

# Međunarodni marketing

---

Opačić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:999540>

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

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



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Ana Opačić**

## MEĐUNARODNI MARKETING

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Ana Opačić**

## **MEĐUNARODNI MARKETING**

Završni rad

**JMBAG: 0303057731, redovan student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Kolegij: Marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. MEĐUNARODNI MARKETING I SVJETSKA TRGOVINA.....	2
2.1. Priroda međunarodnog marketinga.....	2
2.1.2. Međunarodni razmjeri marketinga.....	2
2.1.3. Definicija međunarodnog marketinga.....	3
2.1.4. Konceptije međunarodnog marketinga.....	4
2.1.5. Proces međunarodnog marketinga.....	5
2.2. Planiranje međunarodnog marketinga.....	6
2.2.1. Proces planiranja međunarodnog marketinga.....	6
3. OKRUŽENJE SVJETSKOG TRŽIŠTA.....	7
3.1. Ekonomsko okruženje.....	7
4. MEĐUNARODNI MARKETING U PODUZEĆU.....	8
4.1. Međunarodno marketinško istraživanje.....	8
5. STRATEGIJE ULASKA I RAZVOJA INOZEMNOG TRŽIŠTA.....	10
5.1. Ekspanzija poduzeća i strategija internacionalizacije.....	10
5.1.2. Generičke strategije ulaska na inozemno tržište: analiza metoda ulazaka i faktori odlučivanja.....	11
5.1.3. Metode ulaska i razina uključenosti poduzeća na inozemnim tržištima....	13
6. MEĐUNARODNI MARKETINŠKI MIKS.....	14
6.1. Proizvodi.....	14
6.1.1. Prilagođavanje proizvoda stranom tržištu.....	16
6.1.2. Međunarodni životni ciklus proizvoda.....	17
6.2. Usluge.....	18
6.2.1. Usluge u međunarodnoj razmjeni.....	19
6.2.2. Klasifikacija usluga prema mogućnostima internacionalizacije.....	20
6.2.3. Oblici međunarodne razmjene usluga.....	21
6.3. Cijene.....	21
6.3.1. Čimbenici za određivanje visine izvoznih cijena.....	21
6.3.2. Temeljne strategije određivanja cijena.....	22
6.4. Međunarodna marketinška distribucija.....	23
6.5. Specifičnosti promocije i komunikacije u međunarodnome marketingu.....	25
6.6. Odnosi s javnošću.....	28
6.6.1. Zadatak odnosa s javnošću u međunarodnom poslovanju.....	28
7. ISTRAŽIVANJE PROVOĐENJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA NA POSLOVNOM SLUČAJU „KRAŠ“.....	30

7.1. Metodologija istraživanja .....	30
7.2. Rezultati istraživanja .....	30
8. ZAKLJUČAK .....	34
Literatura: .....	36

## SAŽETAK

U ovom radu koji obuhvaća tematiku međunarodnog marketinga proučit će se razni utjecaji i čimbenici koji su zaslužni za njegovo postojanje. Komponente kao što su temeljna definicija međunarodnog marketinga, razmjeri, koncepcija i proces dati će sliku same prirode međunarodnog marketinga. Preko planiranja i kontrole može se dobiti uvid u proces nastajanja međunarodnog marketinga. Analizom ekonomskog okruženja moći će se pravilno orijentirati i prilagoditi uvjetima na okruženju svjetskog tržišta. Kroz model marketinškog istraživanja unutar poduzeća na međunarodnom tržištu dobit će se odgovore i smjernice za daljnje upravljanje s poduzećem. Pravom strategijom i metodom ulaska na inozemno tržište te razinom uključenosti poduzeća imat će se uvid u samu ekspanziju poduzeća. Pomoću međunarodnog marketinškog miksa mora se odrediti dobitna kombinacija za plasiranje na međunarodno tržište kroz marketinške i ostale ekonomske procese. Međunarodna marketinška distribucija će se pobrinuti za pravi način prijenosa proizvoda/usluge do ciljane destinacije. U konačnici, promocija i odnosi s javnošću će morat ostaviti utisak preko određene poruke koju žele odaslati kako bi doprli do krajnjeg potrošača te se pobrinuti da je uistinu njihov proizvod/ usluga ispunio/la sva željena očekivanja.

***Ključne riječi:*** međunarodni marketing, ekonomsko okruženje, istraživanje, marketinški miks, potrošač



## ABSTRACT

In this paper, which covers the topic of international marketing, various influences and factors that are responsible for its existence will be studied. Components such as the basic definition of international marketing, scale, conception and process will give a picture of the very nature of international marketing. Through planning and control, one can gain insight into the process of the emergence of international marketing. By analyzing the economic environment, they will be able to properly orient themselves and adapt to the conditions in the world market environment. Through the model of marketing research within the company in the international market, answers and guidelines for further management of the company will be obtained. The right strategy and method of entering the foreign market and the level of company involvement will provide insight into the company's expansion. Using an international marketing mix a winning combination must be determined for placement on the international market through marketing and other economic processes. International marketing distribution will take care of the right way to transfer the product / service to the target destination. Ultimately, promotion and public relations will have to make an impression through the particular message they want to send in order to reach the end consumer and make sure that indeed their product / service has met all the desired expectations.

**Key words:** *international marketing, economic environment, research, marketing mix, consumer*

## 1. UVOD

U prošlosti je međunarodni marketing bio relativno neistraženo područje zbog raznih čimbenika kao što su, primjerice, nedovoljni tehnološki razvitak, ne pridavanja tolike pažnje od strane tržišta i samim time manjak povratnih informacija.

Kako se vremena mijenjaju i internacionalizacija tržišta je sve modernija i zastupljenija u svijetu, treba shvatiti pobliže prirodu i biti samu bit međunarodnog marketinga. U ovom radu ću iznijeti glavne i temeljne marketinške paradigme i pravila koje će se odnositi ponajviše na globalno tržište međunarodnog marketinga. Moglo bi se reći kako se u 21. stoljeću formula uspjeha nekog poduzeća i dobrobit zaposlenih može pronaći u odluci izlaska na međunarodno tržište radi što veće konkurentnosti, prepoznatljivosti, profita te samog ostvarenja što većih ciljeva i vizija. S obzirom da ta sudbonosna odluka ima svojih prednosti i mana trebalo bi postaviti sljedeća pitanja: Na koji način primijeniti koncepciju marketinga na stranim tržištima? Kako organizirati distribucijski sustav?, koju politiku cijena primijeniti?, kakve promocijske aktivnosti?, kako će se sve te aktivnosti odraziti na ekonomski razvoj i društvenu svijest? Na ta i druga pitanja poslovni ljudi moraju pronaći prave odgovore.

Treba prepoznati u sadašnjem vremenu tj. određenom periodu potencijal nekog poduzeća te racionalno promisliti bi li otvaranje prema inozemnom tržištu donijelo više koristi ili štete, no s obzirom da nema nekih naznaka u skoroj budućnosti za politikom zatvaranja tržišta nego obrnuto, trebalo bi se potencirati, u samom startu osnivanja poduzeća i njegove svrhe, u smjeru razmišljanja na globalnoj razini.

Prisustvovanje na međunarodnom tržištu može biti jako nepredvidiv korak kao i ulaganje u međunarodni marketing, no taj takoreći rizik svaki poduzetnik treba pridobiti u svoju korist radi daljnjeg napredovanja i uspjeha poduzeća.

## 2. MEĐUNARODNI MARKETING I SVJETSKA TRGOVINA

### 2.1. Priroda međunarodnog marketinga

Prema klasičnom pristupu, međunarodni je marketing sastavni dio marketinga koji se primjenjuje na stranim tržištima. Marketinške aktivnosti na stranim se tržištima razlikuju od onih na domaćemu samo u onoj mjeri u kojoj je strano okruženje različito od domaćeg, u elementima koji su bitni za prodaju određenog proizvoda ili usluge.

Što se tiče suvremenog pristupa, međunarodni marketing dio je marketinga, ali bitan element različitosti nije u području nego u načinu djelovanja. Međunarodni marketing može se primjenjivati i na lokalnoj razini jer za njegovu primjenu nije nužno fizičko kretanje proizvoda i usluga izvan granica nacionalnog tržišta. Međutim, suvremena razvojna faza međunarodnog marketinga, globalni marketing, u načelu nema nacionalnog tržišta jer mu je područje djelovanja globalno, na svjetskom tržištu kao cjelini.<sup>1</sup>

#### 2.1.2. Međunarodni razmjeri marketinga

Iznimno brz razvoj znanosti, tehnologije, komunikacijskih sustava i svjetske trgovine dovodi do smanjenja različitosti među pojedinim tržištima i potrošačima koji na tim tržištima iskazuju svoje potrebe i želje. Različita tržišta pojedinih zemalja postaju sve sličnija. Tome pridonose i različite političke i ekonomske mjere država (npr. Sniženje carina, smanjenje ili ukidanje različitih tarifnih i netarifnih preprjeka, ujednačivanje tehničkih i tehnoloških standarda itd.). Danas svaka zemlja ima pristup najnovijim tehnologijama, proizvodima i uslugama te znanju i umijeću. Svatko može u bilo kojem dijelu svijeta organizirati i proizvoditi bilo koji proizvod ili uslugu, ali je problem gdje, kome i uz koje uvjete prodati te proizvode ili usluge. I tako se dolazi do marketinga, čiji je zadatak da upravljanjem poslovnim pothvatom omogući poduzetniku i postizanje dobiti iskorištavajući prilike što ih pružaju strana tržišta.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Školska knjiga, 2012., str. 3

<sup>2</sup> Ibidem, str. 4

Da bi se poduzeće razvijalo i raslo bitna je orijentacija na tržištu. Što znači da uključivanje poslovanja u međunarodne okvire nije isključivo stvar prosudbe vodstva nego posljedica rasta i razvoja gospodarstva u cjelini i situacije u međunarodnome i domaćem okruženju. Za poduzeća malih zemalja poput Hrvatske, Švicarske, Belgije ili Švedske situacija je daleko nepovoljnija. Njihova su domaća tržišta u svjetskim razmjerima iznimno malena te su ona prisiljena na internacionalizaciju poslovanja ako žele ostvariti rast, a on je neizbježan u sve žešćoj međunarodnoj konkurenciji.<sup>3</sup>

### *2.1.3. Definicija međunarodnog marketinga*

Međunarodni marketing možemo definirati kao koordinirano provođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini.<sup>4</sup>

Pojavni oblici međunarodnog marketinga u poslovnoj praksi vrlo su različiti i obuhvaćaju jednostavne strategije (izvoz, uvoz, slobodne zone, lizing), složenije strategije međunarodne proizvodne suradnje (licenciju, montažu, kooperaciju, ugovornu proizvodnju itd.) franšizu, strateške saveze itd. te najsloženije.

Poduzeće u Hrvatskoj ne mora poslovati na inozemnom tržištu, ali će se susresti s međunarodnim marketingom poslujući s hrvatskim poduzećima kao što su Ericsson Nikola Tesla, Zagrebačka banka, Karlovačka pivovara ili bilo koje drugo poduzeće koje je podružnica nekog međunarodnog poduzeća. Isto tako, međunarodni marketing ne mora značiti fizičko kretanje proizvoda i usluga izvan nacionalnih granica. Njemačko poduzeće koje izvozi u Hrvatsku primjenjuje međunarodni marketing jer posluje u dvije zemlje. No, kada njemačko poduzeće ima podružnicu u Hrvatskoj, koja posluje isključivo na hrvatskom tržištu, i tada se primjenjuje međunarodni marketing jer hrvatska podružnica djeluje pod upravom i nadzorom njemačkog matičnog poduzeća.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> ibidem, str. 5

<sup>4</sup> ibidem, str. 6

<sup>5</sup> ibidem, str. 7

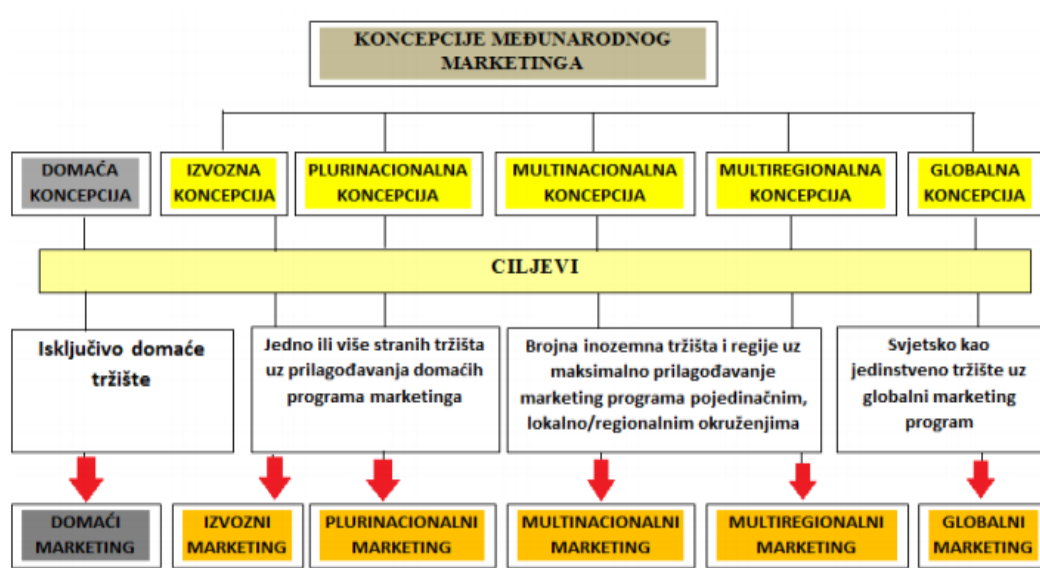
Primjena međunarodnog marketinga nije ograničena samo na proizvodne subjekte i one koji su profitno orijentirane. Danas je niz profitnih i neprofitnih uslužnih poduzeća i institucija uključeno u međunarodni marketing.

Upravljanje međunarodnim marketingom podrazumijeva oblikovanje i provedbu marketinških aktivnosti radi ostvarivanja planiranih ciljeva sa 6 bitnih odluka: analiza poduzeća i međunarodnog okruženja, odabir strategije, odabir stranih tržišta, utvrđivanje ciljeva, izradba plana akcija, nadzor i kontrola. <sup>6</sup>

#### 2.1.4. Konceptije međunarodnog marketinga

Za razliku od marketinške koncepcije koju poduzeće primjenjuje na nacionalnim tržištima (domaći marketing), na međunarodnom tržištu ta ista poduzeća primjenjuju međunarodne koncepcije. <sup>7</sup> Sljedeća shema prikazuje okvirnu podjelu na pet osnovnih faza razvoja međunarodnog marketinga, koje u današnjim uvjetima označuju i različite koncepcije na međunarodnom tržištu (sl. 1.1.)

Slika br. 1: Konceptije međunarodnog marketinga.



Izvor : J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, *Međunarodni marketing*, Zagreb 1999.,str. 23

<sup>6</sup> ibidem, str. 7

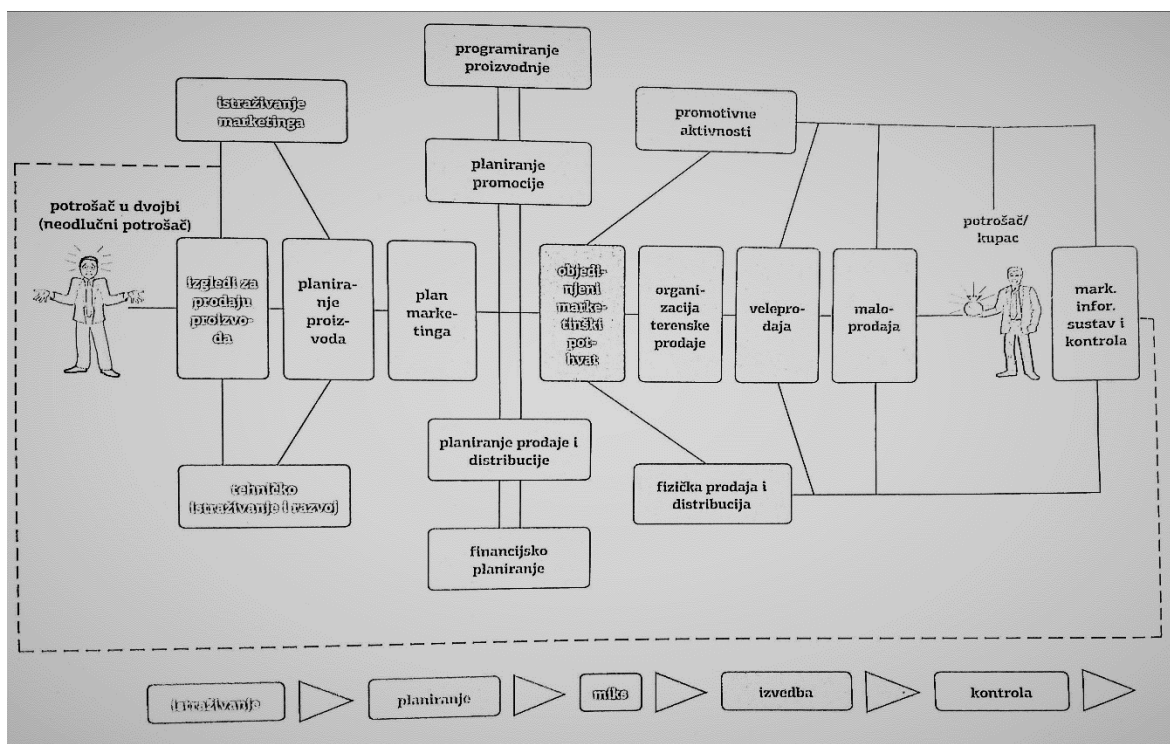
<sup>7</sup> ibidem , str. 10

Ovisno o grani djelatnosti, tržišnoj situaciji i o proizvodnom programu, poduzeća se nalaze u svim navedenim fazama razvoja međunarodnog marketinga. Dok u pojedinim djelatnostima neka poduzeća za određene proizvode primjenjuju globalnu koncepciju, u nekim drugim djelatnostima druga poduzeća istodobno primjenjuju plurinacionalnu, multinacionalnu, multiregionalnu ili izvoznu koncepciju.

### 2.1.5. Proces međunarodnog marketinga

Proces međunarodnog marketinga vremenski je slijed aktivnosti menadžera. Faze procesa slijede tijekom akcija počevši od potrošača na stranim tržištima kao ishodišta, pa preko kupnje, sve do postkupovnog raspoloženja potrošača. Proces međunarodnog marketinga može se, u užem smislu, definirati kao slijed pet aktivnosti: istraživanja, planiranja, miksiranja (izrada marketinškog programa), izvedbe i kontrole. Dulji tijek procesa međunarodnog marketinga prikazan je na slici.<sup>8</sup>

Slika br. 2: Proces međunarodnog marketinga



Izvor: J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Školska knjiga, 2012., str 14.

8 ibidem, str. 14

## 2.2. Planiranje međunarodnog marketinga

Planiranje i kontrola u međunarodnom marketingu pod utjecajem je niza specifičnih elemenata unutrašnjeg i vanjskog okruženja.

Osnovni preduvjet za izradu marketinških planova jest kvalitetno definirana misija međunarodnog poduzeća. Dobro definirana misija omogućuje zemljopisno razmještenim zaposlenicima samostalni rad, ali istodobno i kolektivni jer su svi usmjereni k zajedničkim ciljevima međunarodnog poduzeća. Bitno je da se u misiji ne naglašava proizvodnja dobara nego tržišna usmjerenost – zadovoljenje potreba potrošača.<sup>9</sup>

Međunarodni marketinški plan zapravo je logičan slijed marketinških aktivnosti koje menadžment treba provesti da bi ostvarili ciljeve. Plan mora integrirati sve elemente marketinškog miksa u jedinstveni program usklađen s mogućnostima ciljnih tržišta.<sup>10</sup>

S obzirom na pristup planiranju međunarodnog marketinga, razlikuju se tri tipa: Centralizirani pristup planiranju ujednačuje većinu elemenata plana za sva strana tržišta te time omogućava bitne uštede smanjenjem troškova i primjenom ekonomije razmjera. Decentralizirani pristup prilagođava svaki element marketinškog miksa svakom pojedinom stranom tržištu pri izradbi plana. Interaktivni pristup je kada se može sintezom ujednačiti neke elemente marketinškog programa na jednoj lokaciji u svijetu.

### 2.2.1. Proces planiranja međunarodnog marketinga

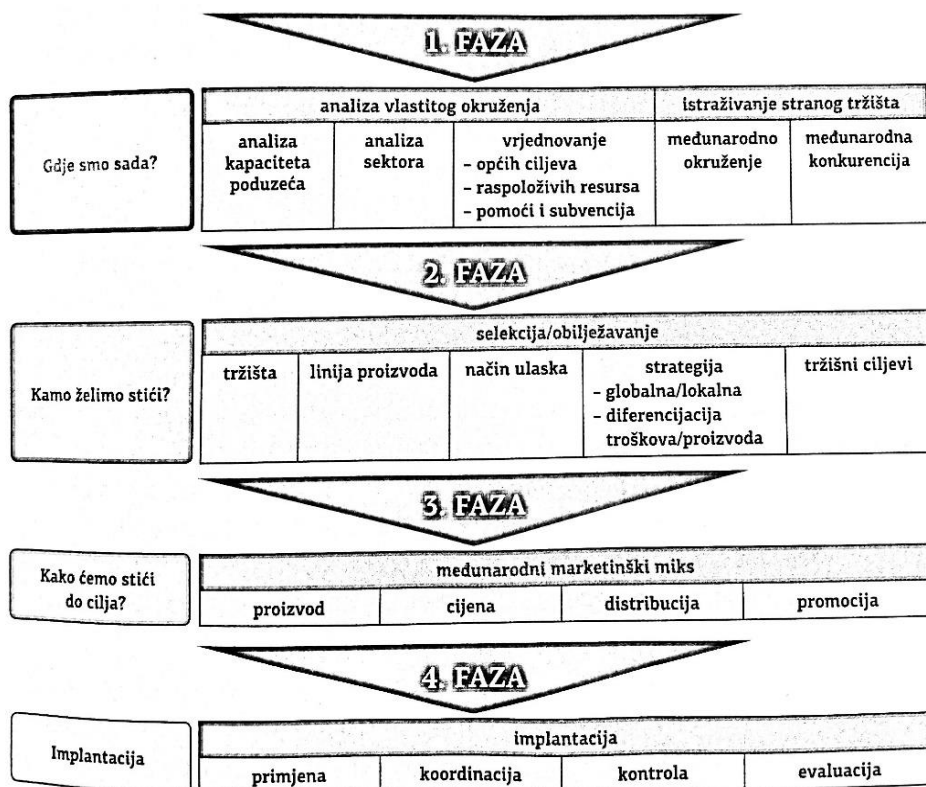
Prema faznom pristupu najčešće se izrađuju planovi međunarodnog marketinga u kojemu se nekim logičnim slijedom navode pojedini sadržaji, jedan od okvirnih faznih pristupa je prikazan u sljedećoj slici.

Slika br. 3: Proces planiranja međunarodnog marketinga

---

<sup>9</sup> ibidem, str. 23

<sup>10</sup> ibidem, str. 22



Izvor: J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Školska knjiga, 2012., str 27.

### 3. OKRUŽENJE SVJETSKOG TRŽIŠTA

Okruženje u kojemu poduzeće razvija svoje poslovne aktivnosti ima izravan i neizravan utjecaj. Svaka država svojim ekonomskim, političkim, zakonodavnim i kulturnim sustavom utječe na rast, razvoj i način poslovanja svakog poduzeća na njezinu području. Ukratko ću se osvrnut na ekonomsko okruženje.<sup>11</sup>

#### 3.1. Ekonomsko okruženje

Neki od čimbenika, kao što su veličina i rast određenog tržišta, su pod utjecajem mnogih snaga okruženja. Ukupna kupovna moć u zemlji, kao glavni pokazatelj potrošačkog potencijala, predstavlja temeljnu dimenziju ekonomskog okruženja. Prema vrsti ekonomskog poretka, zemlje se mogu svrstati u: a) tržišni sustav, b) planski sustav i c) mješoviti sustav<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> ibidem, str. 41

<sup>12</sup> B. Crnjak- Karanović, D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013., str. 32



Za tržišni sustav je karakteristično da su konkurencija i profit glavni pokretači ekonomskih aktivnosti. Poduzetnik se procjenjuje na temelju bogatstva kojeg je stvorio. Planski sustav karakterizira državna kontrola gospodarstva kao i ograničeno tržišno djelovanje zbog državne manipulacije ponudom i potražnjom. Na kraju, mješovit sustav je kombinacija dvaju prethodnih sustava. Budući da je Republika Hrvatska tranzicijska zemlja, možemo je svrstati u mješoviti sustav. Iako je RH već iskoračila u svijet tržišnog gospodarstva (čemu u prilog idu sve veća liberalizacija vanjske trgovine te otvorenost prema ulaganjima iz inozemstva)<sup>13</sup>

## 4. MEĐUNARODNI MARKETING U PODUZEĆU

### 4.1. Međunarodno marketinško istraživanje

Istraživanje inozemnih tržišta zahtijeva sustavan i temeljit pristup kako bi se prikupljeni podatci transformirali u valjane i pouzdane informacije koje će biti podloga marketinškom odlučivanju. U situaciji kada je poslovni subjekt već prisutan na određenom tržištu on provodi marketinška istraživanja kako bi što bolje prilagodio svoj program određenom tržištu.

Tablica br.1: Područja istraživačkog interesa kada je poslovni subjekt već prisutan na tržištu

PODRUČJE ISTRAŽIVAČKOG INTERESA	ODLUKA
Veličina tržišta i segmenti	Napustiti postojeće, ući na novo tržište?
Potencijal tržišta	Investirati ili odustati od proizvodnje?
Tržišni udjeli	Povećati ili smanjiti tržišni udio?
Osjetljivost na cijene	Prilagoditi cijene da donose profit?
Efikasnost oglašavanja	Izmijeniti poruku da bi se prilagodila ciljnom tržištu?
Zadovoljava li proizvod potrebe potrošača?	Redizajnirati proizvod, uvest nove proizvode?
Efikasnost prodajnih kanala	Uvest kontrolu u kanalu?
Locirati potražnju	Koncentrirati prodajni napor?
Imidž poduzeća	Utjecati putem promotivnog miksa i odnosa s javnošću

Izvor: B. Crnjak- Karanović, D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013., str. 108

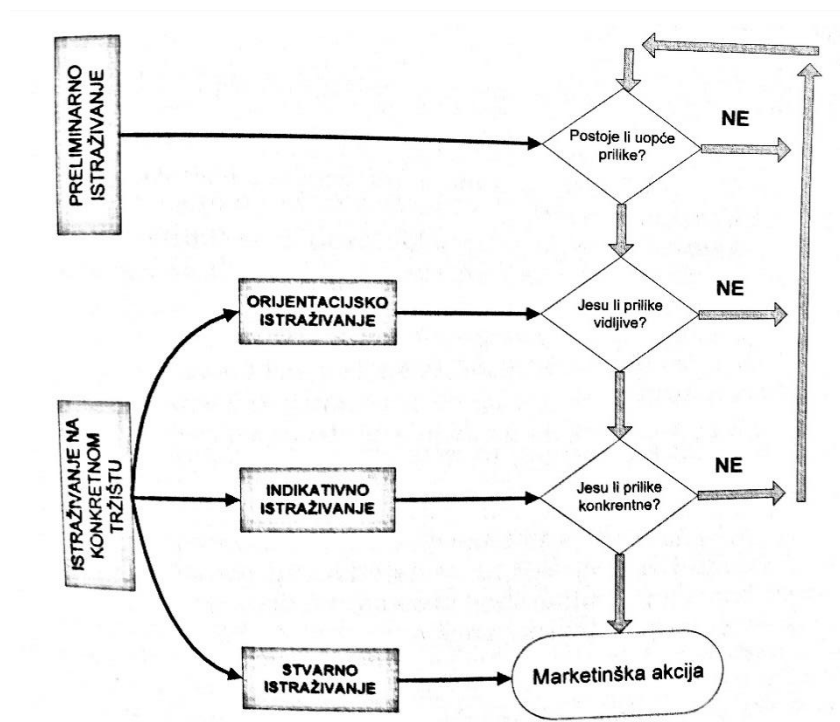
<sup>13</sup> B. Crnjak- Karanović, D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013., str. 32

Zbog cijelog niza nepoznanica i pitanja što zahtjeva kvalitetne i relevantne informacije, poslovni subjekti će moći odgovoriti na sljedeća pitanja:<sup>14</sup>

5. Da li usmjeravati poslovanje na inozemna tržišta?
6. Na koja konkretna tržišta usmjeravati marketinšku aktivnost?
7. Kakav je oblik nastupa u inozemnom tržištu optimalan?
8. Kakva je kompozicija i sadržaj marketinškog miksa adekvatan za konkretno tržište?

Međunarodna marketinško istraživanje je proces koji se odvija u fazama. Model kada se namjerava izvoziti po prvi put prikazan je na slici.

Slika br.4: Model međunarodnog marketinškog istraživanja kada se prvi put izvozi



Izvor: B. Crnjak- Karanović, D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013., str. 109

<sup>14</sup> B. Crnjak- Karanović, D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013., str.108

## 5. STRATEGIJE ULASKA I RAZVOJA INOZEMNOG TRŽIŠTA

Svaka od strategija ima određene prednosti i nedostatke. Stoga je u procesu odlučivanja neophodno uzeti u obzir, troškove i rizik, stupanj uključenosti koji vlada pojedine zemlje dozvoljava ili poduzeće želi imati na tržištu. Zato se može reći da ne postoji idealna strategija, koju bi mogla primjenjivati sva poduzeća ulaskom na ista inozemna tržišta, a niti poduzeće može jednu te istu strategiju primjenjivati pri ulasku na sva inozemna tržišta.

### 5.1. Ekspanzija poduzeća i strategija internacionalizacije

Dosta poduzeća se osposobljavaju za nastup na međunarodno tržište proširivanjem svojih poslovnih aktivnosti na nacionalnoj razini s nekih od 5 temeljnih strategija:

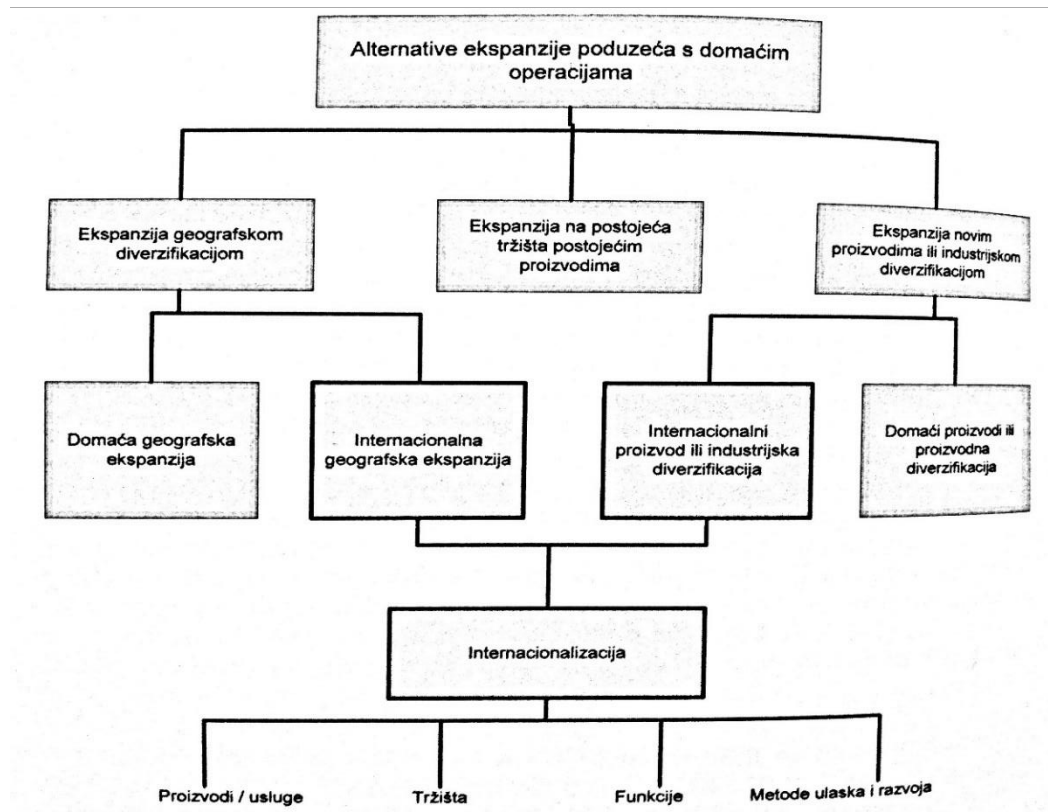
- 1) Rast s postojećim proizvodom/tržištem povećanjem tržišnog udjela ili proširivanjem upotrebe proizvoda
- 2) Razvoj proizvoda za postojeće tržište
- 3) Razvoj tržišta korištenjem postojećih proizvoda
- 4) Strategija vertikalne integracije
- 5) Diverzifikacija putem novih proizvoda i novih tržišta (srodnih)

Internationalizacija je generička strategija razvoja poduzeća koja se s teorijskog i praktičkog aspekta može dvojako tretirati : prvo, kao temeljna strategija ekspanzije poduzeća sa snažnim „marketinškim inputom“, (radi se o jakim, nacionalno prihvaćenim poduzećima, koja su usvojila marketinšku koncepciju i uspješno je primjenjuju na domaćem tržištu), drugo, kao neizbježna strategija poduzeća u slučaju zemalja malog unutarnjeg tržišta, koje zbog ograničenih apsorpcijskih mogućnosti utječe na poticanje napora k internacionalizaciji. <sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> B. Crnjak- Karanović, D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013., str. 144-145

Slika br. 5, Opći model alternativnih opcija ekspanzije poduzeća, koje posluje samo na domaćem tržištu i strategija internacionalizacije :



Izvor: Izvor: B. Crnjak- Karanović, D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013., str. 146

### 5.1.2. Generičke strategije ulaska na inozemno tržište: analiza metoda ulazaka i faktori odlučivanja

Poduzeća u svom poslovanju na inozemno tržište primjenjuju velik broj alternativnih strategija ulaska, koje se najčešće grupiraju u tri temeljne, generičke, strategije<sup>16</sup>:

1. Strategija ulaska na inozemno tržište izvozom
2. Strategija ulaska na inozemno tržište realokacijom proizvodnje bez ulaganja kapitala
3. Strategija ulaska na inozemno tržište realokacijom proizvodnje uz ulaganje kapitala

<sup>16</sup> B. Crnjak- Karanović, D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013., str. 148

Kod prve generičke strategije zajedničko je obilježje svih metoda ulazaka da je proizvodnja uvijek u domaćoj zemlji, iako se izvoz u praksi poduzeća ostvaruje primjenom različitih načina/metoda izvoza, koji se također mogu grupirati u dva temeljna: indirektan i direktan izvoz. Iste postavke vrijede i za preostale dvije generičke strategije.

Tablica br.2: Prednosti i nedostaci indirektnog i direktnog izvoza

	<b>Indirektan(posredan) izvoz</b>	<b>Direktan(neposredan) izvoz</b>
<b>prednosti</b>	Ograničena razina obaveza Minimalan rizik fleksibilnost	Kontakt s inozemnim tržištem Veća kontrola Bolja mogućnost prodaje
<b>nedostatci</b>	Gubitak potencijalnih prilika Gubitak kontrole Ograničen ili nikakav kontakt s tržištem	Ulaganja u organizaciju izvoznog posla Više obveza i posvećenosti inozemnom tržištu

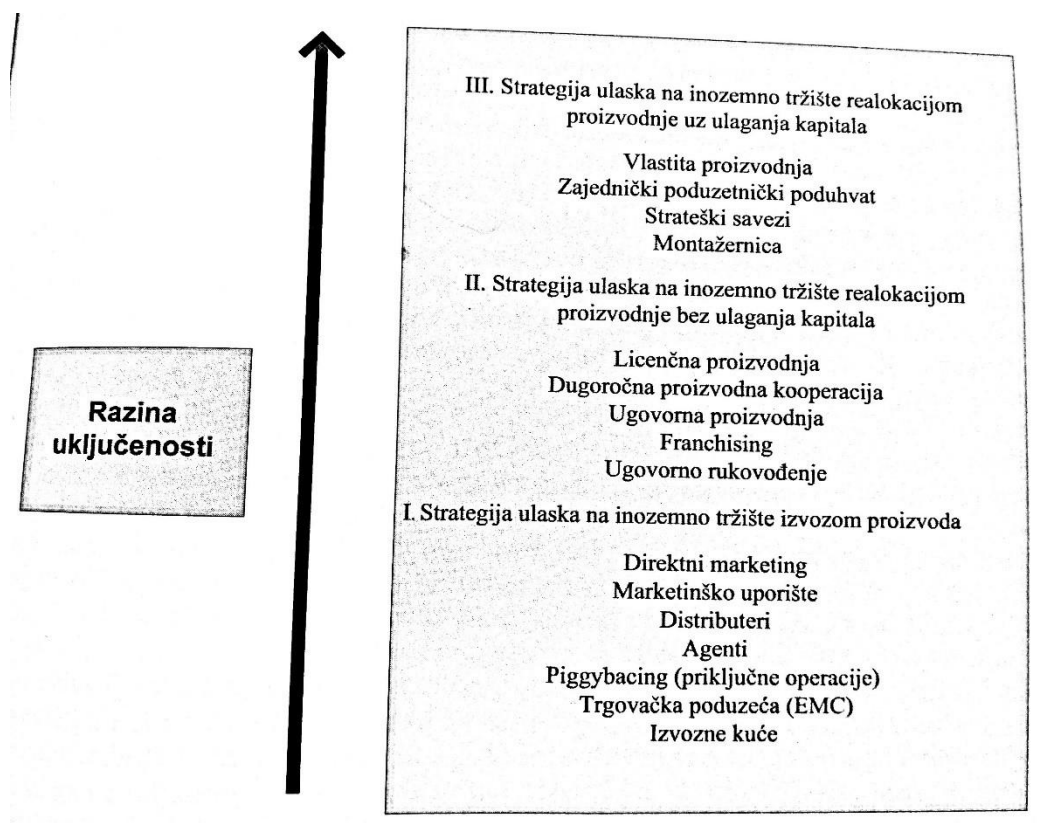
Izvor: B. Crnjak- Karanović, D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013., str. 158

### 5.1.3. Metode ulaska i razina uključenosti poduzeća na inozemnim tržištima

Odluka o metodi ulaska ovisit će u velikoj mjeri o ciljevima poduzeća.

Da bi se smanjili rizici pri odlučivanju, te izabrana odgovarajuća i uspješna metoda, neophodno je uzeti u razmatranje veliki broj faktora<sup>17</sup>. Može ih se grupirati na interne (ciljevi poduzeća, proizvod, dostignuti stupanj uključenosti na inozemna tržišta, resursi poduzeća, imovina i sposobnosti, kontrola) te na eksterne (veličina i potencijal rasta tržišta, rizik, intenzitet konkurencije, obilježja postojećih i novih prepreka i/ili poticaj za ulazak.

Slika br. 6, metoda ulaska i razina uključenosti poduzeća na inozemnom tržištu



Izvor: B. Crnjak- Karanović, D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013., str. 149

<sup>17</sup> B. Crnjak- Karanović, D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013., str. 150

Za uspješnu globalnu marketinšku strategiju preporučuje se nekoliko elemenata<sup>18</sup>:

- jedinstveno ime za brend,
- jedinstvene ambalaže,
- slični proizvodi,
- standardizirane reklamne poruke,
- sinkronizirano određivanje cijena,
- usklađeno lansiranje proizvoda,
- usklađene prodajne kampanje.

## 6. MEĐUNARODNI MARKETINŠKI MIKS

Najčešće objašnjenje marketinškog miksa je od McCarthy-a, nazvano 4P (proizvod, cijena, prodaja i distribucija, promocija)<sup>19</sup>. Proizvod je kritičan element marketinškog miksa, ako je proizvod loše zamišljen, plasiran i nekvalitetan ne mogu mu pomoći niti uspješne marketinške komunikacijske aktivnosti. Bez obzira na predmet razmjene (proizvod ili usluga) najvažnije je smjestiti elemente marketinškog miksa u okruženja stranih tržišta i uzet u obzir konkurenciju i zahtjeve potrošača za svako tržište te težiti standardiziranju onih elemenata koji će dati optimalne učinke.

### 6.1. Proizvodi

Pri stvaranju proizvoda treba uzet u obzir njegovo tržišno svojstvo. To jest, svojstvo proizvoda da ispuni određene potrebe. (primjerice, od hladnjaka se očekuje da ispuni funkciju hlađenja namirnica, od sata da točno pokazuje vrijeme itd.)

Osim osnovnih svojstava, treba osigurati i dodatna svojstva s pomoću kojih će se novi proizvodi razlikovati od sličnih proizvoda (supstituta) na tržištu. Taj proces diferencijacije čini osnovnu komponentu oblikovanja marketinške strategije jer izdvaja novi proizvod iz mase.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> v Marketing Fancier Blog, <https://marketingfancier.com/globalni-marketing-strategije/> (pristupljeno: 13.7.2020.)

<sup>19</sup> J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka op. cit., str. 175

<sup>20</sup> ibidem, str. 176-177

U nastavku su navedena glavna svojstva proizvoda koja bitno utječu na njegov položaj i uspješnost na međunarodnom tržištu od kojih ćemo neke pobliže objasniti, a to su: miks proizvoda ili asortiman, kvaliteta proizvoda, prodajna cijena, ambalaža, pakiranje, veličina pakiranja, obilježavanje i opremanje proizvoda, etiketiranje, etiketa, estetika proizvoda, dizajn, suvremenost proizvoda, usluge potrošaču, jamstvo te servisiranje proizvoda.

Miks proizvoda ili asortiman podrazumijeva raznovrsnost proizvedenih dobara s obzirom na sastav, vrstu, kvalitetu i slične osobitosti proizvoda ponuđenih na tržištu<sup>21</sup>. Kvaliteta proizvoda u načelu je opsežan pojam, no najčešće je sveden na opću ocjenu nekog svojstva proizvoda. U širem smislu se odnosi na: kvalitetu materijala, izvedbu, sastav, funkcionalnost, konstrukciju, oblik, boju, trajnost, pomodnost i sl.<sup>22</sup> O ukupnoj kvaliteti nekog proizvoda stvarni sud može donijeti samo potrošač.

Prodajna cijena je vrlo osjetljivo tržišno svojstvo proizvoda. Politika prodajnih cijena u sklopu marketinške strategije istodobno utječe na intenzitet prodaje na stranom tržištu te na visinu i strukturu prihoda. Potrebno je pronaći optimalan odnos između razine prodajnih cijena i održavanja konkurentske sposobnosti svoje ponude na međunarodnom tržištu. Ambalaža ima dvije osnovne zadaće: zaštitu proizvoda i unaprjeđenje prodaje (izlaganje proizvoda, intenzifikacija ponude, komuniciranje s tržištem, zaštita okoliša...). Pakiranje treba odgovarati potrebama i zahtjevima potrošnje u smislu načina ambalažiranja, primjene ambalažnih materijala, veličine jedinice proizvoda u maloprodaji, opremanja proizvoda i sl. Za pakiranje je bitno poznavati navike potrošača. Tako je u nekim zemljama (npr. U zemljama EU) uobičajeno pakiranje manjih količina proizvoda, a u drugima većih (posebice SAD i Kanada). Isto tako važan je element veličine pakiranja, koja uglavnom ovisi o kupovnim navikama i kupovnoj moći potrošača. Obilježavanje i opremanje proizvoda za proizvode namijenjene tržištu krajnje potrošnje riječ je o etiketiranju, naljepnicama, oznakama sastava proizvoda, datumu proizvodnje i roka uporabljivosti, uputama o održavanju proizvoda i sl. za proizvode industrijske potrošnje radi se o tehničkoj i ostaloj dokumentaciji, uputama za održavanje, servisiranje, upute o korištenju itd. <sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> ibidem, str. 178

<sup>23</sup> ibidem, str 178-180



Etiketa je oblik komuniciranja s potrošačima. Služi kao uputa za lakšu uporabu proizvoda, no i kao poticaj za kupnju. Za estetiku proizvoda bitne su dvije odrednice: kreativnost industrijskog dizajnera te marketinški pristup procesu razvoja proizvoda tj. Postupci koji vode tome da se proizvod što je moguće više prilagodi potrebama odgovarajućih ciljnih tržišnih segmenata. Usluge potrošaču. Značajan dio proizvoda zahtijeva pružanje određenih usluga potrošaču. One mogu biti informiranje, savjetovanje pa do složenijih procesa kao održavanje, servisiranje, prihvaćanja reklamacije itd. Servisiranje proizvoda uslužna je djelatnost održavanja i popravljivanja proizvedenih i prodanih gotovih proizvoda. Predmet servisiranja složeni su tehnički proizvodi dugotrajne upotrebe čije korištenje bitno ovisi o uslugama servisa.<sup>24</sup>

#### *6.1.1. Prilagođavanje proizvoda stranom tržištu*

Uvjeti korištenja i mogućnosti kupnje proizvoda oblikuju obrazac za odluke o razvoju proizvoda za strano tržište. Strategija poduzeća može biti proizvodno ekstenzivna, s važnim prilagodbama proizvoda stranom tržištu ili bez njih, može se raditi novi proizvod za specifično strano tržište ili dizajnirati globalni proizvod za sva tržišta.<sup>25</sup> Primjerice, dvolitrene boce od Coca-Cole su morale biti povučene sa Španjolskog tržišta jer je utvrđeno da mali broj potrošača ima hladnjake s dovoljno velikim pregradama za takve boce.<sup>26</sup>

Sve se više pridaje pozornosti masovnoj proizvodnji prilagođenoj pojedinom kupcu. Taj proces se zove kastomizacija, omogućuje kupcima sudjelovanje u proizvodnji točno onakvih proizvoda kakve žele po mjeri, i primjenjuju se u raznoraznim industrijama.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> ibidem, str. 181

<sup>25</sup> ibidem, str. 183

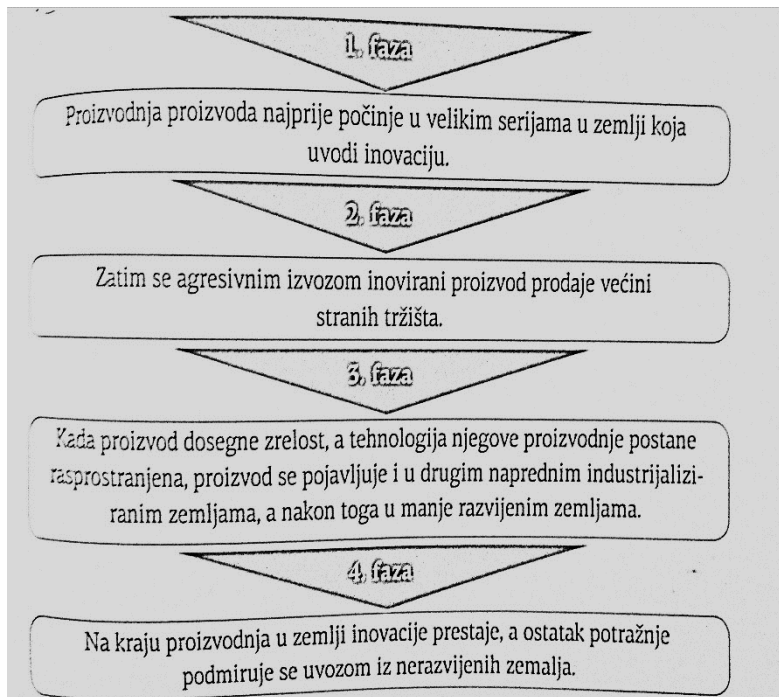
<sup>26</sup> Kotler, P. : *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 510

<sup>27</sup>J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, op. cit., str. 183

### 6.1.2. Međunarodni životni ciklus proizvoda

Prikazuje faze kretanja potražnje proizvoda tijekom određenog vremena na svjetskom tržištu opisujući vremenski razmak (zaostajanje) među zemljama različitog stupnja razvijenosti i razvoj krajnje potražnje proizvoda u različitim zemljama.<sup>28</sup>

Slika br.7: Međunarodni životni ciklus proizvoda



Izvor: J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Školska knjiga, 2012., str 187.

Primjerice, SAD koja je bila zemlja inovator i izvoznik osobnih računala postala je zemlja uvoznik tih istih proizvoda iz zemalja u razvoju kao što su Tajvan, Kina itd.

Uzastopno uvođenje novog proizvoda na različita strana tržišta znači da poduzeće ima različite linije proizvoda za različita strana tržišta. Kada proizvođač na domaćem tržištu postigne zrelost i prodaja počne padati, istodobno se nastavlja prodavati na drugim tržištima.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> ibidem, str. 187

<sup>29</sup> ibidem, str. 188

Ako se neki proizvod prepozna kao superioran na tržištu, on će postojeće proizvode na tržištu učiniti zastarjelima prije nego što će oni dobiti priliku iskoristiti svoj životni ciklus. Isto tako, što se tiče problematike marketinga na globalnoj razini, poduzeća ne bi smjela odgađati predstavljanje proizvoda na odabranim stranim tržištima, jer bi im konkurencija mogla otetiti tržište.<sup>30</sup>

## 6.2. Usluge

Prema Kotleru i Armstrongu, usluga je aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može biti, ali i ne mora, povezana s opipljivim, materijalnim proizvodom.<sup>31</sup>

Tablica br. 3: udio usluga u nekim zemljama 2015. godine.

Zemlja	Udio usluga u DBP u %	Zaposleni u ukupnom broju zaposlenika (%)
Australija	72	75
Austrija	70.7	69.5
Češka	59.7	59.7
Grčka	80.1	71.9
Hrvatska	69.4	63,5
Irska	57.7	74.2
Kina	50.2	47.3
Njemačka	68.9	70.8
SAD	78.9	81
Velika Britanija	79.3	80

Izvor: Wikipedia, <https://tinyurl.com/yyp4ar94>, (pristupljeno: 13.8.2020.)

Jedno od temeljnih obilježja razvijenih tržišnih gospodarstava jest dominantna uloga sektora usluga. Profitni je potencijal usluga znatan. Brojni industrijski proizvođači sve više i na različite načine u svoje poslovanje ugrađuju usluge. Primjerice, proizvođač automobila nudi pokretljivost, sigurnost, status, razonodu i sl., a ne samo tehnički i tehnološki spoj sklopova od različitog materijala naziva automobil.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> ibidem, str. 189

<sup>31</sup> ibidem, str. 198

<sup>32</sup> ibidem, str. 197

Udio usluga u vrijednosti društvenog bruto-proizvoda (DBP-a) kontinuirano raste, kako na nacionalnoj, tako i na globalnoj razini, a danas u većini razvijenih tržišnih gospodarstava iznosi oko 70 %. Sektor usluga obuhvaća veliki udio različitih industrija (npr. Telekomunikacijskih, savjetodavnih, hotelijerskih, neprofitnih organizacija i sl.)<sup>33</sup>

### *6.2.1. Usluge u međunarodnoj razmjeni*

Napretkom tehnologije, posebice interneta, dolazi do internacionalizacije poslovanja. Razne vrste usluga koje su donedavno bile nezamislive sve više sudjeluju u međunarodnom poslovanju. Čak i one usluge za koje je bilo karakteristično velik broj kontakta između subjekta koji pruža uslugu i korisnika, primjerice obrazovanje, zbog dvosmjerne komunikacije preko multimedijskog sustava (konferencije, učenje na daljinu itd.) danas se često i relativno lako internacionaliziraju. Internacionalizacija usluga zemljama u razvoju omogućava povećanje vlastite međunarodne razmjene, a u isto vrijeme im čini dostupne i one usluge koje nisu kod njih razvijene ili uopće ne postoje. U nekim od zemalja u razvoju danas se ostvaruje više od 50% ukupnog prihoda od izvoza usluga.<sup>34</sup> Razlikovna obilježja usluga koje možemo prepoznati i diferencirati su sljedećih pet podjela. Ako pričamo o usluzi koja ne može biti viđena, dotaknuta, nije ju moguće kupiti pa ponijeti kući te se ne može fizički posjedovati onda je to neopipljiva usluga. Nedjeljivost pružanja usluga od korištenja njima podrazumijeva, primjerice, u turističkom proizvodu (noćenje u hotelu, ručak u restoranu, razgledavanje grada) u kojem su sadržane usluge čije se pružanje i korištenje ostvaruje u isto vrijeme. Neusklađenost usluga bi značilo da je usluga neopipljiva i izvedena je neka aktivnost pa ju je nemoguće pohraniti za korištenje u budućem vremenu. Heterogenost usluga označava posljedicu uključenosti ljudskog čimbenika u pružanje usluga, te se da usluga koju pruža određena osoba može razlikovati iz dana u dan. Posljednja razlikovna podjela usluge je nepostojanje vlasništva nad uslugom, koja definira kako neopipljivost i neusklađenost onemogućava uspostavu vlasništva nad uslugom tj. Kupnja usluge je zapravo kupnja prava korištenja te iste usluge.

---

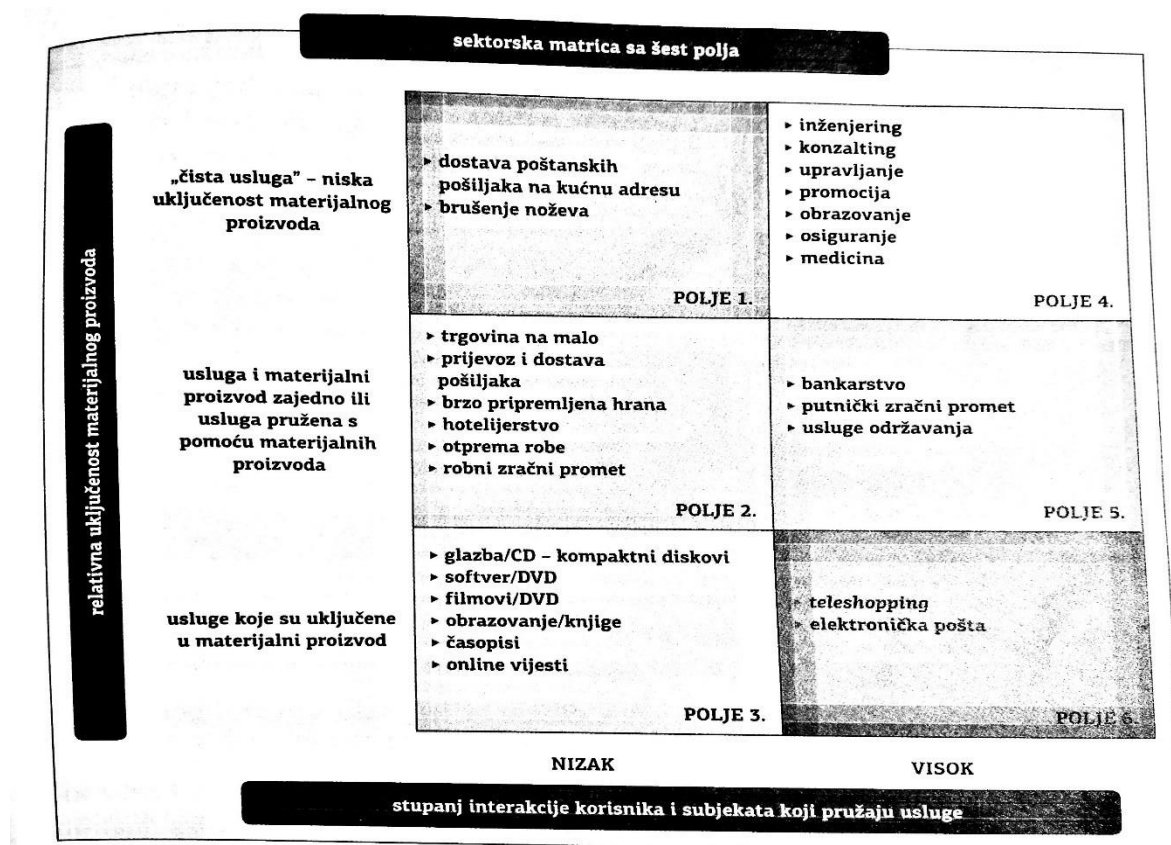
<sup>33</sup> ibidem, str. 197

<sup>34</sup> ibidem, str. 201

## 6.2.2. Klasifikacija usluga prema mogućnostima internacionalizacije

Klasifikacije usluga nisu statične, one se mijenjaju i odražavaju promjene u ekonomskom, kulturnome, političkome i zakonodavnom okruženju.<sup>35</sup>

Slika br. 8: klasifikacija usluga prema mogućnostima internacionalizacije



Izvor: J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Školska knjiga, 2012., str 203.

<sup>35</sup> ibidem, str. 203

### 6.2.3. *Oblici međunarodne razmjene usluga*

Klasični oblici usluga mogu se definirati na sljedeći način.

Ako subjekt koji koristi uslugu odlazi u zemlju korisnika u kojoj će se pružiti ta usluga. Primjerice, pružanja usluga obrazovanja u inozemstvu. Kada korisnik usluge odlazi u inozemstvo po uslugu te se poslije vraća u zemlju boravka. Te posljednje, o usluzi koja se pruža u trećim zemljama, znači ni u zemlji korisnika ni u zemlji iz koje je uslužno poduzeće. Takav bi bio primjer usluga turističkog putovanja brodom koju hrvatskom državljaninu pruža npr. Grčki brodar tijekom plovidbe u npr. nekoj drugoj zemlji (Italija, Španjolska i slično)<sup>36</sup>

## 6.3. **Cijene**

Cijene su otprilike određene na objektivan način, primjerice visinom ukupnih troškova, no na kraju ipak prevladaju subjektivne odluke o cijenama od strane poduzeća ili dogovorom poslovnih partnera.<sup>37</sup> Unatoč razlikama na domaćem i inozemnom tržištu formiranje cijena roba i usluga na međunarodnom tržištu se ne bi trebalo jako razlikovati od domaćeg.

### 6.3.1. *Čimbenici za određivanje visine izvoznih cijena*

Troškovi proizvodnje i prodaje robe na dulji rok određuju donju granicu cijene zato što na dulji period poanta opstanka poduzeća ovisi o pokrivanju troškova i ostvarivanju nekog profita, no u praksi je do najčešće puno složenije.

Potražnja za nekom robom određuje gornju granicu cijene.

---

<sup>36</sup> ibidem, str. 205

<sup>37</sup> B. Matić, *Međunarodno poslovanje-institucije, pravila, strategije-*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, 2016., str. 193

Najbitniji čimbenici koji odlučuju o intenzitetu potražnje na nekom stranom tržištu jesu do kojeg je stupanja razvijena zemlja, doseg nacionalnog dohotka, običaji, navike, vjera, demografska struktura stanovništva te korisnost, potreba, vrijednost i poželjnost za tim proizvodom.

Izvoznikovo određivanje cijene na stranom tržištu ponajviše ovisi o potražnji za tom robom te snagom konkurencije i ostalim tržišnim uvjetima.

Konkurencija određuje stvarnu prodajnu cijenu robe na nekom tržištu. Ona je čimbenik koji stvarnu prodajnu cijenu stavlja negdje između dva gore opisana faktora. Zbog toga što (ako nije monopolističko tržište) kupci mogu birati između sličnih proizvoda po sličnoj ili nižoj cijeni onda je ključno da menadžer donese odluku o smještaju svog proizvoda cjenovno iznad, na istoj razini ili ispod konkurentske. Zakonodavstvo i instrumenti gospodarske politike su ograničavajući čimbenici slobode poduzeća u određivanju cijena samo na temelju prethodno opisanih čimbenika. Praktičari odgovorni za određivanje cijena moraju uzimat u obzir postojeće propise kao što su carinski propisi. Poslovna politika poduzeća i marketinški miks također bitno utječu na određivanje izvoznih cijena. Tako da menadžment mora procijeniti i percepciju proizvoda u očima potrošača.<sup>38</sup>

### 6.3.2. *Temeljne strategije određivanja cijena*

Temeljno se mogu razlikovati dvije osnovne skupine strategija određivanja cijena : strategija visokih i strategija niskih cijena.

Strategiji „obiranja vrhnja“ je cilj ostvarivanje najvećeg mogućeg profita u što kraćem vremenu nego da trajno zadrže ciljano tržište. To je znači, određivanje najveće moguće cijene za novi proizvod na određenom tržištu dokle su god potrošači spremni platiti i držanje visoke cijene sve dok se taj segment ne iscrpi.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Matić, B., *Međunarodno poslovanje-institucije, pravila, strategije-*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, 2016., str. 195

<sup>39</sup> Matić, B., *Međunarodno poslovanje-institucije, pravila, strategije-*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, 2016., str. 199

Strategija kretanja niz krivulju potražnje teži afirmaciji proizvoda i zadržavanju tržišta. U usporedbi s prethodnom strategijom i ova strategija kreće s relativno visokom cijenom. Potom se cijena snižava, no čak i drastičnije nego što bi to trebalo zbog konkurencije. Strategija penetrirajućih cijena polazi od cijena koje su dovoljno niske da se omogući brzo stvaranje velikog tržišta za vlastiti proizvod. Ovu strategiju koriste poduzeća koja se žele brzo probiti na neko strano tržište te idu na to da će povećanje opsega proizvodnje sniziti prosječne troškove do te mjere da prodaja počne donositi profit. Oni koji provode ovu strategiju vode se time da je niska cijena proizvoda zapravo i najveći faktor odluke o kupnji. Strategija preventivnih cijena promovira određivanje tako niske prodajne cijene da se konkurencija obeshrabri i uopće ne pokuša ući na tržište. U tome se cilju određuju cijene koje su jednake troškovima ili su čak ispod troškova. Strategija cijena za istrebljenje konkurenata je u cilju osvojiti određeno tržište i s njega izbaciti postojeće konkurente. Takvu strategiju koriste veliki i jaki proizvođači koji proizvode po niskim cijenama i kojima je namjera izbaciti s tržišta manje i neefikasne proizvođače.<sup>40</sup>

#### **6.4. Međunarodna marketinška distribucija**

Pod distribucijom na međunarodnom tržištu proanalizirat ću međunarodnu distribuciju u užem smislu. U užem smislu, međunarodna distribucija podrazumijeva samo izvoz proizvoda i usluga u inozemstvo.

Organiziranje distribucijskog procesa odnosi se na odabir izravnog, neizravnog ili kombiniranog sustava međunarodnih distribucijskih kanala. Izravni distribucijski kanal neposredno je povezivanje proizvođača s kupcima u inozemstvu, bez posrednika u vlastitoj zemlji.<sup>41</sup> Zbog razvoja interneta i većeg udjela usluga u međunarodnoj razmjeni krajnji korisnici postaju dio međunarodne distribucije pa poduzeća prakticiraju veće korištenje izravnim distribucijskim kanalima i na tržištu krajnje potrošnje.

---

<sup>40</sup> Matić, B., *Međunarodno poslovanje-institucije, pravila, strategije-*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, 2016., str. 199

<sup>41</sup> J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, op. cit., str. 242



Neizravni distribucijski kanali suprotnost su direktnima i u njima se pojavljuje veći ili manji broj domaćih ili stranih posrednika. I na kraju, poduzeće se može odlučiti i za kombinaciju distribucijskog sustava u vlastitome i tuđem vlasništvu. <sup>42</sup>

Cijeli se međunarodni distribucijski sustav sastoji od tri osnovna sustava povezivanja<sup>43</sup>

Tablica br. 4: Osnovni sustavi povezivanja

Prvi sustav	Veza je između proizvođača i posrednika koji će izvesti proizvod na strano tržište
Drugi sustav	Čini ga povezanost izvoznika u vlastitoj zemlji s uvoznikom u inozemstvu
Treći sustav	Povezuje uvoznika u stranoj zemlji s krajnjim potrošačem

Izvor: J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Školska knjiga, 2012., str 243

Pri odlučivanju o temeljnim odlukama, poduzeća se mogu koristiti i modelom 5C mjerila za odlučivanje, koji obuhvaća sljedeće sastavnice <sup>44</sup>

Tablica br. 5: model 5C

(Character)	Asortiman proizvoda za izvoz i ciljane skupine kupaca
(Coverage)	Gustoća distribucije
(Costs)	Troškovi u kanalu
(Control)	Upravljanje svim aktivnostima u kanalu
(Continuity)	Kontinuitet efikasnosti kanala

Izvor: J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Školska knjiga, 2012., str 244.

Pri određivanju međunarodne distribucijske strategije marketinški stručnjaci trebaju se odrediti prema četiri osnovna elementa: gustoći distribucije, strukturi međunarodnih distribucijskih kanala, broju posrednika u kanalu i fizičkoj distribuciji.

---

<sup>42</sup> ibidem, str. 243

<sup>43</sup> ibidem, str. 243

<sup>44</sup> ibidem, str. 244

Gustoća distribucije prikazuje broj posrednika i prodajnih mjesta na stranom tržištu putem kojih se prodaju proizvodi. Struktura distribucijskog kanala je odabir takve vrste posrednika koji će optimalno ispuniti utvrđene ciljeve poduzeća na stranim tržištima. Fizička distribucija označava fizički protok proizvoda kroz distribucijski kanal, od proizvođača do krajnjeg kupca u inozemstvo.<sup>45</sup>

### **6.5. Specifičnosti promocije i komunikacije u međunarodnome marketingu**

Međunarodno marketinško komuniciranje je komuniciranje između nositelja i korisnika ponude, koji se nalaze u dvije ili više zemalja, radi se o dvosmjernom tijeku informacije. Naime, nije samo dovoljno napraviti i plasirati proizvod na međunarodno tržište, već je bitno upoznati potencijalne kupce o karakteristikama i vrijednosti proizvoda.<sup>46</sup> Pri planiranju i provođenju marketinške komunikacije u drugim državama poduzeće treba analizirati, upoznati i poštovati specifične razlike u kulturnom okruženju, navikama i običajima koje bi mogle stvarati niz prepreka ka ostvarenju ciljeva. Neke kulturološke razlike se mogu manifestirati kroz religiju, socijalne odnose, rasu, nacionalizam, birokraciju itd.

Svi primatelji ne moraju razumjeti ili prihvatiti na jednak način poslanu poruku. Uspješna poruka karakterizirana je pozornošću koju izaziva, razumijevanjem i reakcijom primatelja na način da potakne primatelje poruke na kupnju. Upravo ovi ključni momenti ukomponirani su u AIDA modelu (attention, interest, desire, action).<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> ibidem, str 245

<sup>46</sup> B. Grbac, *Izazovi međunarodnog tržišta*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, 2009., str. 303

<sup>47</sup> B. Grbac, *Izazovi međunarodnog tržišta*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, 2009., str 305-306

Jedan od primjera kulturoloških raznolikosti je da neke riječi imaju posebno značenje nakon određenih povijesnih pitanja; Na primjer, ako tvrtka posvećena stvaranju stolnih igara pokuša prodati dječji proizvod zvani Tsunami u Tajlandu ili Japanu, sigurno će pronaći nepovoljan odgovor, dok bi u južnoameričkim zemljama mogao biti vrlo uspješan, a koji ne nose sjećanje milijunima žrtava te katastrofe u njegovu sjećanju.<sup>48</sup>

Zbog relativnog nepoznatog okruženja na kojem poslovni subjekti moraju djelovati na međunarodnom tržištu, na raspolaganju su dvije temeljne strategije komuniciranja te njihova kombinacija<sup>49</sup>:

- I. Strategija guranja - je strategija koja se koristi za promoviranje proizvoda samo do sljedećeg sudionika u kanalu distribucije. Najčešće se koristi za proizvode koji su namijenjeni za daljnju reprodukciju. Tako u strategiji guranja promoviranje proizvoda ide kroz 4 slijeda počevši od proizvođača sve do krajnjeg korisnika, detaljan prikaz je na priloženoj slici:

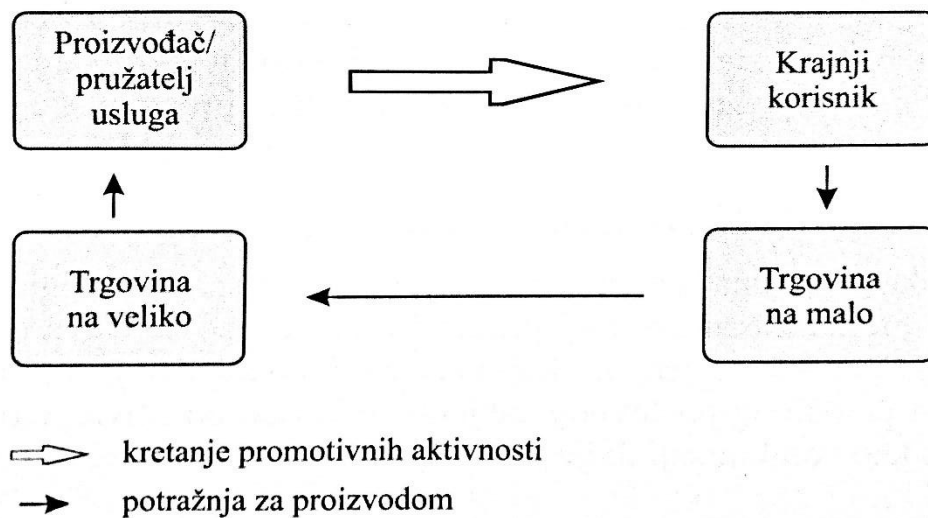
Slika br. 9, Strategija guranja



Izvor: B. Grbac, *Izazovi međunarodnog tržišta*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, 2009., str. 309

- II. Strategija privlačenja – za razliku od strategije guranja, strategijom privlačenja proizvod se promovira izravno krajnjim korisnicima koji se nalaze u drugim državama. Dakle, proces potražnje proizvoda počinje od krajnjeg korisnika te u krug dolazi do proizvođača.

Slika br. 10, Strategija privlačenja



Izvor: B. Grbac, *Izazovi međunarodnog tržišta*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, 2009., str. 309

- III. Kombinirana strategija- „Na međunarodnom tržištu zbog niza ograničenja – posebno onih vezanih za financiranje promotivnih aktivnosti, nedovoljnog poznavanja uvjeta poslovanja i nedovoljno široko dostupnih medija – poslovni subjekt pristupa oprezno kombiniranoj strategiji, tako da je kada ulazi na novo tržište ili na postojeće tržište s novim proizvodom usmjeren na veće uključivanje strategiju guranja. Tek u razvijenijoj fazi, kada se spoznaju odnosi na tržištu, koristi se oglašavanjem u raznim medijima, tj. Preferira se strategija privlačenja.“

<sup>48</sup> tax-definition.org, <https://hr.tax-definition.org/34596-international-marketing> (pristupljeno : 21.7.2020)

<sup>49</sup> B. Grbac, *Izazovi međunarodnog tržišta*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, 2009., str 309-310

## 6.6. Odnosi s javnošću

### 6.6.1. Zadatak odnosa s javnošću u međunarodnom poslovanju

Samo dobri proizvodi mogu ostvariti uspjeh na tržištu tako da odnosi s javnošću ne mogu biti uspješniji od samog ponašanja poduzeća jer upravo to čini temelj.

Poduzeće mora poštovati zakonsko okruženje, njegovo ponašanje mora biti etički korektno te prijateljsko prema okolišu.<sup>50</sup>

Prvi zadatak odnosa s javnošću u međunarodnom poslovanju jest upoznati sve dijelove javnosti na pojedinom inozemnom tržištu uz dva procesa<sup>51</sup>:

Tablica br. 6: Dva procesa za upoznavanje javnosti na inozemnom tržištu

Upoznati druge	To znači ne pribjegavati stereotipu i uvriježenim mišljenjima iz perspektive stranca( često mogu biti pogrešna)
Vidjeti sebe očima drugih	Istražiti i upoznati stajališta i razmišljanja drugih o poduzeću.

Izvor: J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Školska knjiga, 2012., str 294.

Brza i učinkovita reakcija, praćena kontinuiranim i primjerenim aktivnostima odnosa s javnošću otklonit će probleme, nepoželjne učinke i zadržati dobro mišljenje i naklonost potrošaća. Osmišljen i kreativan program odnosa s javnošću najbolji je način za smanjivanje vjerojatnosti pojave negativne reakcije javnosti prema stranom poduzeću. Na slijedećoj tablici su prikazani osnovni zahtjevi i očekivanja što ih zemlja domaćin postavlja stranom poduzeću.

Tablica br. 7 : „deset zapovijedi“ za strano poduzeće

„Deset zapovijedi“ za strano poduzeće
1. Održavati visok stupanj autonomije u odlučivanju
2. Zadržati dio ostvarene zarade u zemlji domaćinu
3. Dopustiti i poticati izvoz
4. Lokalno prerađivati prirodna bogatstva
5. Provoditi lokalno istraživanje i razvoj
6. Pronaći i uspostaviti poslovni odnos s lokalnim dobavljaćima
7. Ponuditi lokalnim ulagaćima mogućnost investiranja u poduzeće
8. Osigurati zapošljavanje i mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja na svim razinama
9. Održavati pravične cijene na lokalnoj razini, kao i transferne cijene
10. Osigurati davanje informacija i održavati transparentnost operacija poduzeća

Izvor: J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Školska knjiga, 2012., str 295.

<sup>50</sup> J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, op. cit., str.294

<sup>51</sup> ibidem, str.294

## **7. ISTRAŽIVANJE PROVOĐENJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA NA POSLOVNOM SLUČAJU „KRAŠ“**

### **7.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje provođenja međunarodnog marketinga na poslovnom slučaju poduzeća „Kraš“ odvijao se preko telefona. Intervjuirala sam poziciju brand managera K.S.. Intervju je trajao otprilike 40 minuta. Pitanja za brand managera bila su unaprijed pripremljena u obliku ankete. U nekim pitanjima su već bili ponuđeni odgovori od strane ispitivača/autora uz mogućnost šireg odgovora od strane brand managera. Ovim istraživanjem sam htjela doznati kako Kraš sprovodi sve aspekte međunarodnog marketinga na temelju svog poduzeća.

### **7.2. Rezultati istraživanja**

Na pitanje na kojem međunarodnom teritoriju Kraš ima svoje podružnice brand manager odgovara da Kraš posluje prema inozemnom tržištu preko podružnica u Sloveniji, Srbiji, BiH i Makedoniji.

Što se tiče Krašove globalne strategija, strategije se prilagođavaju svakom tržištu (dakle lokalna). Postoje velike razlike u obradi tržišta koji naizgled djeluju isto ili slično međutim principi rada na tržištima su potpuno različiti, kaže brand manager.

Kraš trenutno posluje na preko 30 izvoznih tržišta koji obuhvaćaju gotovo sve kontinente osim Južne Amerike. Principi odabira stranog tržišta prema Krašu se biraju ovisno o potencijalu koji predstavljaju a on je definiran različitim čimbenicima (veličina tržišta/populacije, logistička razvijenost, kupovna moć potrošača, navike potrošača, razvijenost trgovačke mreže, razvijenost kanala distribucije itd.). Primjerice, trenutno najveći potencijal predstavljaju tržišta Azije, posebno Kina. Market potential index kombinira gore navedene faktore te sastavlja popis zemalja sa najvećim potencijalom, napominje brand manager.

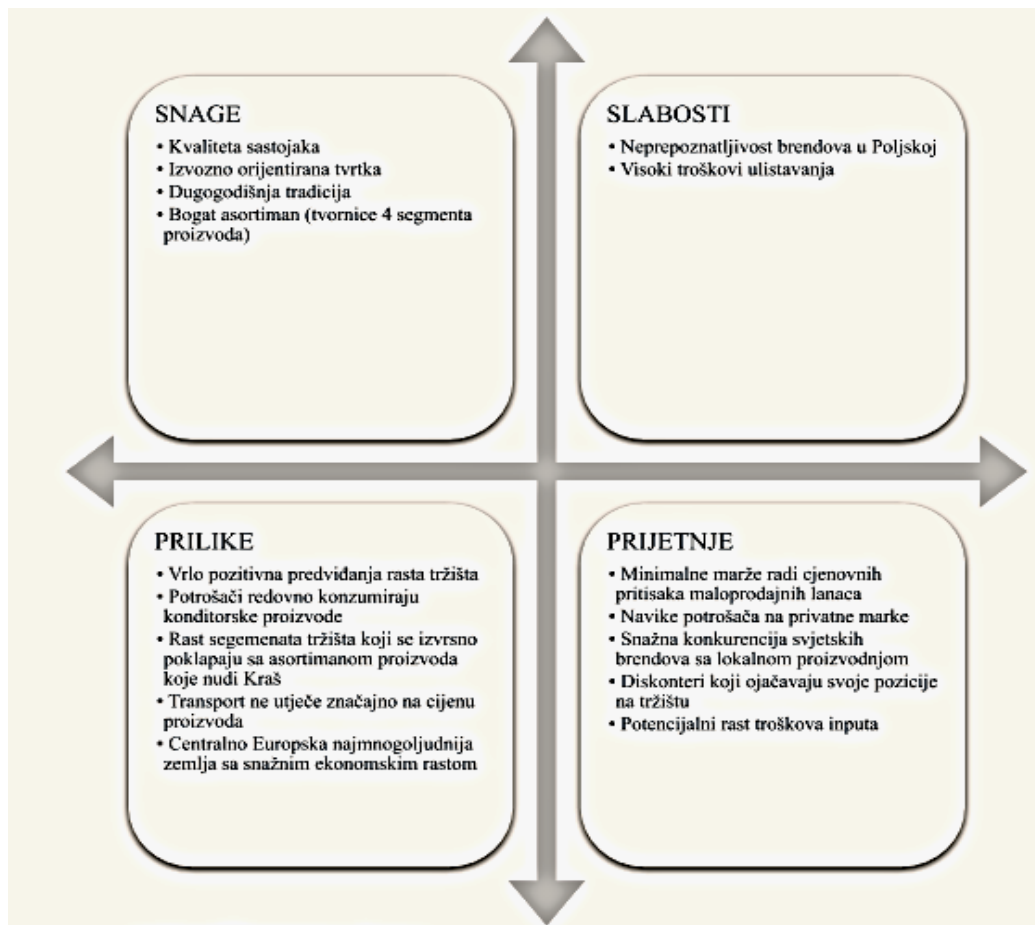
Vežano za najveće rizike te najzahtjevnije prilagodbe pri odabiru suradnje sa stranim tržištem brand manager ističe kako je Kina prilično zahtjevna po pitanju uvoza prehrambenih proizvoda. Potrebno je uložiti mnogo truda u ishođenje svih potrebnih certifikata kojima se dokazuje sastav i porijeklo proizvoda. U takvim slučajevima je potrebno imati adekvatnog lokalnog partnera koji poznaje legislativu. U BIH i ostalim zemljama u kojima je muslimanska vjera pretežita morali bi prilagođavati određene

proizvode, primjerice neke bombone iz asortimana koje sadrže goveđu želatinu bi morali zamijeniti želatinom na nekoj drugoj bazi s obzirom da te zemlje ne konzumiraju govedinu, no ostali nabrojani faktori općenito nisu od veće problematike.

Vezano za međunarodnu konkurenciju i odnose konkurencije Kraš nije prepoznao nikakve neprijateljske stavove naspram poduzeća i njegovog plasmana na strano tržište, kaže brand manager.

SWOT analiza ulaska Kraša na tržište Poljske bi izgledalo ovako prema brand manageru:

Slika br. 11: SWOT analiza Kraša na tržištu Poljske



Izvor: izrada brand manager Kraša

Brand manager navodi kako Kraš primjenjuje multinacionalnu koncepciju međunarodnog marketinga što znači da se proizvodi mogu pronaći u Europi, SAD-u, Kanadi, Australiji, Bliskom Istoku. Svako tržište zahtijeva poseban pristup te ne postoji



unificirana strategija za sva tržišta. Na određenim tržištima se konzumiraju čokoladni proizvodi dok negdje dominiraju bombonski proizvodi.

Kraš i njegovi partneri se u svakom segmentu u potpunosti drže etičkog kodeksa, odgovara brand manager.

Krašova izjava o misiji glasi: Uživajući višegodišnje povjerenje zajednice, tradicijom, kvalitetom i znanjem naših radnika stvaramo nezaboravne slatke trenutke zadovoljstva., a vizija: Nastavljajući naše nasljeđe Kraš vidimo kao snažnu konditorsku kompaniju koja je svojom bogatom ponudom uvijek korak ispred drugih, spremna zadržati konkurentsku prednost u regiji i osvojiti nova tržišta i na taj način ostvarivati zajedničke ciljeve svojih radnika, lojalnih i zadovoljnih potrošača, dioničara, poslovnih partnera, kao i šire zajednice, navodi brand manager.

Brand manager odgovara kako Kraš koristi kratkoročne marketinške planove, dakle do jedne godine, te onda nakon svake godine dolazi revizija.

Krašev pristup planiranju je decentralizirani. Znači, primjenjuje se upravo u situacijama kada su razlike u okruženjima stranih tržišta važne te onemogućuju standardizaciju bilo kojeg elementa marketinškog miksa, odgovara brand manager.

Koristi se više metoda istraživanja tržišta, napominje brand manager, od službenih istraživanja vezanih uz konditorske proizvode dostupnih na internetu do samostalnih istraživanja na terenu i obrada dostupnih kategorija konditorskih proizvoda i njihovih cijena.

Očekivani prodajni potencijal je pozitivan, no uvijek se teži da bude što veći nego što je, kaže brand manager.

Od globalne strategije proizvodnje, Kraš koristi takoreći strategiju istog proizvoda i prilagođene promocije uz poneka odstupanja za pojedine zemlje za određeni sastojak u proizvodima (primjerice za BIH, objašnjeno prethodno), odgovara brand manager.

Trenutno u ovom razdoblju pandemije COVID-19 krize brand manager kaže kako je Kraš uz prodaju proizvoda nudio i uslugu dostave svojih paket proizvoda preko internet stranice „žuti klik“, „glovo“, „e-kupi“, „konzum-klik“. Takva praksa prodaje preko interneta i dostave na kućnu adresu bi se trebala održati i kada pandemija završi tj. u dugoročnom planu je nastavak takve prodaje i usluge.

Na pitanje postoji li cjenovna diskriminacija na našem ili stranom tržištu, brand manager objašnjava kako se cjenovne diskriminacije izbjegavaju koliko je god to moguće, međutim na tržištima EU se pojavljuju proizvodi iz drugih zemalja te se teško može spriječiti prelijevanje robe iz primjerice Poljske u Njemačku jer ne postoji zakonski okvir da se to spriječi osim usmenog dogovora proizvođača i distributera. Taj se problem generalno pojavljuje na tržištima Centrale Istočne Europe gdje su ogromni pritisci na cijene te se proizvođači moraju maksimalno prilagoditi tržišnim zahtjevima. Bitno je napomenuti da je teško uspoređivati maloprodajne cijene u Hrvatskoj i nekom drugom tržištu jer se razlikuje iznos PDV-a.

Od direktnog marketinga Kraš koristi prodaju preko Internet izvora kao što su „e-kupi“, „žuti klik“, „glovo“, „konzum-klik“ te prodajom preko automata u svakakvim institucijama (npr. osnovne škole, fakulteti, bolnice itd), potvrđuje brand manager.

Metodu koju Kraš koristi za promoviranje proizvoda i privlačenje kupaca je kombinacija push i pull metode, ističe brand manager.

Brand manager navodi kako vrste oglašavanja koje Kraš koristi su: tv, online, radio, OH- billboardi, trade marketing po dućanima (šandovi).

Kraš ne potencira previše popuste, bonus pakiranja te bonove za proizvode, kaže brand manager, jer bi time vršili „kanibalizam“ (potencirali umanjivanje vrijednosti) na svoje postojeće pojedinačne proizvode po regularnoj cijeni pa im se u konačnici ne bi isplatilo. Ponekad u nekim prigodnim blagdanskim razdobljima Kraš zna ponuditi paket kombinaciju dva ili više proizvoda po nižoj cijeni od regularne nego za pojedinačni proizvod.

Na pitanje na koje odnose s javnošću se Kraš najviše fokusira, brand manager potvrđuje da na svoje potrošače, te je tvrtka najzadovoljnija kada dobiva pozitivan feedback iliti pozitivne povratne informacije o svojim proizvodima koji usređuju kupce.

## 8. ZAKLJUČAK

Međunarodni marketing je sama po sebi složena pojava koja obuhvaća sve od marketinških, ekonomskih, socio-kulturoloških, zakonodavnih i političkih aspekata. Stoga, treba paziti kod usklađivanja svih tih aspekata da bi se dostigao željeni cilj. Mogli bismo zapaziti kako je prosječan potrošač u Hrvatskoj na svakodnevnoj bazi izložen aktivnostima i utjecajima međunarodnog marketinga kroz slušanje talijanske glazbe, gledanjem američkih filmova i serija na TV-u ili internetu, igranju japanskih igrica, uočavanjem jumbo plakata uz cestu itd. Zaključno, mogli bismo reći kako u uvjetima današnjeg okruženja i u svijetu i međunarodni marketing dobiva sve veću važnost, a ta važnost međunarodne razmjene označuje brži ekonomski razvoj, porast efikasnosti nacionalne proizvodnje putem boljeg iskorištenja domaćih kapaciteta, primjena tehnološkog napretka, razvoj novih znanja i organizacijskih rješenja te porast životnog standarda. Ne postoji zemlja koja bi mogla zanemariti značenje i poruke navedenih razvojnih tendencija, niti se poduzeća mogu ograditi od njih. Dakle, ulaganje u usvajanje marketinških znanja potrebnih za poslovanje ili napredovanje na inozemnom tržištu je uvjet bez kojeg se ne može. Taj uvjet se posebice odnosi na male zemlje u koje bismo mogli uvrstiti i Hrvatsku. Kraš kao poslovni subjekt koji djeluje i razvija svoje poslovanje na hrvatskom i inozemnim tržištima, svjestan je važnosti odgovornog i etički utemeljenog ponašanja poslovnih subjekata kao nužnog preduvjeta za razvijanje kvalitetnih odnosa i lojalne konkurencije između poslovnih partnera, te za učinkovito funkcioniranje tržišta i integraciju hrvatskog gospodarstva u međunarodne tokove. Ispunjenjem zahtjeva kvalitete, zdravstvene ispravnosti i sigurnosti hrane, kao i zahtjeva u području zaštite okoliša Kraš je izgradio integrirani sustav upravljanja koji danas obuhvaća norme ISO 9001, ISO 14001, IFS, HACCP, košer i halal. Pri planiranju razvoja njihovih proizvoda vodi se računa o ekološki prihvatljivim sirovinama, kao i o ambalažnim materijalima, kako bi korišteni materijali producirali što manje otpada. Trajnu pozornost pridaju racionalnom korištenju svih energenata, te provođenju stručnih edukacija usmjerenih na promicanje svijesti svojih zaposlenih. U 2016. godini napravili su dodatni iskorak za ostvarivanje budućih poboljšanja, odlukom o uvođenju i primjeni sustava upravljanja energetskom učinkovitošću prema normi ISO 50001.

Kraš donacijama pomaže brojne humanitarne akcije. Socijalna osjetljivost i pružanje pomoći je dugi niz godina sastavni dio politike poslovanja Društva. Uz brojne jednokratne donacije kontinuirano razvijaju suradnju s raznim udrugama i ustanovama. Pri donošenju odluka o sudjelovanju u humanitarnim aktivnostima na prvom mjestu su im djeca i želja da im pružimo sretne i slatke trenutke.

## Literatura:

### Knjige:

1. Previšić, J., Đ. Ozretić Došen, Z. Krupka, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Školska knjiga, 2012.
2. Grbac, B., *Izazovi međunarodnog tržišta*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, 2009.
3. Crnjak- Karanović, B., D. Miočević, *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, 2013.
4. Matić, B., *Međunarodno poslovanje-institucije, pravila, strategije-*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, 2016.
5. Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J., Wong, V., *Osnove marketinga*, Zagreb, MATE d.o.o., 2006.
6. Kotler, P. : *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994.

### Članci:

1. Segetlija, Z.: „Razvoj distribucijskih kanala u međunarodnom marketingu“, *Ekonomski vjesnik* br. 1 i 2 (16): 75 - 85, 2003. , dostupno na :  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=294555](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=294555)  
(pristupljeno : 25.7.2020.)

### Internet izvori:

1. tax-definition.org, <https://hr.tax-definition.org/34596-international-marketing>  
(pristupljeno: 21.7.2020.)
2. Marketing Fancier Blog, <https://marketingfancier.com/globalni-marketing-strategije/> (pristupljeno: 13.7.2020.)
3. Wikipedia, <https://tinyurl.com/yyp4ar94>, (pristupljeno: 13.8.2020.)

**Popis slika:**

Slika br. 1: Konceptije međunarodnog marketinga

Slika br. 2: Proces međunarodnog marketinga

Slika br. 3: Proces planiranja međunarodnog marketinga

Slika br.4: Model međunarodnog marketinškog istraživanja kada se prvi put izvozi

Slika br. 5: Opći model alternativnih opcija ekspanzije poduzeća, koje posluje samo na domaćem tržištu i strategija internacionalizacije

Slika br. 6: metoda ulaska i razina uključenosti poduzeća na inozemnom tržištu

Slika br.7: Međunarodni životni ciklus proizvoda

Slika br. 8: klasifikacija usluga prema mogućnostima internacionalizacije

Slika br. 9: Strategija guranja

Slika br. 10: strategija privlačenja

Slika br. 11: SWOT analiza Kraša na tržištu Poljske

**Popis tablica:**

Tablica br.1: Područja istraživačkog interesa kada je poslovni subjekt već prisutan na tržištu

Tablica br.2: Prednosti i nedostaci indirektnog i direktnog izvoza

Tablica br. 3: udio usluga u nekim zemljama 2009.

Tablica br. 4: Osnovni sustavi povezivanja

Tablica br. 5: model 5C

Tablica br. 6: Dva procesa za upoznavanje javnosti na inozemnom tržištu

Tablica br. 7 : „deset zapovijedi“ za strano poduzeće