasinga bave se posebna leasing poduzeća, koja uz nadoknadu daju na uporabu određenu opremu ili predmete. Korisnik ugovara korištenje novog investicijskog objekta ili nekog skupljeg predmeta, jer teško može uz svoje redovne proizvodne aktivnosti i obveze, prihvatiti isplatu nove investicije. Istekom ugovora o korištenju leasinga kupac može u cijelosti vratiti korištene predmete vlasniku, ili produžiti ugovor.²³

3.4. Međunarodna ugovorna suradnja²⁴

Suvremenim je strategijama međunarodne ugovorne suradnje zajedničko obilježje da je sredstvo poslovnog povezivanja znanje i umijeće, a ne klasični oblici razmjene proizvoda i usluga. Politika međunarodne ugovorne suradnje koju provodi vlada neke zemlje ili samo poduzeće uvjetuje izbor strategija međunarodne ugovorne suradnje koje će u domaćem okruženju polučiti optimalne rezultate i koristi za sve sudionike. Ova politika je dvojako usmjerena: aktivno i zaštitno. Prva omogućuje poduzeću korištenje svih raspoloživih

²² Vizjak, A., Radnić, A., R.: „Mjesto leasinga u ekonomiji EU“, u: *Tourism and hospitality management*, 11 (2005.) 2, str. 136.

²³ Opus cit. str. 137.

²⁴ Strani partner daje know-how, sirovine i sl. a domaći proizvodi proizvod pod imenom stranog partnera iz vlastitih resursa (strojevi + radna snaga); Stalni nadzor i kontrola stranog partnera; U RH tekstilna industrija 70-80%. Prema: <http://www.efos.unios.hr/medunarodni-marketing/wp-content/uploads/sites/235/2013/04/mm-handout-sre%C4%91ano.pdf>. (Pristupano dana: 16.05.2018.).

moćnosti međunarodnog marketinga u cilju osvajanja inozemnih tržišta, dok druga štiti domaća poduzeća i domaće tržište od povećanog pritiska inozemnih poduzeća.²⁵

3.4.1. Proizvodnja na osnovi licence

Licenciranje, poput izvoza, spada u manje kompleksne metode uključivanja u međunarodni marketing. Davatelj licence, odnosno domaća tvrtka, temeljem licenčnog ugovora izdaje dozvolu inozemnoj tvrtki da koristi proizvodni proces, zaštitni znak, patent, poslovnu tajnu ili neku drugu vrijednost. Korisnik licence za ta prava domaćoj tvrtki isplaćuje tantijeme ili naknadu za korištenje. Tehnološke prednosti licenciranja za domaću tvrtku su brojne, posebice kod teških proizvoda niske vrijednosti. Naime troškovi transporta za takve proizvode mogu biti toliko visoki da dovedu u pitanje zaradu izvoznika. Prednost se ističe i kod kompleksnih proizvoda, odnosno proizvoda koji zahtijevaju montažu i korisničku podršku.

Iako licenciranje nosi puno prednosti za domaću tvrtku i ponekad je jedini način za ulazak na teško dostupna tržišta uz nisku razinu investicijskog rizika, licenciranje poduzeću može donijeti i mnogo nedostataka. Oni se odnose na eventualne probleme oko isplate ugovorene naknade. Nadalje, velik nedostatak je i mogući gubitak konkurentskih prednosti kompanije, odnosno stvaranje novih konkurenata. Naime, korisnik licence može znanje o proizvodnom procesu ili neki drugi predmet licenčnog ugovora iskoristiti za proizvodnju drugih proizvoda, odnosno onih koji nisu predmet ugovora, te time ugroziti položaj davatelja licence.²⁶

3.4.2. Ugovorna proizvodnja

Ugovorna proizvodnja se ugovara kada pravna ograničenja onemogućuju druge oblike ulaska na tržište. Za ovaj oblik ulaska na inozemno tržište često se odlučuju poslovni subjekti koji su značajno prisutni na međunarodnom tržištu, koristi se kao dugotrajan oblik ulaska na strano tržište a posebno je privlačan zbog fleksibilnosti ugovaranja odnosa među

²⁵ Prema: <http://www.efos.unios.hr/medunarodni-marketing/wp-content/uploads/sites/235/2013/04/mm-handout-sre%C4%91ano.pdf>. (Pristupano dana: 16.05.2018.).

²⁶ Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 392-393.

poduzećima. Jedno izvozno poduzeće daje tehnološka znanja, sirovina, materijala, a drugo strano proizvodne kapacitete, ljudske resurse.

Ugovorna proizvodnja donosi prednosti poduzeću na stranom tržištu: i to:

- Bolja iskorištenost kapaciteta
- Usvajanje novih tehnologija, standarda i sl.
- Eventualni problemi vezani uz prodaju prebacuju se na partnera.

Nedostaci su sljedeći:

- Nepoznatost na tržištu (proizvodi pod imenom partnera)
- Prevelika ovisnost o inozemnom partneru.²⁷

3.4.3. Montažerna proizvodnja

Riječ je o takvom obliku međunarodne ugovorne suradnje u kojoj se završni dio prenosi u inozemstvo, prenosi se montaža proizvoda. Domaći partner montira i slaže od dijelova gotov proizvod. Ta se proizvodnja može organizirati dvojako, preko vlastitih poduzeća za montažu u inozemstvu, ili u okviru ugovorne suradnje stranih i domaćih poduzeća.²⁸

3.4.4. Rukovođenje temeljem ugovora

Taj oblik suradnje ugovaraju najčešće novoosnovane firme, koje nemaju dobro osposobljen rukovodeći kadar. I pri tom pazi da ne stvori konkurenciju, pa se štiti raznim ugovorima i klauzulama, te zajedničkim ulaganjima. Trenutno je najviše koristi Kina.

3.4.5. Dugoročna proizvodna kooperacija

To je najrašireniji oblik međunarodne ugovorne suradnje kojim se povezuju istovrsni ili slični proizvodni programi različitih poduzeća iz različitih zemalja. Često se kombinira i s drugim oblicima. Njenom korištenju obično prethodi kupovina licence ili ju uvjetuje ili pak iz

²⁷ Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999 str. 393-394.

²⁸ Opus cit. str.394-395.

nje proizlazi. Temelji se na ugovorno određenom tehnološkom povezivanju istovrsnih ili komplementarnih proizvodnih programa različitih poduzeća iz različitih zemalja.²⁹

3.5. Franchising³⁰

Međunarodna franšiza je poseban oblik licence, odnosno poslovne suradnje između davatelja franšize, afirmiranih međunarodnih poduzeća i korisnika franšize koje čini više manjih poduzeća iz različitih zemalja. Kao korisnici franšize obično se javljaju mala i srednja poduzeća koja svoj opstanak na tržištu vide u suradnji s međunarodnim poduzećem. Davatelji franchisinga su međunarodna poduzeća s poznatom markom na globalnom svjetskom tržištu, koja je rezultat novog proizvoda i usluge ili novog načina proizvodnje postojećeg proizvoda i usluge ili su pak rezultat dobrog marketiga.³¹

Davatelj franchisinga može davati razne usluge primatelju, od izbora najbolje lokacije gradnje, objekta, projektiranja, opremanja, do promocije, te pomoći prilikom prodaje, unapređenja prodaje, vođenja knjigovodstva, planiranja zaliha i sl. Najveći problem vezan za franšizu je očuvanje standarda proizvoda ili usluge. Iako su primatelji franšize obvezni voditi se sustavom kvalitete, u praksi često dolazi do nepoštivanja istog. Davatelj franšize u tom slučaju dolazi u opasnost od narušavanja svjetskog ugleda i imidža. Dodatan problem vezan za franšizu su različite vladine regulative koje poduzeće mogu dovesti u nezaštićenu zonu po pitanju konkurencije. Naime iako se naziv proizvoda u svim zemljama može zaštititi, kopiranje primjerice, tipa proizvoda, na nekim se tržištima tolerira.

Franšiza je zbog pozitivnog učinka na ekonomiju, dobro prihvaćena od strane vlada. No unatoč tome razne restriktivne mjere, primjerice razna ograničenja usluga koje su predmetom franšize, mogu ugroziti franšizni sustav. Davatelj franšize u svakom trenutku može kontrolirati svaki dio, tako da osigura kvalitetu proizvoda i prodaje.³²

²⁹ Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999, str. 395.

³⁰ Pravo proizvodnje ili distribucije proizvoda ili usluga pod istom markom.

³¹ Primjeri McDonald, Volkswagen, Pepsi.

³² Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999 str. 396-397.

Postoje mnogobrojne prednosti franšiznog poslovanja, kako za primatelje franšize, tako i za davatelje franšize, a isto tako i nedostaci, kojih ima manje u odnosu na prednosti. Početno ulaganje je značajno, ali je dugoročno isplativo jer rješava problem širenja poslovanja i problem nedostatka vremena, novca i osoblja. Od prednosti za davatelja franšize možemo istaknuti brže širenje poslovanja, korištenje tuđih sredstava jer se kapital potreban za širenje poslovanja dobiva od primatelja franšize, upravljačke sposobnosti se bolje koriste jer dio poslovnog rizika preuzima primatelj franšize, bolje korištenje lokalnih izvora jer korisnici tržišne uvjete bolje mogu iskoristiti, te veća motiviranost kroz povećanja prometa i prihoda.³³

Kod poslovnog odnosa franšize postoje i nedostaci, među kojima su kod davatelja franšize najznačajniji da se davanjem franšize gubi potpuna kontrola nad poslovnim jedinicama jer svaki korisnik franšize ima kontrolu nad svojom poslovnom jedinicom, nepridržavanje procedura poslovanja od strane primatelja, mogući problemi u odnosima s primateljima franšize, podjelom prihoda između davatelja i primatelja franšize, manji prihodi ostaju davatelju, ali to i nije veliki nedostatak jer veći broj primatelja franšize osigurava i veću profitabilnost, nedostatak povjerenja koje se ugovorno rješava, pojava potencijalne konkurencije jer istekom ugovora o franšizi može se pojaviti opasnost da primatelj franšize osnuje vlastitu konkurentsku franšizu. Pored nedostataka kod davatelja, mogu se pojaviti i nedostaci kod primatelja franšize, od kojih su najznačajniji ovisnost primatelja franšize o davatelju, trajna obaveza prema davatelju jer ugovornu obvezu je teško raskinuti, sudjelovanja u odlučivanju i dobiti nije razmjerno uloženim sredstvima, a cijena franšize – može se kretati od 2% do 20% ostvarenog prometa, te drugo.³⁴

³³ Mahaček, D., Lihtar, M., M.: „Ulaganje u poslovanje putem franšize“, u: *Ekonomski vjesnik* 26 (2013.) 2, str. 603.

³⁴ Opus cit. str. 603-604.

3.6. Europske grupacije od ekonomskog interesa - EGEI³⁵

Različiti su nazivi za nova vrsta udruženja, u različitim zemljama, koju je donijelo vijeće EEZ od 25.07.1985., kako bi se moglo udružiti dva ili više subjekata sa područja Europske unije, sa ciljem olakšavanja razvoja gospodarskih aktivnosti, na području Europske unije, pa i šire na globalnom tržištu radi poboljšanja njihova položaja na tržištu u odnosu na američku, japansku i ostalu konkurenciju. Također, predstavlja početni oblik suradnje koji može prerasti kasnije u složenije oblike, kao na primjer srateški savez, zajednička ulaganja do integracije partnera u jedno poduzeće.

Područje aktivnosti je vrlo široko, od proizvodnje do prodaje, pružanja usluga, izvođenje radova, mogućnost većih nabava, javljanje na natječaje i druge poslovne aktivnosti koje dogovore poduzeća. Ostvareni profit ili gubitak snose sami članovi. Ulog partnera može biti novčani ili prirodni, kao što je tehnologija, know-how ili nešto slično.

Iza imena novoosnovanog poduzeća mora stajati E.E.I.G, a ugovor se mora ovjeriti kod javnog bilježnika. Dakle, jednostavno je osnivanje. Primjeri osnivanja su mnogobrojni i sve ih je više.

Neke od poznatijih su:

Eurodom E.E.I.G., koji su 1991. osnovali proizvođači električnih kućanskih aparata iz Velike Britanije (GDA), Francuske (Thomson EM), Italije (Ocean) i Španjolske (Fagor), sa ciljem što bolje pozicije na tržištu u odnosu na ostale konkurente. Tako razmjenjuju iskustva, imaju zajedničku nabavu, istraživanje i razvoj.

Independent Network - E.E.I.G., koji pruža promotivne usluge na cijelom tržištu EU, a ne smo na tržištima zemalja osnivača; EURO DEFI E.E.I.G., osnovan 1991. godine kao vodeće poduzeće koje predstavlja udruženje, pravnik, računovođa, savjetnika od 300 poduzeća, 4 000 djelatnika, koji razmjenjuju iskustva i znanja. Jedan od poznatijih E.E.I.G. je francusko-njemački televizijski kanal 1 ARTE. EGEI su jednostavni novi oblik suradnje za

³⁵ Ili: european economic interest grouping (EEIG) – engleski; Europees economisch samenwerkingsverband (EESV)- njemački; Grúpáil Eorpach um Leas Eacnamaíoch (GELE)- irski; Gruppo europeo di interesse economico (GEIE)- talijanski; Evropsko gospodarsko interesno združenje (EGIZ)- slovenski; Agrupación europea de interés económico (AEIE)- španjolski.

nastup na tržištu Europske unije i predstavljaju početni oblik u kojem se partneri međusobno upoznaju.³⁶

3.7. Strateški savezi

Strateški savezi se početkom 80-tih godina sklapaju radi suradnje u proizvodnji, istraživanju i razvoju, posebno u zemljama u razvoju. Posebno se mnogo pojavljuju nakon 1990. godine. Strateški savez su povezivanje dva ili više poduzeća u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva. To su različiti oblici suradnje dvaju ili više samostalnih poduzeća koja udruženo izvode projekte ili posebne aktivnosti od konkurentske važnosti³⁷, a sve kako bi se ostvarivale veće vrijednosti za sve partnere. Strateški se savezi razlikuju od drugih vrsta suradnje jer se oni sklapaju radi ostvarivanja dugoročnih ciljeva i planova, usmjereni su na poboljšanje konkurentskog položaja na domaćem i međunarodnom tržištu. Organizacije koje ulaze u strateški savez ostaju formalno nezavisne.

Zajednički elementi strateških saveza su: savezi se sastoje od barem dva partnera koji međusobno surađuju na ostvarenju zajedničkih ciljeva. Drugi element predstavlja neovisnost poduzeća koje je uključeno u strateški savez i to bez obzira na oblik ugovornog odnosa koji ga povezuje s partnerom.

Brojna istraživanja su pokazala da strateški savezi predstavljaju jednu moćnu opciju za svako poduzeće i u svakoj prilici. Naime, nije potrebno da poduzeće bude u nekom nepovoljnom položaju u odnosu na konkurenciju ili obratno jer strateški savezi uvijek nude neku alternativu na kojoj se može graditi konkurentska prednost poduzeća. Velike kompanije žele optimalno upotrebljavati sve resurse, i tako stvoriti konkurentske prednosti. Sustav vrijednosti ovih organizacija bavi se više kreiranjem budućnosti. Na taj način organizacija koja se okreće strategijskom planiranju napušta pasivnost i okreće se aktivnosti da bi odgovorila na promjene u okolini. Poduzeću je bitan izlazak na nova tržišta te poboljšanje aktivnosti upravljanja ljudskim resursima i stvaranjem znanja, ponajprije znanja o upravljanju kvalitetom.³⁸

³⁶ Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 396-397.

³⁷ Strateški projekti.

³⁸ Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 399.

U proteklih par godina, praksa strateških saveza je postala posve uobičajena u poslovnom svijetu te se iz godine u godinu povećava. Neki od razloga i motiva zašto oni nastaju je nedostatak vlastitih resursa za iskorištavanje globalnog tržišnog potencijala. Ulazeći u strateške saveze s drugima, poduzeće iskorištava njihovu snagu i umijeće u izgradnji vlastitih konkurentskih strategija. Njihov je osnovni cilj ostvariti bolju konkurentsku poziciju na tržištima od zajedničkog interesa nego što bi to svaki partner mogao pojedinačno ostvariti.

Osnovna svrha udruživanja jest stvoriti vrijednosti; nužno je da svaki od partnera mora kroz savez stvarati za sebe veću vrijednost od one koju bi mogao stvoriti samostalno. Svaki član ima određene ciljeve koje nastoji ostvariti kroz savez. Polazeći od pojedinačnih ciljeva, dolazimo do ciljeva strateškog saveza. No, kako bi se ostvarili nužan je kompromis i razumijevanje među članovima jer dok postoji unutarnja ravnoteža savez će funkcionirati.³⁹

Partnerstvo s više kandidata obogaćuje poduzeće s više spoznaja o potencijalnim kandidatima za spajanja i preuzimanja. Strateški savezi mogu imati različite ciljeve, ali su najvažniji sljedeći: osigurati pristup stranim tržištima: Taj je cilj danas sve važniji zbog rastućeg globalnog protekcionizma. Osim toga, mnoga poduzeća smatraju da je taj oblik suradnje bolji način ulaska na strano tržište od drugih strategija nastupa i traženja kvalitetnih distributera. Važno je zadržati i/ili povećati konkurentnost na globalnoj razini. U međunarodnom okruženju troškovi istraživanja i razvoja često su iznad mogućnosti jednog poduzeća, a stvaranje saveza osigurava potrebne financijske i ljudske resurse te odgovarajuće tehnološko iskustvo. Važno je postići ekonomiju razmjera. Strateškim savezom se ona može postići u kraćem vremenu i uz manje troškove nego samostalnim naporima. I zadnje, treba osigurati prednosti u vremenu i *know-how* postupku. Združenim naporima postižu se brži rezultati, a kroz zajedničku aktivnost se međusobno uči.⁴⁰

Prednosti strateških saveza:

- brže se oformljuju od drugih oblika udruživanja,
- fleksibilniji su,
- manje riskantni,

³⁹ Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, str. 399.

⁴⁰ Andrijanić, I., Pavlović, D.: Menadžment međunarodne trgovine, Libertas, Zagreb, 2012., str. 106-107.

- idealni su za prevladavanje tržišnih zapreka na novim tržištima jer ubrzavaju informacijski proces i uvođenje novih proizvoda,
- omogućavaju partnerima maksimalnu koncentraciju na one dijelove poslovanja u kojima su konkurentni,
- dobra su prilika za učenje i razvoj od partnera u područjima u kojima su oni bolji,
- jačanje tehnološke osnove i bolji rezultati u primjeni tehnologije.

Nedostaci strateških saveza su:

- nedostatak kontrole te visok postotak neuspjeha,
- smanjivanje fleksibilnosti partnera,
- ovisnost o partneru,
- značajno ulaganje resursa i vremena.⁴¹

Velik je broj neuspješnih strateških saveza. Do toga dolazi zbog nedostatka kooperacije i povjerenja te pogrešnog odabira partnera itd.; što je iskustvo članova saveza veće, to je i uspjeh strateškog saveza bolji. Nabrojat ćemo i neke faze razvoja strateških ulaganja.

Faze razvoja strateških ulaganja:

- strateška odluka,
- oblikovanje strateškog saveza,
- izbor ortaka,
- upravljanje strateškim savezom.⁴²

3.8. Strana ulaganja

To je najsloženija strategija na stranom tržištu koja poduzeća koriste tek kad uspiju upoznati strano tržište. Dakle, to je nastavak neke druge jednostavnije strategije. Razlika između strateškog saveza i direktnog ulaganja je po složenosti. Strateški je savez povezivanje s kupcem, dobavljačem ili konkurentom kako bi se postigla što bolja pozicija na tržištu.

⁴¹ Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 400.

⁴² Postoje mnogobrojni strateški savezi: General elektric – Hitachi (TV), General Motors – Hitachi (roboti), Fuji – Xerox (male kopirke). Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 400.

Strana ulaganja pojavljuju se u dvije vrste ulaganja: portfolio ili indirektna ulaganja, u obveznice ili druge vrijednosne papire te direktna ulaganja, u vlastita poduzeća, ili zajednička ulaganja.⁴³

Strana ulaganja možemo naći i prije prvog svjetskog rata, kada su visoko razvijene zemlje, kolonijalne sile: Velika Britanija, Francuska i Njemačka izvozile velik dio svog kapitala da bi vrlo brzo ostvarile velike zarade, koje bi potom odmah dalje ulagale. To je bilo vrijeme uz kojim nije bilo deviznih ograničenja, propisi su bili jednostavni, a vlade su davale garancije na portfolio ulaganja u javne službe i javni prijevoz, najviše za željeznicu.

Iza prvog svjetskog rata portfolio ulaganja postaju dominantni oblik kretanja odnosno ulaganja kapitala u većini zemalja u svijetu. No nakon velike ekonomske krize koja djelomice zaustavlja portfolio ulaganja, direktna ulaganja jačaju i nastavljaju se. Iza drugog svjetskog rata stvaraju su mnogobrojne međunarodne institucije preko kojih se vrši financiranje raznih razvojnih projekata u različitim zemljama. Razvijaju se različiti oblici bilateralnih pomoći i zajmova.

Direktna ulaganja su bila najvažnije kretanje kapitala u zemlje u razvoju. Sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća i portfolio ulaganja su u porastu. Nemogućnost vraćanja preuzetih kredita, posebno zemlje u razvoju, dovodi u vrlo težak položaj. A to pogoduje povećanju direktnih ulaganja. Raspad socijalizma u većini zemalja drugi je razlog povećanju direktnih ulaganja. Direktna ulaganja tako rastu dvostruko brže nego izvoz proizvoda i usluga. Najveći primatelj i izvoznik direktnih ulaganja je SAD. Zadnjih godina veliki primatelji direktnih ulaganja su tranzicijske zemlje.⁴⁴

3.8.1. Portfolio ili indirektna ulaganja

Indirektna su ulaganja u obveznice i druge vrijednosne papire koje izdaje strana država ili njene institucije. To su tradicionalna portfolio ulaganja. Strana poduzeća radi prikupljanja financijskih sredstava izdaju obveznice koje kupuju poduzeća i fizičke osobe, to su netradicionalna portfolio ulaganja. Izdavatelj obveznice obavezuje se platiti minimalni iznos

⁴³ Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 400.

⁴⁴ Opus cit., str. 405-406.

obveznice i kamatu koja mora biti veće od kamate na oročene štedne uloge. Portfolio ulaganja poistovjećuju se s kreditiranjem. Razlog ulaganja je sudjelovanje u dobiti. To ulaganje ne daje poduzeću pravo upravljanja i kontrole. Tradicionalna portfolio ulaganja su najčešća u USA, Australiji i Velikoj Britaniji.⁴⁵

3.8.2. Direktna ulaganja

Direktna su ulaganja ona kojim strani ulagač stječe: pravo vlasništva, pravo kontrole i upravljanja te pravo na profit zavisno od svog uloga. Uagač mora kontrolirati minimalno 10 % udjela u poduzeću u koje ulaže. Kod direktnih ulaganja poduzeće ima utjecaj na sve poslovne aktivnosti, sudjeluje u upravljanju, kontroli i ima neposredni utjecaj na postojanost udjela i poslovnog interesa.

Direktna ulaganja pojavljuju se kao ulaganja u vlastita poduzeća i zajednička ulaganja. Ulaganje u vlastito poduzeće može biti izgradnjom novog poduzeća te otkupom već postojećeg poduzeća. Oba načina imaju prednosti i nedostatke, s time da je otkup već postojećeg poduzeća nešto povoljnije rješenje jer već postoje kapaciteti, tržište na koje se odmah mogu plasirati proizvodi. Vrlo je često u zemljama u razvoju gdje su strana poduzeća iz razvijenih zemalja otkupila već postojeća poduzeća. Zajednička ulaganja znače direktno ulaganje dva ili više poduzeća, pravnih ili fizičkih osoba. Ako se samo radi o dva onda to nazivamo bilateralni sporazum. A ukoliko se radi o više riječ je o multilateralnom zajedničkom ulaganju koji je vrlo rijetko prisutan. Ulozi mogu biti razni od novčanih, naturalnih, objekata, zemlje, opreme, know-how i drugo.⁴⁶

3.8.3. Motivi ulaganja u inozemstvu

Postavlja se pitanje koji su glavni razlozi ili motivi za izlazak na strano tržište. Razlozi izlaska na strana tržišta nisu vezani samo uz poduzeće i njihovu odluku već su vezani i uz niz društvenih procesa koji dovode do odluke o izlasku na strana tržišta. Uglavnom se može svesti na tri glavna motiva ulaganja u inozemstvo: međunarodno kretanje kapitala, teorija životnog ciklusa poduzeća te teorija monopolističke prednosti.⁴⁷

⁴⁵ Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 400-402.

⁴⁶ Opus cit., str. 402-404.

⁴⁷ Opus cit. str. 408.

Međunarodno kretanje kapitala obilježena su kao dugoročni ili kratkoročni izvoz kapitala, u raznim oblicima, a najčešće je to direktno strano ulaganje. Direktna ulaganja su složena, jer često nije izvor samo strani, već i domaći kapital. Poduzeće osim ostvarivanja dobiti često imaju i šire ciljeve.

Teorija životnog ciklusa poduzeća vezana je uz životni ciklus proizvoda koje proizvodi poduzeće i tipu proizvoda koje proizvodi. Veličina tržišta i tip proizvoda dovode do potrebe internacionalizacije svog poslovanja.

Teorija monopolističke prednosti utemeljena je na nesavršenosti proizvodnih i finansijskih tržišta. Usprkos jednakim uvjetima, lokalni bi proizvođač uvijek bio u prednosti, pred stranim poduzećem osim kad strano poduzeće ima bolju tehnologiju, know-how, svjetski poznatu marku proizvoda te lakši pristup izvorima kapitala. Upravo na taj način će strano poduzeće ostvariti veću dobit od lokalnog konkurenta i ostvariti ukupno veću dobit zbog izlaska na strano tržište. Ta teorija ima najviše pristaša.⁴⁸

3.8.4. Proces odlučivanja o ulaganju u inozemstvu

Često izlazak na strana tržišta počinje intuitivno, gotovo neplanirano, na prijedlog jednog od rukovodioca poduzeća. Poduzeća često nemaju puno znanja o stranim tržištima pa izlaze najčešće u susjedne zemlje koje dobro poznaju ili na udaljenija tržišta koja su im iz nekoga razloga bliska. Poduzeće razvija pojedine faze u nastupu na strano tržište zavisno od veličine samog poduzeća, njegovih obilježja i okruženja u kojem se nalazi.⁴⁹

Ključne točke u procesu donošenja odluke o direktnom ulaganju:

1. Treba li istraživati ulagačke mogućnosti u zemlji „X“?
2. Je li trenutna ulagačka klima u ciljanoj zemlji prihvatljiva?
3. Hoće li ulagačka klima ostati povoljna tijekom cijelog razdoblja ulaganja?
4. Ukazuje li ekonomska analiza da će ulagački pothvat ostvariti povrat ulaganja i druge ciljeve uz dani rizik?

⁴⁸ Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 408.

⁴⁹ Opus cit. str. 409.

5. Jesu li pregovori s lokalnim vlastima dali željeni rezultat?⁵⁰

Ako su svi odgovori potvrdni poduzeće ulazi na strano tržište. Inače, nakon svakog pitanja, za koje je odgovor negativan, poduzeće može odlučiti prekinuti daljnje istraživanje i ne ući na strano tržište. Nakon odluke o pokretanju projekta direktnog ulaganja na strana tržišta potrebno je donijeti odluku o izgradnji novog ili kupnji većeg postojećeg poduzeća, te razlučiti hoće to biti samostalno ili zajedničko ulaganje.

Analiza ulagačke klime obuhvaća sve elemente koji su važni da bi projekt uspio, bio siguran i donio profit. Procjena buduće ulagačke klime ocjenjuje ulagački rizik po odabranoj metodi. Ekonomskom se analizom razmatraju svi ekonomski parametri, i ako je potrebno mijenjaju se da bi se postigli ciljevi te da bi se projekt mogao provesti. Ako je potrebno smanjuju se troškovi, prilagođava se tehnologija, umanjuje se vlastiti ulog ili se povećava ulog i uloga lokalnog partnera. Pregovori s lokalnim vlastima su posljednja faza odlučivanja u kojoj lokalne vlasti mogu tražiti i neke izmjene.⁵¹

3.9. Analiza ulagačke klime te utjecaj direktnih ulaganja na zemlju u koju se kapital ulaže te zemlju izvoznicu kapitala

3.9.1. Analiza ulagačke klime

Analizu ulagačke klime najčešće ne provode sama poduzeća već specijalizirana poduzeća. Provodi se radi skupljanja sigurnosti direktnog ulaganja različitim metodama. Najčešće metode su: metoda kvalitativnih skala, metoda Business Environment Risk Intelligence - Euromony metoda. Prve su dvije metode jednostavne i vrlo brzo daju odgovor o podobnosti ulagačke klime u nekoj zemlji dok je treća složenija i daje više odgovora.

Metoda kvalitativnih skala je najjednostavnija metoda koja koristi četiri grupe pokazatelja koje se ocjenjuje od 0-20. Dobiveni rezultati mogu biti u rasponu od 4-56. Što je veći zbroj ulagačka je klima bolja.

⁵⁰ Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 412.

⁵¹ Opus cit., str. 411-412.

Metoda Business Environment Risk Intelligence sadrži 15 pokazatelja koji imaju različiti utjecaj. Svaki se pokazatelj ocjenjuje i množi s odgovarajućim ponderom. Tako dobiveni broj predstavlja BERI indeks. Vrijednost ide od 0-100. Što veći indeks to je ulagačka klima bolja.

Euromoney metoda je složenija. Zahtijeva više znanja, iskustva i sredstava kao i prisutnost na tržištu. Znatno je šira od BERI indeksa. Sastoji se od 9 pokazatelja koji obrađuju ekonomske, političke, društvene, socijalne, zakonodavne komponente koji se vrednuju. Završna je ocjena od 0-100. Klima za ulaganje je povoljnija ako je ocjena bliže 100.⁵²

3.9.2. Utjecaj direktnih ulaganja u zemlju u koju se kapital ulaže te na zemlju izvoznicu kapitala

Postoje povoljni utjecaji direktnih ulaganja u zemlju u koju se ulaže, a to su: povećanje deviznog priljeva, uvođenje suvremene tehnologije i know-howa, povećanje dohotka, kao i uvođenje suvremenih metoda i tehnike marketinga. No ima i negativnih strana, a to znači smanjenje potražnje za domaćim proizvodima, otpuštanje radnika, kao i pretjerano iskorištavanje prirodnih resursa. Za ovakva ulaganja imaju posebnu potrebu zemlje u razvoju i tranziciji.

Utjecaj direktnih ulaganja na zemlju izvoznicu, često su povoljni jer viškom kapitala izvozi svoje proizvode i usluge pa tako internacionalizira domaće proizvode i jača konkurentnu sposobnost. Kroz takav pristup zemlja koja izvozi kapital, često štedi svoje prirodne resurse, a iskorištava tuđe u zemlji u kojoj ima direktna ulaganja.

Zemlje se nastoje zaštititi i pravno regulirati direktna ulaganja, sklapanje sporazuma, bilo bilateralnih ili multilateralnih. Najčešći su bilateralni sporazumi, dakle sporazumi dviju zemalja partnera.⁵³

⁵² Usp. Previšić, J., Ozretić, D., Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999 str. 412-414.

⁵³ Opus cit., str. 414-416.

3.10. Marketinška strategija u obradi stranog tržišta

Marketinška strategija obuhvaća plansku i sustavnu primjenu svih instrumenata prodajne politike na stranom tržištu i ona je, na temelju svoga tržišno-osvajačkoga karaktera, sastavni dio srednjoročne i dugoročne marketinške politike. U planiranju marketinga utvrđuje se vremenska primjena marketinških instrumenata. Izradom marketinške strategije za strano tržište potrebno je provesti odabir i odabrati intenzitet pojedinih marketinških instrumenata te njihovu najpovoljniju kombinaciju, tj. odlučiti o raznim načinima provođenja marketinga.⁵⁴

Jedna od strategija ulaska i nastupa poduzeća na tržištima drugih zemalja je i strategija direktnih stranih ulaganja. Pomoću nje poduzeće stječe pravo vlasništva, pravo kontrole nad stranim poduzećem i mogućnost njegovim upravljanjem. U nemalom broju slučajeva ona je nastavak ranije primjenjivanih strategija nastupa pa sukladno tome predstavlja najsloženiju strategiju nastupa na međunarodnom tržištu. Mnoga poduzeća koja bi htjela primijeniti strategiju direktnih stranih ulaganja nisu financijski dovoljno snažna i ne posjeduju dovoljno kvalitetne ljudske potencijale da bi to učinila.

Osim financijske snage i kvalitetnih ljudskih potencijala, poduzeće koje želi nastupati na međunarodnom tržištu mora poznavati i okruženje zemlje odnosno tržišta na kojemu nastupa. Zakonsko okruženje, odnosno propisi i zakoni mogu predstavljati jednu od najznačajnijih ulaznih barijera za direktna strana ulaganja i potrebno ih je detaljno upoznati prije ulaska na tržište pojedine zemlje. Pored zakonskog neophodno je razmotriti i ostala okruženja (ekonomsko, političko i kulturno) zemlje domaćina koja mogu biti prepreka i uzrok problema za ulazak direktnih stranih ulaganja na strano tržište. Osim koristi za poduzeće koje ulaže kapital u stranu zemlju postoje koristi i za zemlju u koju se inozemni kapital ulaže. Neke od njih su zapošljavanje radne snage, priljev know how-a, izgradnja infrastrukture, razvoj gospodarstva općenito (ne samo sektora u koji se sredstva ulažu) i slično. No, osim koristi postoje i nedostaci odnosno rizici kako za zemlju domaćina tako i za strano poduzeće koje ulaže kapital.⁵⁵

⁵⁴ Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017., str. 137.

⁵⁵ Vidi: Krupka, Z.: „Analiza direktnih stranih ulaganja u Republici Hrvatskoj“, u: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=34579. (Pristupano dana: 16.05.2018.).

3.11. Strategija ponude na stranim tržištima

3.11.1. Politika proizvoda i asortimana

Politika proizvoda i asortimana obuhvaća sve odluke i mjere vezane uz kvalitetu i oblikovanje proizvoda i asortimana proizvoda koji moraju biti ponuđeni na određenom tržištu, u odnosu na specifične zahtjeve tog tržišta. Kvalitetom proizvoda označava se njegova tehnička izvedba, napose rok trajanja, radni učinak, postojanost vrijednosti i primjene, koja se mora usmjeriti prema posebnim željama kupaca i pravnim propisima pojedinih zemalja.

Kreiranje asortimana odnosi se na sljedeća područja: izbor (selekcija proizvoda), nadopunu asortimana (dokupnja proizvoda), prilagođavanje asortimana (varijacije proizvoda), poboljšavanje asortimana (inovacije proizvoda) te odabir asortimana (isključenje proizvoda).

Pri izradi strategije proizvoda i asortimana za pojedine zemlje treba uzeti u obzir sve analizirane čimbenike koji utječu na prodaju, polazeći od specifičnosti stranog tržišta, okvirnih uvjeta i vlastitih mogućnosti proizvođača, uz kombinaciju različitih mogućnosti primjene politike proizvoda i asortimana.⁵⁶

3.11.2. Politika cijena i uvjeta prodaje

Politika cijena i uvjeta prodaje obuhvaća sve odluke i mjere koje se odnose na ugovorne obveze poduzeća. Politika cijena i uvjeta prodaje prilično je fleksibilna, pa u mnogim slučajevima njihovo konačno utvrđivanje dolazi tek nakon konačnog sklapanja ugovora. U mjerama strategije ugovaranja presudno je sljedeće: formiranje cijena, odobravanje kredita dobavljačima, uvjeti isporuke, uvjeti plaćanja i modaliteti isporuke.

Kao važni uvjeti koji određuju cijenu u vanjskoj trgovini mogu se navesti: uvjeti isporuke, uvjeti plaćanja, krediti inozemnog dobavljača te modaliteti isporuke kao što su: rok isporuke, fleksibilnost isporuke i kalkulacije. Mogućnost brze isporuke proizvoda može dovesti do toleriranja cijena jer će izvoznici naginjati tome da naplate i višu cijenu ako inozemni kupac inzistira na kratkom roku isporuke. Kratki rokovi isporuke mogu djelovati na

⁵⁶ Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017., str. 138-140.

snižavanje cijena ako izvoznik time smanjuje rok skladištenja i ako može reducirati rok vezivanja vlastitoga kapitala do trenutka naplate izvezene robe, jer tako odmah djeluje i na smanjenje troškova kapitala.⁵⁷

3.12. Strategija distribucije na stranim tržištima

Zadatak je politike distribucije najpovoljnije osiguravanje prisutnosti na stranom tržištu i mogućnost redovite i pravodobne nabave proizvoda ili usluge nekog poduzeća. Stoga, politika distribucije, u osnovi, obuhvaća sve postavljene marketinške ciljeve uza sve odluke i mjere koje vode do izgradnje i korištenja svih pogodnih putova prodaje na stranom tržištu.

Izbor pogodnih putova prodaje i prodajnih struktura može se olakšati uz prethodnu analizu protoka proizvoda i analizu kupaca proizvoda. Analizom protoka proizvoda istražuje se, na temelju već postignutog udjela na tržištu, doprinos svakoga pojedinoga odabranoga prodajnog puta na ukupno opskrbljivanje tržišta. Pritom se mogu uočiti određene nepravilnosti ili nepokrivenosti pri protoku proizvoda i tako odrediti pogodniji putovi prodaje za svako pojedino strano tržište. Analizom kupaca proizvoda istražuje se struktura kupaca u svakoj pojedinoj zemlji radi utvrđivanja posebno pogodnih putova distribucije u odnosu na stupanj koncentracije potražnje.

Kod obiju analiza mogu se očekivani ili stvarni troškovi putova prodaje usporediti sa stupnjem djelotvornosti izabrane strategije plasmana. Stupanj djelotvornosti određene strategije plasmana može se ocijeniti kvantitativno⁵⁸ i kvalitativno⁵⁹.

Odabir načina prodaje i partnera ovisit će, s jedne strane, o pristupačnosti stranog tržišta, njegovu gospodarskom sustavu i postojećim oblicima prodajnih kanala, a, s druge strane, o tome je li tržište ocijenjeno kao vrlo važno i perspektivno, je li to tržište na kojem bismo željeli biti prisutni ili je to tržište na koje možemo samo povremeno računati.⁶⁰

⁵⁷ Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017 str. 140-143.

⁵⁸ Po stupnju pokrivenosti tržišta i postignutom prometu.

⁵⁹ Po imidžu pojedinog puta prodaje i intenzitetu u odnosu na konkurenciju i na očekivanje kupaca.

⁶⁰ Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017., str. 143-144.

3.13. Analiza strategija ulaska na strana tržišta

Jedna od važnijih odluka u strategiji međunarodnog marketinga za poduzeće koje želi internacionalizirati svoje poslovanje jest izbor optimalne strategije za ulazak na strano tržište. Od odabrane strategije ulaska izravno ovise rezultati koji će poduzeće postići na stranom tržištu jer su korištena sredstva, preuzeti rizici i nadzor i kontrola drukčiji za svaku od strategija. Odabir strategije ulaska uvjetuje i izradu marketinških programa namijenjenih odabranim stranim tržištima.

Ispravna odluka o izboru strategije zavisi prije svega od kvalitetne analize mogućnosti primjene pojedinih strategija u svakom pojedinom projektu. U analizu treba uključiti sve bitne varijable koje mogu utjecati na izvedbu projekta i njegovu uspješnost.

3.13.1. Unutrašnje varijable

Riječ je o varijablama koje potječu iz vlastitog mikrookruženja poduzeća i na koje poduzeće može izravno utjecati i prilagođavati ih vlastitim ciljevima. Ciljevi poduzeća mogu biti globalni i posebni. Globalni ciljevi su opći ciljevi koje poduzeće želi dostići procesom internacionalizacije vlastitog poslovanja; posebni ciljevi čine dio općih ciljeva poduzeća i odnosi se na svako konkretno strano tržište. Vrsta proizvoda i usluga s kojom poduzeće želi nastupiti na konkretnom stranom tržištu izravno utječe na odabir strategije ulaska. Raspoloživi resursi poduzeća i i dotadašnje iskustvo u međunarodnom poslovanju mogu znatno ograničiti mogućnosti izbora strategije ulaska. Stupanj internacionalizacije poslovanja poduzeća jest izravno proporcionalan složenosti primjenjenih strategija ulaska na strana tržišta. Poznavanje stranih tržišta predstavlja važnu varijablu koja izravno utječe na rizičnost projekta u inozemstvu.⁶¹

⁶¹ Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017., str. 417-418.

3.13.2. Vanjske varijable

U grupu vanjskih varijabli uključene su one varijable koje potječu izvan poduzeća, a na koje poduzeće ne može izravno utjecati i prilagođavati ih vlastitim ciljevima. Konkurencija na ciljanom stranom tržištu ima utjecaja na odabir strategije ulaska jer će na ovim tržištima gdje je konkurencija vrlo jaka, poduzeće morati surađivati bilo s konkurentom ili s drugim poduzećima kroz različite strategije suradnje. Legalne prepreke i poticaji obuhvaćaju različite poticaje vlada u domaćoj zemlji i stranim zemljama za korištenje određenih strategija ulaska što može utjecati na odluku poduzeća o izboru jedne, a ne druge strategije nastupa. Svojstva tržišta su vrlo važan element koji ima utjecaja na izbor strategije ulaska. Veličina, struktura i perspektive rasta stranih tržišta te kupovna snaga, navike u potrošnji i ostala obilježja bitno utječu na proces odlučivanja. Rizik tržišta u inozemstvu sadrži različite vrste rizika od ekonomskih do političkih. Na onim stranim tržištima gdje su rizici malobrojni i slabo izraženi, poduzeće će nastupati sa složenijim strategijama ulaska.⁶²

⁶² Andrijanić, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017.,. str. 418-419.

4. ZAKLJUČAK

Ovaj rad obrađuje i naglašava raznovrsnost strategija koje poduzeća primjenjuju pri ulasku na strano tržište. Gotovo sva poduzeća na svijetu barem jednom su za vrijeme svog životnog vijeka na neki način ostvarili suradnju s inozemstvom. Domaća tržišta u većini slučajeva postaju nedostatna za ekspanziju, odnosno za rast profitabilnosti te se poduzeća okreću stranim tržištima. Liberalizacija tržišta te razvoj tehnologije i komunikacije omogućili su olakšan pristup stranim tržištima za mala i srednja poduzeća.

U današnjem vremenu globalizacije gdje je velika dostupnost informacija, znanja, roba i usluga, ali i gdje je izuzetno velika konkurencija, suvremeni bi poduzetnik, kako bi uspio na zahtjevnom tržištu, trebao posvetiti pažnju vanjskoj trgovini. Vanjska trgovina suvremenom poduzetniku pruža mogućnosti uvoza potrebnih resursa koji mu nisu dostupni ili su skuplji na domaćem tržištu te plasiranje roba i usluga na inozemno tržište gdje može postići bolje cijene i gdje je veća potražnja.

Kada poduzeća dolaze do faze razvoja u kojoj žele proširiti svoje poslovanje, to mogu učiniti na dva načina: povećanjem konkurentnosti na domaćem tržištu ili tražiti nove poslovne mogućnosti na stranim tržištima, uz odabir najuspješnije strategije koju će pri tom ulasku koristiti. Poduzeća prvo istražuju, analiziraju tržište, konkurenciju pa odabiru najpovoljniju strategiju kako bi postigli najbolji uspjeh i umanjili rizike.

Svaka od strategije nastupa u inozemstvu ima svoje prednosti i nedostatke i ono što odgovara jednom poduzeću u određenom vremenu na određenom stranom tržištu. Odabir optimalne strategije ulaska na ciljno strano tržište predstavlja za poduzeće jednu od ključnih poslovnih odluka. Od vrste odabrane strategije izravno će ovisiti rezultati koje će poduzeće postizati, zato jer su korištena sredstva, preuzeti rizici te nadzor i kontrola drukčiji za svaku od strategija. A da bi uprava poduzeća mogla donijeti ispravnu odluku, potrebno je prije njenog donošenja detaljno analizirati mogućnosti primjene svake od strategija, za svaki od projekta zasebno. Tek nakon izvršene analize i kvalitetne procjene moguće je donijeti pravu odluku.

Postoje mnogi razlozi zbog kojih je svaka zemlja zainteresirana za uključivanje u međunarodnu razmjenu. Najvažniji je taj što razvoj društvenih proizvodnih snaga izaziva specijalizaciju proizvodnje i proizvodnju roba u velikim količinama pa tržište postaje preusko za njihov plasman. Zbog toga je potrebno pronalaziti nova tržišta, što se postiže izvozom roba. Osim toga, izvozom se ostvaruju devizna sredstva, koja mogu poslužiti za uvoz nedostajućih roba ili proizvoda koji se u vlastitoj zemlji uopće ne proizvode radi zadovoljavanja potražnje u zemlji.

U svim su zemljama obično tri vrste čimbenika koji uređuju vanjsku trgovinu: državna tijela, drugu vrstu čine: misije, ustanove i asocijacije ili zajednice čija je zadaća unapređivanje vanjske trgovine te treću vrstu čine trgovačka društva koji se bave izvozom i uvozom robe i usluga.

Zaključno, osnovni je zadatak vanjske trgovine da se po najpovoljnijim uvjetima kupuje odnosno uvozi roba koje ili uopće nema ili je nema u dovoljnim količinama na domaćem tržištu, te da se po najpovoljnijim uvjetima prodaje, tj. izvozi domaća roba i gospodarske usluge na inozemno tržište.

Taj se zadatak može izvršavati samo uspostavljanjem čvrste suradnje poduzeća vanjske trgovine s proizvodnim poduzećima i poduzećima koja pružaju proizvodne ili neproizvodne usluge, jer se mogućnosti izvoza i potrebe za uvozom određuju na temelju poznavanja domaće proizvodnje i potreba domaćeg tržišta.

Međunarodna tržišta su važna jer potpomažu rast kompanija koje radi zasićenja njihovih domaćih tržišta moraju tražiti nove mogućnosti upravo na inozemnim tržištima. Ovakvim kompanijama preostaju dvije mogućnosti: da razviju konkurentsku sposobnost i konkurentsku prednost kojom će se obraniti od konkurencije na domaćem tržištu ili da traže nove poslovne mogućnosti na stranim tržištima.

LITERATURA

1. ANDRIJANIĆ, I., Pavlović, D.: Menadžment međunarodne trgovine, Libertas, Zagreb, 2012.
2. ANDRIJANIĆ, I., Pavlović, D.: Međunarodna trgovina, Materijali za interno izučavanje, Zagreb, 2017.
3. ANDRIJANIĆ, I.: Poslovanje u vanjskoj trgovini, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2009.
4. BLANCHARD, O.: Makroekonomija, Tehnološki Institut u Massachusettsu, MATE marketing tehnologija, ZSEM, Zagreb, 2009.
5. GAŠIĆ, M., Galić, M.: „Suvremeno poduzetništvo u korelaciji s vanjskom trgovinom“, u: *Učenje za poduzetništvo*, 2 (2012.) 1.
6. MAHAČEK, D., Lihtar, M., M.: „Ulaganje u poslovanje putem franšize“, u: *Ekonomski vjesnik* 26 (2013.) 2.
7. NALIĆ, M.: „Uloga konkurentnosti u međunarodnoj razmjeni“, u: *Tranzicija*, 18 (2016.) 37.
8. PIPUNIĆ, A., Grubišić, D.: „Suvremeni pristupi poboljšanjima poslovnih procesa i poslovna uspješnost“, u: *Ekonomska misao i praksa*, 2 (2014.).
9. PREVIŠIĆ, J., Ozretić, Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999.
10. VIZJAK, A., Radnić, Alkier, R.: „Mjesto leasinga u ekonomiji EU“, u: *Tourism and hospitality management*, 11 (2005.) 2.
11. ZARIĆ, S., Bujković, R.: „Poduzetničke aktivnosti i uloga socijalnog kapitala i društvenih mreža: prisutnost u obrazovnom procesu, u: *Obrazovanje za poduzetništvo – E 4 E: Znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 6 (2016.) 1.

Internetske stranice:

1. file:///C:/Users/Perica/Downloads/Clanak_10.pdf .
(Pristupano dana: 16.05.2018.).
2. <http://www.efos.unios.hr/medunarodni-marketing/wp-content/uploads/sites/235/2013/04/mm-handout-sre%C4%91ano.pdf>.
(Pristupano dana: 16.05.2018.).
3. https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=34579.
(Pristupano dana: 16.05.2018.).
4. <https://www.scribd.com/doc/141878227/Seminarski-Rad-Izvoz-Kao-Strategija-Ulaska-Na-Inostrano-Trziste>.
(Pristupano dana: 16.05.2018.).

