



Sveučilište u Splitu

Sveučilišni odjel za stručne studije

---



## **PODUZETNIŠTVO U TRGOVINI**

Akadska godina 2016./17.



### **NASTAVNI MATERIJAL ZA WEB**

(SAMO ZA INTERNU UPORABU)

PRIPREMILI:

Sladana Brajevic, dipl.oec. viši predavač

Antonija Roje, mag.oec. asistent

Split, travanj 2017.

## SADRŽAJ

<b>1.</b>	<b>POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA</b>	<b>6</b>
1.1.	Povijesni razvoj poduzetništva	6
1.2.	Pitanja za ponavljanje (1)	8
<b>2.</b>	<b>POJMOVNO ODREĐENJE TRGOVINE</b>	<b>9</b>
2.1.	Pitanja za ponavljanje (2)	12
<b>3.</b>	<b>RAZVOJNA OBILJEŽJA TRGOVINE</b>	<b>13</b>
3.1.	Opći uvid u dinamiku razvitka distributivne trgovine	13
3.2.	Trgovina na malo	14
3.3.	Trgovina na veliko	16
3.4.	Pitanja za ponavljanje (3)	19
<b>4.</b>	<b>TEORIJE O PODUZETNIŠTVU</b>	<b>20</b>
4.1.	Ključne poduzetničke osobine	21
4.2.	Pretpostavke razvoja poduzetništva	23
4.3.	Klasifikacija poduzetništva	25
4.3.1.	Individualno poduzetništvo	25
4.3.2.	Kolektivno poduzetništvo	25
4.3.3.	Vanjsko poduzetništvo	25
4.3.4.	Unutarnje poduzetništvo	26
4.4.	Poduzetnička pravila	26
4.5.	Pitanja za ponavljanje (4)	28
<b>5.</b>	<b>GLOBALIZACIJA</b>	<b>29</b>
5.1.	Pojava i uzroci globalizacije	29
5.2.	Globalizacija kao proces	29
5.2.1.	Globalno tržište i kraj nacionalnih država	32
5.2.2.	Ekonomski procesi globalizacije	33
5.2.3.	Razvoj tehnologije i ekspanzija trgovine	34
5.2.4.	Nositelji globalizacije	35

5.2.5. Multinacionalne, transnacionalne i globalne korporacije	37
5.3. Globalne financijske institucije	39
5.4. Posljedice globalizacije	43
5.5. Pitanja za ponavljanje (5)	45
<b>6. MARKETING U TRGOVINI</b>	<b>46</b>
6.1. Vertikalni marketing	48
6.2. Pitanja za ponavljanje (6)	51
<b>7. MENADŽMENT U TRGOVINI</b>	<b>52</b>
7.1. Proces planiranja trgovačkog poduzeća	52
7.2. Proces organiziranja trgovačkog poduzeća	55
7.3. Proces upravljanja ljudskim potencijalima	56
7.4. Proces vođenja (upravljanja)	56
7.5. Proces kontrole (kontroling)	57
7.6. Pitanja za ponavljanje (7)	59
<b>8. VAŽNOST PONAŠANJA POTROŠAČA ZA PRODAJNI PROCES</b>	<b>60</b>
8.1. Društveni činitelji	60
8.2. Osobni činitelji	62
8.3. Psihološki činitelji	63
8.3.1. Vrijednosti	63
8.3.2. Osobnost	68
8.3.3. Stil života	69
8.4. Pitanja za ponavljanje (8)	72
<b>9. PRODAJNI PROCES</b>	<b>73</b>
9.1. Osobna prodaja	74
9.2. Faze prodajnog procesa	76
9.2.1. Faza pripreme prodavača	77
9.2.2. Faza traženja potencijalnih kupaca	78
9.2.3. Faza pripreme za pristup kupcu	79
9.2.4. Faza pristupa kupcu	80
9.2.5. Faza otkrivanja potreba kupaca	81

9.2.6 Faza prezentacije	82
9.2.7. Faza otklanjanja prigovora	83
9.2.8 Faza zaključivanja prodaje	84
9.3. Poslijekupovni kontakt s kupcem	85
9.4. Pitanja za ponavljanje (9)	88
<b>10. MEĐUNARODNO PODUZETNIŠTVO</b>	<b>89</b>
10.1. Pitanja za ponavljanje (10)	93
<b>11. VANJSKOTRGOVINSKO POSLOVANJE</b>	<b>94</b>
11.1. Vanjskotrgovinski promet	94
11.2. Vanjskotrgovinski posrednici	94
11.3. Pitanja za ponavljanje (11)	99
<b>12. E-TRGOVINA i E-PODUZETNIŠTVO</b>	<b>100</b>
12.1. Planiranje e-trgovine	100
12.2. Prednosti e-trgovine	102
12.3. Nedostaci e-trgovine	103
12.4. Sigurnost e-trgovine	103
12.5. Budućnost e-trgovine	104
12.6. E - poduzetništvo	104
12.7. Pitanja za ponavljanje (12)	106
<b>LITERATURA</b>	<b>107</b>

## **1. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA**

**Poduzetništvo** je aktivnost pojedinca ili skupine ljudi koji koristeći neku ideju, ulažući kapital u njezinu realizaciju te preuzimajući sav rizik, stvaraju proizvod ili uslugu od čije prodaje očekuju dobit. Poduzetništvo (eng. Entrepreneurship) se u ekonomskoj teoriji razvijenih zemalja ističe kao kamen temeljac gospodarskog sustava i gospodarskog razvoja, a promatra ga se kao i zaseban proizvodni faktor. Zadatak mu je da na najpovoljniji način kombinira i koordinira proizvodne faktore i tako maksimizira čisti profit.

Odrednice suvremenoga poduzetništva su: profitno orijentiran pothvat, dinamičnost i inovativnost, neizvjesnost, rizik, anticipiranje promjena, prosuđivanje i odlučivanje, korištenje resursa, radost kreacije.

Pretpostavke razvoju poduzetništva su pravo vlasništva, pravo nasljeđivanja, tržišno gospodarstvo, slobodno tržište, ljudska prava, poduzetnička prava i ljudske slobode.

Poduzetništvo je staro koliko i samo ljudsko društvo. Tijekom povijesti poduzetnici su bili nositelji napretka, a poduzetništvo temelj materijalnog života i društvenih odnosa.

Svaka etapa u razvoju ljudskog društva imala je svoja specifična poduzetnička obilježja.

### **1.1. Povijesni razvoj poduzetništva**

#### **PODUZETNIŠTVO U PROBITNOJ ZAJEDNICI**

Pojedinci su shvatili da stvaranjem zaliha mogu lakše preživjeti u doba nestašice što im je donosilo ugled i moć u plemenskoj skupini, s vremenom takve poduzetničke sklonosti dovode do privatnog vlasništva i raslojavanja prvobitne zajednice te do nastanka robovlasničkog društva.

#### **PODUZETNIŠTVO U ANTIČKO DOBA**

Antičko doba karakterizira procvat obrtništva i trgovine u gradovima (polisima) posebno u Maloj Aziji i Grčkoj.

## PODUZETNIŠTVO U SREDNJEM VIJEKU

Gospodarstvo se temeljilo na feudalnom poljodjelstvu, dolazi do razvoja obrta u gradovima koji dobivaju status slobodnih kraljevskih ili carskih gradova.

Osnivaju se obrtničke udruge (cehovi) kao staleške organizacije za promicanje specifičnih interesa pojedinih obrtničkih struka.

*Dubrovačka Republika*, tipičan srednjovjekovni grad – država u kojem su cvjetali obrti, trgovina i pomorstvo. U Dubrovniku je donesen jedan od najstarijih carinskih propisa u svijetu. Benedikt Kotruljević, dubrovački trgovac, diplomat i znanstvenik napisao je glasovito djelo “ O trgovini i savršenom trgovcu”, 270 godina prije Cantillonova rada (koji se u ekonomskoj teoriji navodi kao prvi teoretičar poduzetnika i poduzetništva) definira trgovca osobom koja se pored trgovačke djelatnosti bavi i proizvodnjom i transportom. Kotruljević ne upotrebljava pojam poduzetnik, ali u opisu savršenog trgovca navodi sve poželjne osobine uspješnog poduzetnika.

## PODUZETNIŠTVO U KAPITALIZMU

Malo i srednje poduzetništvo sustavno se potiče u razvijenim kapitalističkim zemljama još polovicom prošlog stoljeća.

Joseph Schumpeter (1883.-1950.) austrijski i američki ekonomist i sociolog, zvan ocem poduzetništva definira poduzetništvo kao stvaranje inovacija, naglašavajući neospornu važnost inovacija za gospodarski rast i razvoj.

## PODUZETNIŠTVO U TRANZICIJSKIM ZEMLJAMA

Tranzicijske zemlje svoj politički, gospodarski i društveni preobražaj započinju tek koncem prošlog stoljeća. Srž političke i ekonomske preobrazbe čini stvaranje privatnog sektora, razvoj poduzetništva, stvaranje malih i srednjih poduzeća. Mali i srednji poduzetnici postaju pokretač gospodarskog rasta, temelj za restrukturiranje gospodarstva i otvaranje novih radnih mjesta.

## **1.2. Pitanja za ponavljanje (1):**

2. Navedite odrednice suvremenog poduzetništva!
3. Koje su pretpostavke razvoju poduzetništva?
4. Navedite osnovne značajke poduzetništva u svakoj povjesnoj etapi!
5. U čemu je značaj Dubrovačke Republike i Benedikta Kotruljevića za razvoj poduzetništva ?

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE TRGOVINE

Pod trgovinom se podrazumijeva komercijalna ponude robe u zamjenu za platežno sredstvo odnosno novac ili za drugu robu (robna razmjena). Prava trgovina postoji samo u slučaju kada treća osoba (trgovac) živi od posredovanja između proizvođača i kupca. Trgovina se ograničava samo na nabavu, transport i prodaju dobara, kapitala ili znanja bez da ih se u bitnom mijenja ili doraduje. Pravno gledano, danas se između trgovinskih partnera sklapaju ugovori i između partnera postoji trgovinski odnos.

Nastanak trgovine u pravom smislu riječi vezuje se uz pojavu novca. Trgovac kupuje robu za novac i prodaje za novac. Organizira razmjenu po obrascu „Novac - Roba - Novac“, a za svoju uslugu obračunava tzv. razliku u cijeni odnosno maržu. Ostvarivanje razlike temelji se na razlici nabavne i prodajne cijene robe tj. trgovac želi nabaviti robu što jeftinije i prodati je što skuplje. Na taj način dolazi do sukoba interesa između potrošača i proizvođača na jednoj strani te trgovaca na drugoj strani. Stvara se trgovački kapital kao samostalan i najraniji oblik egzistencije kapitala, koji se uvlači u cjelokupan privredni život kao posrednik između proizvođača i potrošača. Trgovina tako pospješuje razvoj robne proizvodnje i ubrzava raslojavanje društva, na eksploatatore i eksploatirane. Kao takva odigrala je značajnu ulogu u prvobitnoj akumulaciji kapitala jer je pridonijela bržem stvaranju osnovnih uvjeta za prevlast kapitalističkog načina proizvodnje, naročito koncentraciji kapitala u rukama pojedinaca, stvaranju najamnih radnika i stvaranju širokog tržišta za plasman proizvoda. Najveći trgovci postaju kapitalisti (poduzetnici u industriji).

Trgovina u svim zemljama predstavlja posebnu granu nacionalne privrede, ruši sve nacionalne barijere i formira jedinstvo svjetske privrede. U okviru društvene podjele rada ona se bavi prometom roba te zbog toga često dolazi do poistovjećivanja trgovine i robnog prometa što nije isto. Trgovina nije jedini nositelj robnog prometa nego su to i proizvođači, a mogu se u svojstvu nositelja pojaviti i organizirani potrošači. Trgovina posreduje u procesu razmjene između proizvodnje kao početne i potrošnje kao završne faze društvene reprodukcije. Odvajanjem akta kupnje od akta prodaje prostorno, vremenski i personalno, specijalizacijom proizvodnje i diversifikacijom potrošnje posrednička funkcija trgovine postaje primarna odnosno neophodna.



Susret domaće ponude i potražnje organiziran je preko trgovine. Trgovina je mehanizam koji omogućuje prilagodbu ponude i potražnje, mehanizam uravnoteženja.

Više je čimbenika koji direktno ili indirektno utječu na trgovinu: gospodarska razvijenost zemlje, povijesni, ideološki, materijalne mogućnosti proizvodnje, potreba razvoja trgovine te razni subjektivni čimbenici. Može se reći da je trgovina, kao organizirani oblik robnog prometa i posebna gospodarska djelatnost nastala na onom stupnju razvoja proizvodnih snaga kada se funkcija proizvodnje odijelila od funkcije potrošnje. Tako su se stvorili uvjeti za osamostaljenje prometa kao nove i nužne faze u kretanju proizvoda.

Zadatak trgovine je da svojim posredovanjem u prometu organizira redovitu razmjenu između proizvodnje i potrošnje. Ona svojom aktivnošću treba osigurati ponudu robe u količinama i asortimanu koji tržište traži, u vrijeme kada se traži te po cijenama i ostalim uvjetima koje su kupci spremni prihvatiti. No, važna ako ne i najvažnija komponenta trgovine (kad je riječ o društveno odgovornom ponašanju) svakako je odnos prema potrošačima, dobavljačima i zaposlenicima (ljudski kapital). Ti se odnosi moraju graditi na načelima međusobnog povjerenja, uvažavanja i svojevrsnog partnerstva. Samo tako se stvara uspješni poduzetnički imidž koji počiva na poštenju prema tržištu i potrošačima, poštenju prema poslovnim partnerima i konačno, poštenju u odnosu na zaposlenike.

Razvojem trgovine nastajale su i različite definicije trgovine. Danas postojeće definicije trgovine Smolić (2011) razvrstava u dvije skupine:

- **utilitarističke** (utilis - naglasak je na ostvarivanju profita kao cilja prodaje robe koja je kupljena zato da bi bila skuplje prodana, još su merkantilisti osmislili devizu: "Jeftino kupi skupo prodaj!"). Glavni je nedostatak ove definicije što polazi od trgovačkog poduzeća, a ne od trgovine kao grane gospodarstva. Ne može se tvrditi da je funkcija trgovine u nacionalnom gospodarstvu dobit pojedinih trgovačkih društava.
- **funkcijske** (težište je na ulozi trgovine u društvenoj podjeli rada, kao posrednika između proizvođača i potrošača, to je tzv. intermedijarna uloga trgovine). Suvremena poduzeća danas sve više preuzimaju na sebe plasman svojih proizvoda i sami se

brinu za nabavku sirovina. Postoje i udruženja potrošača koja sama nabavljaju proizvode od proizvođača.

Trgovini se može pripisati više funkcija u procesu povezivanja proizvodnje s potrošnjom.

Najčešće se izdvajaju tri osnovne funkcije trgovine: *interpersonalna*, *interlokalna* i *intertemporalna*. Te tri funkcije trgovina obavlja istovremeno nabavom, skladištenjem i prodajom robe. Nabava robe od proizvođača i prodaja potrošačima (u trgovini na malo ili veliko) predstavljaju interpersonalnu funkciju trgovine. Interlokalna funkcija trgovine proizlazi iz prostornog nepodudaranja proizvodnje i potrošnje. Danas se nastavlja trend udaljavanja proizvodnih jedinica od mjesta potrošnje, a trgovina ima sve složeniji zadatak dopremanja proizvoda do mjesta potrošnje (just in time). Neusklađenost vremena proizvodnje i potrošnje ukazuje na intertemporalnu funkciju trgovine.

Osnovne funkcije trgovine odnose se na realizaciju njene posredničke uloge u robnom prometu. Smolić (2011) navodi da uz osnovne funkcije trgovina obavlja čitav niz dopunskih funkcija koje obuhvaćaju aktivnosti koje su posljedica kretanja robe od proizvođača do potrošača (špedicija, skladištenje, čuvanje, sortiranje, pakiranje, distribuciju i sl.).

Dopunske funkcije pomažu i olakšavaju obavljanje osnovnih (posredničkih) funkcija. Od ostalih treba još spomenuti integracijsku funkciju trgovine, kreditno posredovanje (preduvjet ostvarenja kupnje), funkciju u sferi standarda stanovništva preko utjecaja osobne potrošnje, obogaćivanja ponude u turistički područjima, zemljama itd.

## **2.1. Pitanja za ponavljanje (2):**

1. Koji čimbenici direktno i indirektno utječu na razvoj trgovine?
2. Objasnite dvije temeljne definicije trgovine!
3. Navedite i objasnite tri osnovne funkcije trgovine!
4. Navedite dopunske funkcije trgovine i objasnite njihov značaj!

### **3. RAZVOJNA OBILJEŽJA TRGOVINE**

### **3.1. Opći uvid u dinamiku razvitka distributivne trgovine**

Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske u svojim publikacijama za trgovinu koristi pojam distributivna trgovina. Djelatnost trgovine je do 1998. godine, statistički praćena kao trgovina na veliko i trgovina na malo. Zbog prilagodbe međunarodnim standardima, od 1998. godine obuhvat praćenja distributivne trgovine je proširen. Tako sada ona obuhvaća trgovinu na veliko za svoj račun, posredovanje u trgovini na veliko, trgovinu na malo i popravke motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo.

Trgovina u cjelini, a posebno maloprodaja, u Republici Hrvatskoj spada među najvažnije dijelove hrvatskog gospodarstva. Preko trgovine, Republika Hrvatska se ubrzano globalizira što je posebna dimenzija njezine uloge u gospodarskom životu. Činjenica je da upravo trgovina pokazuje smjer kretanja u gospodarstvu u smislu nužnosti prilagođavanja poslovanja u odnosu na zahtjeve suvremenih svjetskih trendova.

Trgovina na veliko je djelatnost kupovine i preprodaje robe industrijskim, trgovačkim i profesionalnim korisnicima i ustanovama te drugim poslovnim subjektima koji se bave trgovinom na veliko ili na malo. Tu je uključen tranzitni promet robe (prodaja robe koja se po nalogu prodavača neposredno isporučuje kupcu iz skladišta ili drugog odredišta proizvođača, uvoznika ili drugoga poslovnog subjekta bez prethodnog uskladištenja te robe kod prodavača). Posredovanje u trgovini na veliko je obavljanje djelatnosti trgovine na veliko uz naplatu ili prema ugovoru. Tu su uključene prodaja s konsignacijskih skladišta, djelatnosti komisionara (opunomoćenika, agenata), posrednika za trgovačku robu i svih drugih veletrgovaca koji trguju u ime ili za račun drugih te djelatnosti onih koji su uključeni u povezivanje prodavača s kupcima ili poduzimaju trgovačke transakcije u ime vlasnika robe.

Trgovina na malo je prodaja robe krajnjim potrošačima, tj. stanovništvu za osobnu uporabu ili uporabu u kućanstvu. Trgovina na malo obuhvaća sve transakcija u kojima kupac namjerava potrošiti proizvod u osobnoj, obiteljskoj i kućanskoj uporabi (obuhvaća trgovinu na malo, trgovinu na malo motornim vozilima, trgovinu na malo motornim gorivima i popravke). U sustavu marketinga trgovina na malo važna je i zbog toga što ona predstavlja njegov najdinamičniji podsustav odnosno sustav sklon bržim izmjenama. Kroz definiranje

osnovnih kategorija distributivne trgovine, omogućuje se provođenja njihove specifične analize i uloge u gospodarskom razvitku.

### **3.2. Trgovina na malo**

Trgovina na malo neizostavna je i bitna stavka razvoja gospodarstva svake zemlje, a „smještena“ je između trgovine na veliko i krajnjeg potrošača.

Trgovina na malo prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) označava se kao odjeljak G52 podijeljena je na trgovinu na malo, trgovinu na malo motornim vozilima i trgovinu na malo motornim gorivima i mazivima. Za proizvođača je trgovina na malo kanal prodaje, za potrošače izvor opskrbe, a za državni proračun izvor prihoda preko poreza (porez na dodanu vrijednost). Povećanje realnog BDP tj. rast gospodarske aktivnosti, dohotka i potrošnje, pozitivno utječu na rast prometa u trgovini na malo i ekspanziju trgovaca na malo. Također vrijedi i suprotna, negativna relacija prema kojoj smanjenje osobnog dohotka, smanjenje potražnje/potrošnje, povećanje nezaposlenosti dovodi do pada ili stagnacije prometa u trgovini.

Kažemo da trgovina na malo (detaljistička trgovina) prodaje robu krajnjem korisniku odnosno individualnom potrošaču. Zadatak trgovine na malo je u tome da kupuje robu od trgovine na veliko i da je prodaje krajnjem potrošaču. Međutim, sve je češći slučaj da se trgovina na malo snabdijeva robom direktno od proizvođača (robne kuće, supermarketi, hipermarketi).

Trgovina na malo po svojoj osnovnoj funkciji vrši opskrbu krajnjih potrošača te tako zatvara proces cirkulacije robe široke potrošnje. Smolić (2011) naglašava da trgovina na malo prilikom nabavljanja robe direktno od proizvođača izrazito zavisi od:

- karakteristika robe
- obujma nabavki
- stupnja specijalizacije prodavaonice
- blizine trgovine na malo proizvođaču

Trgovina na malo je tako stalna transmisija od potrošača ka proizvođačima prenoseći im informacije o potrebama, navikama i željama potrošača, ali s druge strane javlja se i kao

transmisija od proizvođača ka potrošačima upoznavajući potrošače s novim proizvodima. U ovoj posljednjoj funkciji trgovina na malo postaje snažan promotor u mijenjanju navika potrošača. Obzirom da u trgovinu na malo roba dolazi iz dva kanala, prvo, iz domaće proizvodnje i drugo, iz inozemne proizvodnje kroz vanjsku trgovinu, trgovina na malo postaje internacionalni faktor mijenjanja navika potrošača. Sve se to događa u pravcu njihovog postupnog izjednačavanja kroz demonstracijski i imitacijski učinak koji započinje putem suvremenih medijskih informacija (televizija, internet), a završava u trgovini na malo koja nove proizvode izlaže i doprema do samog potrošača.

Demonstracijski efekt sastoji se u tome što razvijenija proizvodnja u gospodarski razvijenim zemljama, u kojima je i razvijenija potrošnja potaknuta višim životnim standardom, stalno prikazuje proizvodnji i potrošnji u privredno zaostalim zemljama nove proizvode i potrošačke mogućnosti.

Jedno od ključnih obilježja suvremene maloprodaje je intenzivno prisustvo procesa koncentracije koji za posljedicu ima smanjenje broja trgovinskih poduzeća i broja prodavaonica uz istovremeni rast mase prodajne površine. Poslovne jedinice u maloprodaji postaju sve veće čime se stvara nužna pretpostavka za uvođenje najsuvremenijih prodajnih tehnologija. Posljedica procesa koncentracije u maloprodaji je i činjenica da sve manji broj vodećih trgovinskih poduzeća kontrolira sve veći postotak maloprodajnog prometa.

Na hrvatskom maloprodajnom tržištu proces povezivanja i stvaranja poslovnih asocijacija u segmentu trgovine otpočeo je sa značajnom vremenskom odgodom i usporeno. Prošlo je više od desetljeća od stvaranja samostalne hrvatske države i pojave prve asocijacije manjih i srednje velikih trgovinskih tvrtki. Usitnjena maloprodajna struktura nije nikakva garancija tržišnog opstanka trgovinskih poduzeća koji tvore takvu maloprodajnu strukturu. Procesi koncentracije i internacionalizacije ključni su procesi koji se odvijaju u suvremenoj europskoj maloprodaji. Ti procesi za posljedicu imaju smanjivanje broja prodavaonica i broja trgovinskih poduzeća uz istovremeno narastanje mase prodajne površine i porasta prosječne površine poslovnih jedinica kakve su u maloprodaji prodavaonice. Narastanje prosječnih prodajnih površina u funkciji je stvaranja pretpostavki za uvođenje najsuvremenijih prodajnih tehnologija. Internacionalizacija doprinosi zaoštavanju konkurentskih odnosa na maloprodajnom tržištu.

Hrvatska maloprodajna struktura je izraziti primjer usitnjenosti. Okrupnjavanje se postiže različitim strategijama. Jedna od mogućnosti koju prakticiraju trgovinska poduzeća u Europi je stvaranje, odnosno udruživanje u maloprodajna udruženja. Brojne su prednosti koje se mogu postići članstvom u nekom od takvih udruženja ili saveza. Različite su tipologije maloprodajnih saveza pa i prednosti koje se mogu postići članstvom u nekom od maloprodajnih saveza.

Danas smo svjedoci prepoznavanja poslovne prednosti koje takvi savezi mogu donijeti i osjećaja opasnosti od snažnije inozemne konkurencije. Posljedica spomenutog su savezi koji doprinose okrupnjavanju hrvatske maloprodajne strukture.

### **3.3. Trgovina na veliko**

Po pravilu trgovina na veliko ne prodaje robu krajnjem korisniku. Mjesto trgovine na veliko je između proizvodnje i vanjske trgovine s jedne strane i trgovine na malo s druge strane. OECD trgovinu na veliko definira kao oblik trgovine u kojoj se dobra kupuju i skladište u velikim količinama, koja se kasnije u serijskim narudžbama prodaju preprodavačima, profesionalnim udruženjima, ali nikada direktno krajnjem potrošaču (Smolić, 2011).

Prema Zakonu o trgovini trgovina na veliko je kupnja robe radi daljnje prodaje trgovcima na malo, industrijskim, trgovačkim i profesionalnim korisnicima i ustanovama te drugim trgovcima na veliko kao i posredovanje u kupnji, odnosno prodaji robe za treće osobe.

Zadatak trgovine na veliko je u tome da kupuje robu od proizvodnje i vanjske trgovine i da je prodaje trgovini na malo. Djelatnost trgovine na veliko ne završava ovom pretežno pasivnom ulogom.

Njezina aktivna uloga dolazi do izražaja u sljedećim funkcijama (Smolić, 2011):

- skladištenje
- održavanje robe sposobnom za neposrednu isporuku
- kvantitativna dopuna asortimana
- odvajanje robe po sortama (sortiranje)
- klasifikacija
- kalibriranje
- prepakiranje

Skladištenje je osnovna funkcija trgovine na veliko, a sastoji se u smještanju robe u odgovarajuća skladišta i u odgovarajućim količinama kako bi se stvorili uvjeti za kontinuirano realiziranje narudžbi trgovine na malo. Ova osnovna funkcija trgovine na veliko zahtjeva značajna novčana ulaganja u skladišni prostor, uređaje, opremu i robu. Ovdje je posebno važno pitanje optimalizacije količine robe na skladištu kako bi se minimizirali troškovi skladištenja. Vrsta robe i dinamika isporuka imaju pri tome posebnu ulogu. Održavanje robe sposobnom za neposrednu isporuku obuhvaća postupak čuvanja robe od njenog kvarenja, kao što je provjetravanje, hlađenje i si. Kvantitativno dopunjavanje asortimana u cilju njegovog kompletiranja vrši se u skladu sa zahtjevima trgovine na malo kod čega svaka vrsta robe traži svojevrsno dopunjavanje. Trgovci na veliko često fizički montiraju, pakiraju, prepakiraju, dijele na manje jedinice, dostavljaju i instaliraju svoje proizvode, ali i organiziraju promociju svojih proizvoda trgovcima na malo, distributerima, zainteresiranim udrugama, organizacijama itd.

Trgovina na veliko ima poseban značaj u osiguravanju stabilnog kontinuiranog snabdijevanja, te glavnu ulogu trgovine u suvremenom društvu. Ona tu svoju osnovnu ulogu treba obavljati sa najmanjim mogućim utroškom materijalnih i financijskih sredstava, kako roba na svom putu od proizvodnje i vanjske trgovine do krajnjeg potrošača ne bi poskupila više nego što je to nužno. Trgovina na veliko doživjela je tijekom vremena značajne transformacije. Ona je nekada bila neophodna karika u cirkulaciji robe. Danas ona nije uvijek neophodna. Robne kuće i hipermarketi snabdijevaju se sve više neposredno iz proizvodnje i vanjske trgovine bez interpoliranja trgovine na veliko. S druge strane, proizvodnja sve više otvara vlastite prodavaonice u kojima prodaje svoje proizvode krajnjem potrošaču izbjegavajući i trgovinu na veliko i trgovinu na malo tradicionalnog tipa.

Trgovina na veliko ima svoj posebni smisao kod onih vrsta robe koje se kontinuirano proizvode, a nekontinuirano troše (npr. proizvodi za kampiranje), kao i kod onih vrsta robe koje se kontinuirano troše, a nekontinuirano proizvode (npr. šećer, voće, povrće). Skladištenje je kod ovih proizvoda neophodno jer bi skladištenje u samoj proizvodnji bilo neracionalno ne samo zbog angažiranja sredstava koja bi inače mogla biti slobodna za daljnji proces proizvodnje, nego i zbog toga što proizvođačka mreža nije tako široka i ravnomjerno raspoređena da bi njena skladišta mogla na uspješan način obavljati glavnu ulogu trgovine - stabilno i kontinuirano snabdijevanje.



#### **3.4. Pitanja za ponavljanje (3):**

1. Objasnite ulogu i značaj trgovine u hrvatskom gospodarstvu!
2. Navedite i objasnite suvremene trendove u maloprodaji!
3. Koje su osnovne funkcije trgovine na veliko, posebno objasnite važnost funkcije skladištenja?
4. Zbog čega trgovina na veliko gubi na značaju u suvremenom poslovanju?

#### **4. TEORIJE O PODUZETNIŠTVU**

**Poduzetnik** (u užem smislu) je osoba koja posjeduje vlastito poduzeće, njime upravlja i od toga živi. Poduzetnici su kreativni, ambiciozni, dobro umreženi (imaju puno prijatelja i poznanika), sigurni u sebe, ustrajni, predani onome što rade, orijentirani ka postignuću, “prirodni vođe“...

Poduzetničko ponašanje može se opisati kao traženje prilika u okruženju, kreativno rješavanje problema, preuzimanje inicijative, ambiciju, sposobnost sagledavanja cjeline, preuzimanje kalkuliranih rizika, društveno umrežavanje i sl.

Poduzetnik je osoba koja ima samopouzdanje, orijentiran je k akciji i postignuću, te posjeduje vještine kao što su pregovaranje, uvjeravanje, sposobnost artikuliranja vlastitih stavova, sposobnost društvenog umrežavanja.

#### **Zašto se pojam poduzetništva najčešće vezuje uz mala poduzeća?**

Naučena su funkcionirati s ograničenim resursima za što su potrebni kreativnost, inovativnost, snalaženje. Karakterizira ih i emocionalno vlasništvo nad ciljevima i idejama, veća izloženost događajima na prvim linijama, osobna imovina, ego, društveni status i obitelj pod rizikom kao i sposobnost umrežavanja.

**Klasičari** su definirali poduzetnika kao špekulanta i inovatora, koordinatora poslovne aktivnosti, koordinatora tržišta roba, usluga i kapitala.

**Neoklasičari** su definirali poduzetnika kao koordinatora, inovatora, posrednika, osobu koja je odgovorna i donosi odluke u uvjetima nesigurnosti.

**Moderna ekonomija** definira poduzetnika kao stvaratelj novoga, kreatora novih radnih mjesta, inovatora i upravitelja poslovnih aktivnosti, lidera i menadžera.

#### **4.1. Ključne poduzetničke osobine**

Postoji čitav niz poželjnih osobina koje karakteriziraju uspješne poduzetnike. Postavlja se pitanje koje su to ključne osobine uspješnog poduzetnika? Odgovor nije nimalo jednostava, ali se ipak u teoriji poduzetništva kao ključne osobine izdvajaju:

- **Inovativnost**

Inovativnost je kreiranje i uvođenje promjena, razvoj i primjena novih proizvoda, usluga, procesa, postupaka i rješenja. Sedam inovacijskih izazova su: nepredvidljivost uspjeha, odnosno neuspjeha, nesklad između sadašnje i buduće realnosti, inovacije vezane uz potrebe određenog procesa, promjene u proizvodnji i tržišnoj strukturi, demografske promjene, nove spoznaje i znanja, promjene u razmišljanjima

- **Razumno preuzimanje rizika**

Pogrešna odluka zbog nepredvidljivog događaja ili zakazivanja ljudskog čimbenika u organizacijskom sustavu znači neizvjesnost u budućnosti.

Povezuje se s oportunitenim troškom (gubitak moguće zarade od nekog drugog ulaganja, teško mjerljivo u praksi).

- **Samouvjerenost**

Povjerenje u vlastite snage i mogućnosti, za uspjeh su poželjne visoke ambicije (*The sky is limit!*), ali i realnost u prosudbi stvarnih mogućnosti, ocjena snaga i slabosti.

- **Uporan rad**

Postoji suglasnost znanstvenika, stručnjaka i praktičara da svaki poduzetnički trud, a da bi ušao u svjetsku klasu, mora proći kontinuirani proces izgrađivanja sposobnosti (kod toga, naravno, nije sigurno koje su to sposobnosti neophodne za uspjeh i kako i kada ih treba iskoristiti!).

Poduzetnici smatraju promjenu i razvoj svojom obvezom i “zvijezdom vodiljom”, a stvaranje promjena nije moguće bez upornog i mukotrpnog rada koji ne mora uvijek uroditi plodom. Poduzetnik uvijek traži promjenu, reagira na nju i koristi je kao povoljnu priliku u poduzetničkoj aktivnosti.

- **Postavljanje ciljeva**

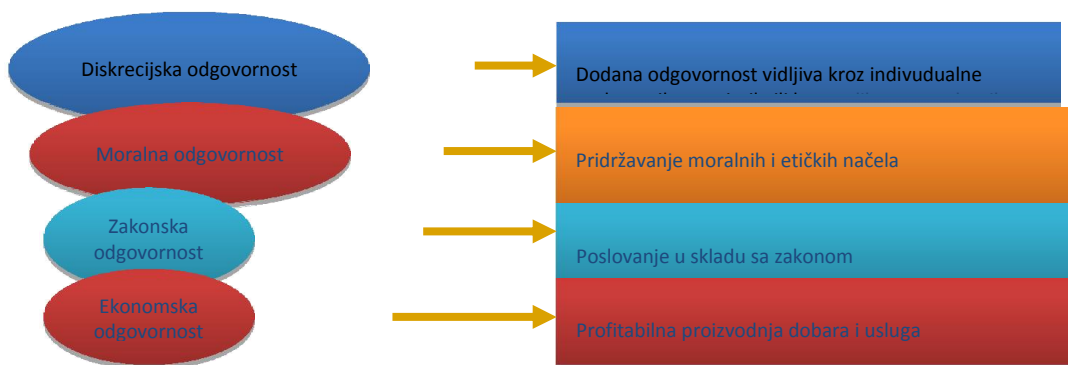
Cilj uspješnih poduzetnika jest kako dostići kreativne ideje kojima će konkurenti biti nadmašeni, a ne kako ih oponašati.

Osobni i poslovni cilj usko su povezani, iako se predmet poslovanja odabire prema tržišnim mogućnostima, a ne prema osobnom afinitetu. Mnogi kreću u poduzetničke pothvate da bi stekli nezavisnost i ostvarili kontrolu nad vlastitom sudbinom, da bi dokazali vlastitu poduzetničku sposobnost, ostvarili visoku zaradu ili zato što su ostali bez posla i nemaju drugih mogućnosti zapošljavanja.

- **Odgovornost**

Poduzetnici su osobe odgovorne pred samim sobom, oni žele puno priznanje za svoj uspjeh, ali preuzimaju i svu krivnju. Odgovornost prema pothvatu je nastojanje da se stalno poboljšavaju poslovni učinci. Odgovornost prema društvenoj zajednici i prirodnom okružju je eliminacija štetnih učinaka poslovnog pothvata. Razine odgovornosti su: diskrecijska odgovornost, moralna odgovornost, zakonska i ekonomska odgovornost.

SLIKA 1: Razine odgovornosti



Izvor: Levels of Entrepreneurial responsibility Wickham, P.A., Strategic Entrepreneurship, FT Prentice Hall, Harlow, 2006, str. 199.

## **4.2. Pretpostavke razvoja poduzetništva**

Ekonomsko, pravno i političko okruženje su faktori koji utječu na atraktivnost zemlje i troškove poslovanja. Poduzetništvo će se razvijati u onim društvima koja potiču poduzetnički duh i razvijaju inspirativnu poduzetničku klimu. Kao nužne pretpostavke razvoju poduzetništva ističu se:

- **Pravo vlasništva**

Zakonom zajamčeno pravo raspolaganja privatnom imovinom, što poduzetniku daje apsolutno pravo na vođenje pothvata i donošenje odluka prema vlastitu nahođenju. Privatno je vlasništvo u RH zajamčeno člankom 48. Ustava.

- **Pravo nasljeđivanja**

Proizlazi iz prava vlasništva, a označava zajamčeno pravo pojedinca da slobodno svoje vlasništvo oporučno ostavlja svojim potomcima. To je pravo stjecanja imovine na temelju ostavštine ili pravnih propisa.

- **Tržišno gospodarstvo**

Predstavlja sustav u kojemu se sve gospodarske djelatnosti temelje na djelovanju tržišnih zakona, sustav u kojemu se pogoduje i potiče razvoj poduzetništva, stimulira i podupire poduzetnike, pa ga zato nazivamo i sustavom slobodna poduzetništva.

- **Slobodno tržište**

Tržište mora biti slobodno, što znači da ne smije biti sputano državnim mjerama, jer nemoguće je zamisliti razvoj poduzetništva kada država ima prevelik utjecaj na formiranje cijena proizvoda, robe ili usluga te cijena proizvodnih činitelja.

- **Ljudska prava**

Stečevina demokratskoga – slobodnoga svijeta koja svim ljudima jamči pravo na život, slobodu, sreću, osobnu sigurnost, rad i primjerene radne uvjete, slobodan izbor posla, zaštitu u nezaposlenosti, privatno vlasništvo, nasljeđivanje, zaradu i bogaćenje, obrazovanje, slobodno vrijeme, razonodu i sl.

- **Poduzetnička prava**

Poduzetništvo ne smije biti destimulirano različitim državnim mjerama, jer je nemoguće zamisliti razvoj poduzetništva kada bi država imala prevelik utjecaj na gospodarske odnose. Poduzetništvo se neće ostvarivati ukoliko se ne poštuju ljudska prava!

- **Ljudske slobode**

Označavaju stupanj mogućnosti izbora između više mogućih rješenja ili odluka, pri čemu je sloboda pojedinca ograničena slobodom ostalih članova društva. Jedno od temeljnih etičkih načela u svakom demokratski uređenu društvu je poštivanje prava i sloboda drugih.

- **Poduzetničke slobode**

Odnose se na područje sloboda koje svakom čovjeku, osobito potencijalnom poduzetniku omogućavaju bavljenje bilo kojom na zakonu utemeljenoj poduzetničkoj aktivnošću, pri čemu on u svoj posao ulaže vlastita ili pozajmljena sredstva, organizira proizvodnju ili usluživanje, zadovoljava ljudske potrebe te očekuje profit.

- **Pravna država**

Demokratski uređena državna zajednica u kojoj su svi građani, bez obzira na spol, uzrast, obrazovanje, zanimanje, socijalni status, svjetonazor i slično, jednaki pred zakonom. To je država u kojoj se vlada prema zakonu, gdje nitko ne može biti kažnjen, osim pred sudom, gdje se svim građanima jamči pravo na osobne slobode, pravo govora, vlasništva i slično.

- **Poslovna infrastruktura**

Splet mnoštva tržišnih, administracijskih, pravnih, institucijskih, komunikacijskih, prometnih, energetskih, financijskih, obrazovno-savjetodavnih i drugih sustava koji su temeljna pretpostavka kontinuirana te učinkovita obavljanja poduzetničke aktivnosti neke zemlje.

- **Poduzetnička legislativa**

Pravne norme koje predstavljaju poticajan pravni okvir poduzetništva. Osmišljavanje primjerene pravne regulative temeljna je pretpostavka razvoja poduzetništva u tranzicijskim zemljama.

- **Poduzetnička klima**

Sveukupnost poticajnih i/ili ograničavajućih odnosa u kojima se odvijaju poduzetničke aktivnosti u nekoj državi, regiji, gradu... Dobra poduzetnička klima pretpostavlja poticajnu poduzetničku demokraciju.

*U RH se još uvijek pretežiti broj ljudi želi zaposliti u državnim institucijama nego pokrenuti vlastiti posao, dok u SAD-u čak 91% roditelja želi da im djeca pokrenu vlastiti posao i na to ih potiču.*

### 4.3. Klasifikacija poduzetništva

Prema kriteriju vlasništva i pravno-organizacijskoga oblika poduzetništvo dijelimo na **individualno i kolektivno poduzetništvo**, a sa stajališta stupnja samostalnosti (autonomnosti) i samodovoljnosti nekoga poduzetničkoga sustava, dijeli se na **eksterno-vanjsko i interno-unutrašnje poduzetništvo**.

#### 4.3.1. Individualno poduzetništvo

Temelji se na tržišnoj konkurenciji, osobito u sklopu malih i srednjih poduzeća, a pretpostavlja usku povezanost vlasništva, upravljanja i rizika. Nova se poduzeća rađaju iz individualnoga maloga poduzetništva, poduzetnik sâm obavlja najveći broj poslova, a s vremenom postaje i menadžer ili angažira profesionalne menadžere koji, da bi ostvarili svoje poslovne zamisli, koriste sve veći broj pomoćnika. Rastom poduzeća individualno poduzetništvo prerasta u složenije interesne oblike.

#### 4.3.2. Kolektivno poduzetništvo

Kolektivno poduzetništvo nastalo je kao posljedica pojave kolektivnoga vlasništva i sve veće afirmacije kolektivnoga rada te odvajanja vlasničke (poduzetničke) i upravljačke (menadžerske) funkcije. Kolektivno je poduzetništvo moguće shvatiti i kao svojevrsnu integraciju poduzetništva više osoba, pa se o kolektivnome može govoriti kao o korporacijskomu poduzetništvu (J. Deželjin).

#### 4.3.3. Vanjsko poduzetništvo

Vanjsko poduzetništvo je najstariji i temeljni oblik poduzetničke aktivnosti koji podrazumijeva da je svaki biznis kao organizirani poslovni sustav smješten u određeno uže ili šire okruženje. Početkom osamdesetih godina dolazi do širenja i daljnje diversifikacije tržišta, pa su mali poduzetnici dobili nove razvojne poticaje kroz razvoj proizvoda utemeljenih na inovacijama. Budućnost malih inovativnih poduzetnika uvelike ovisi o uspješnu transferu znanja i vještina s jednoga naraštaja na drugi.



#### 4.3.4. Unutarnje poduzetništvo

Dolazi do stvaranja novih oblika programsko-poslovne integracije, kao osamostaljenih dijelova bivšega sustava (inovacijske jedinice, holdinzi, umrežene poslovne jedinice i sl). Vlasništvo gubi svoje ranije značenje glede ekonomske i političke moći, dolazi do pomaka prema individualizaciji i slobodi zaposlenika, što povećava i njihovu kreativnost. Razvitkom unutarnjega poduzetništva s unutarnjim tržištem kapitala i organizacijskom decentralizacijom, uspostavljaju se novi odnosi između vlasništva, upravljanja i rizika. Dolazi do promjene u motivaciji, do veće uloge pojedinca i novog tržišnog pristupa.

#### 4.4. Poduzetnička pravila (Lazibat, 2004)

Iako je poduzetništvo radost kreacije ipak postoje pravila koja vode ka realizaciji uspješnih poduzetničkih pothvata.

- Definirajte misiju i ciljeve.
- Pokušajte predvidjeti budućnost.
- Razmišljajte i djelujte marketinški.
- Identificirajte ciljno tržište i segmente.
- Upoznajte svoju poslovnu okolicu.
- Pratite životne cikluse proizvoda ili usluge.
- Odredite prioritete poslova.
- Budite pripravnici na promjene.
- Omogućite i drugima zaraditi.
- Držite se dobrih poslovnih običaja.
- Svaki posao obavljajte profesionalno.
- Ne okružujte se (samo) sebi sličnima.
- Birajte vrsne suradnike i zaposlenike.

- Suradnicima budite uvijek pri ruci.
- Zaposlenike ne smatrajte automatima.
- Osigurajte primjerene radne uvjete i ambijent.
- Pravično nagradite zaposlenike.
- Novac nije jedina plaća.
- Niske plaće više štete nego koriste.
- Odluke (prave) donosite pravodobno.
- Težite poslovnoj perfekciji.
- Osigurajte se od mogućih rizika.
- Ne zaboravite da je vrijeme novac.
- Čuvajte se dodavanja poslova.
- Ne nadoknađujte izgubljeno.
- Ne bježite od stvaralačkoga oponašanja.
- Plaćanje je i pitanje časti.
- Usluge primjereno i uzvratite.
- Pomozite sami sebi pa će (vam) i drugi pomoći.
- Obratite pozornost na zdravlje.

#### **4.5. Pitanja za ponavljanje (4):**

1. Zašto se pojam poduzetništva najčešće vezuje uz mala poduzeća?
2. Kako klasična, a kako neoklasična i moderna ekonomija definiraju poduzetnika?
3. Navedite i objasnite razine poduzetničke odgovornosti!
4. Navedite odrednice suvremenog poduzetništva!
5. Navedite i kratko objasnite pretpostavke razvoja poduzetništva!
6. Definirajte individualno i kolektivno poduzetništvo!
7. Objasnite što je eksterno (vanjsko), a što interno (unutarnje) poduzetništvo!

## **5. GLOBALIZACIJA**

### **5.1. Pojava i uzroci globalizacije**

Globalizacija se počela javljati potkraj 20. stoljeća. Bilo je to vrijeme kada je, prema marksističkom povjesničaru Ericu Hobsbawmu (2001), svijet dosegao kritičan stupanj. Kasnih 80-ih i ranih 90-ih godina okončana je jedna era svjetske povijesti i započela je druga. Sovjetski savez se raspao i velik dio njegova bogatstva progutali su interesi zapadnog poslovnog svijeta. Informacijska tehnologija, skraćeno "IT", nastavila je svoj vrtoglavi razvoj, povezujući svijet elektroničkim putem u globalnim mrežama računala i komunikacijskih sredstava te čineći međunarodnu trgovinu i špekulaciju bržom i lakšom.

### **5.2. Globalizacija kao proces**

Proces globalizacije u suvremenom smislu riječi počinje poslije II. svjetskog rata, a snažnije se počinje osjećati 1960-ih godina. Neprestani tehnološki napredak utjecao je na smanjenje transportnih i komunikacijskih troškova, tako da oni danas ne predstavljaju značajniju prepreku međunarodnoj razmjeni. Usvajaju se brojni međunarodni standardi proizvodnje, transporta, platnog prometa. U okviru GATT-a ukinute su necarinske barijere i smanjena carinska zaštita. Sve to znači da će se proizvodnja robe (koja je predmet međunarodne trgovine) obavljati na onom mjestu u svijetu gdje se to može najjeftinije učiniti, a prodavati će se tamo gdje se može postići najveća dobit.

Svi ti faktori puno snažnije djeluju na "malu" zemlju, nego na veliku. Manje zemlje su u pravilu ovisnije o vanjskoj trgovini nego velike, zbog čega svaka promjena u svjetskoj ekonomiji ima značajan utjecaj na ekonomiju male zemlje. Za zemlje u tranziciji globalizacija je dodatni izazov; ne postoji dilema treba li se uključiti u taj proces ili ne, pitanje je samo na koji način to učiniti. Pravilno prepoznavanje uzroka, efekata i procesa globalizacije omogućuje tranzicijskim zemljama uspješnije provođenje i samog procesa tranzicije.

Proces globalizacije (u današnjem smislu riječi) počinje industrijskom revolucijom i kapitalističkim načinom proizvodnje, čiji je cilj stjecanje i povećanje profita. Profit se može

povećati uz brži rast proizvodnje od troškova ili smanjenjem troškova uz istu razinu proizvodnje ili oboje.

Globalizaciju su omogućile tri istovremene sile, tri demokratizacije:

- Demokratizacija tehnologije

Otkrića u kompjuterizaciji, telekomunikaciji i digitalizaciji su dovela do velikog porasta korištenja kompjutera i mogućnosti komuniciranja sa smanjenim cijenama. Ovim je omogućen lakši pristup tehnologiji, širom svijeta, tj. globalizacijom. Milijuni ljudi su se povezali i ta povezanost ih je dovela do novih proizvoda i usluga.

- Demokratizacija financija

Počela je 60-ih godina sa razvitkom tržišta vrijednosnih papira. 70-e su donijele mogućnosti da se skoro sva imovina sa predvidljivim gotovinskim tokovima spaja i dijeli u manje dijelove u koje pojedinačni investitori mogu investirati. U isto vrijeme se dogodila demokratizacija investicija, koju je omogućila smanjena kontrola razmjene valuta, što je pomoglo investicijama u stranim zemljama. U 80-im 170 milijardi američkih dolara privatnih investicija je usmjereno na nova tržišta. U globaliziranom svijetu utjecaj vlade je smanjen, a utjecaj tržišta povećan.

- Demokratizacija informacija

Globalizacijom TV stanica, postalo je nemoguće od javnosti sakriti razvoj u vanjskom svijetu. Dolazak Interneta je ubrzao ovaj proces. Ovu globalizaciju su pratile i druge sile. Jedna je skraćenje životnog ciklusa proizvoda, koje je prvi primijetio austrijski ekonomist Schumpeter.

Proces globalizacije su obilježile tri faze (Milardović i Njavro, 1999).

*Prva faza* obuhvaća period od Drugog svjetskog rata do kraja šezdesetih godina. Najbitniju ulogu za ovaj period imala je svjetska trgovina, a internacionalizacija se mjerila količinom, tj. učešćem u svjetskom izvozu.

*Druga faza* je period koji obuhvaća sedamdesete godine, a najvažniji faktor u okviru ove faze je uloga stranih investicija. Bila je velika konkurencija među multinacionalnim kompanijama, a internacionalizacija se mjerila učešćem proizvodnih kapaciteta u inozemstvu u ostvarenoj prodaji na svjetskom tržištu.

*Teću fazu* obilježava period osamdesetih godina i odvija se pod velikim utjecajem tehničkih otkrića, tehnologije koja je napredovala. Primjena sve novije tehnologije postaje važan element industrijske konkurentnosti. Kompanije moraju prihvatati i koristiti složenije tehnologije kako bi mogle biti konkurentne na tržištu. Nastaju novi načini poslovanja, kao što su: sporazumi između kompanija, licence, zajednička ulaganja, kao i uspostavljanje međunarodne mreže u pogledu istraživanja, proizvodnje i informacija.

Bitna karakteristika sadašnje faze internacionalizacije je, što nije moguće primjeniti dosadašnje paradigme o komparativnim prednostima zemalja, na osnovu raspoloživosti i karakteristika prirodnih resursa, rada i kapitala.

Može se reći da je globalizacija nezaustavljiva integracija tržišta, nacionalnih država i tehnologija u do sada nezabilježenom stupnju, što je omogućilo pojedincima, korporacijama i nacionalnim državama da svoje aktivnosti prošire kroz svijet brže, dublje i jeftinije nego ikada do sada.

Globalizacija znači širenje «free market» kapitalizma na gotovo svaku zemlju u svijetu. Upravo takva ekspanzija kapitalizma dovela je do pojave (1) globalne ekonomije koja je međuzavisan sistem trgovine, investicija i razvoja koji povezuje sve zemlje i regije svijeta; (2) globalne industrije u kojoj je konkurentna pozicija kompanije u jednoj zemlji zavisna od pozicije u ostalim zemljama svijeta. Ono što ju čini globalnom industrijom su relacije međuzavisnosti u tehnološkom, finansijskom, tržišnom, supstitutivnom i organizacijskom smislu na svjetskoj razini; (3) globalnog tržišta na kojem se spaja globalna ponuda i potražnja usluga, kapitala, informacija, znanja i tehnologija u uvjetima ujednačavanja potrošačkih potreba. Osnovna obilježja globalnog tržišta su visoka ujednačavanja potreba i homogenizacija potrošača, diverzificiranost i kompleksnost globalnog tržišta; (4) globalne kompanije koje povezuje svjetske resurse sa prilikama na svjetskom tržištu, putem direktnog investiranja i razvijanja lanca vrijednosti i mreže unutarkompanijske razmjene na globalnoj osnovi.

### 5.2.1. Globalno tržište i kraj nacionalnih država

Kaže se da pobornici globalizacije žele pretvoriti svijet u jedno veliko globalno tržište. Čini se, kao ishod toga, kako globalizacija slabi moć pojedinih zemalja da nadziru svoju vlastitu sudbinu i tako se glavne odluke u sve većoj mjeri donose na višoj, globalnoj razini. Smanjuje se utjecaj nacionalnih vlada. U stvari, nekoliko naprednih zemalja unutar OECD-a uključujući Britaniju, prepustile su odgovornost za određivanje nacionalnih kamatnih stopa svojim centralnim bankama i time se odrekle nadzora nad nacionalnim kapitalom te uklonile formalne granice između domaćeg i međunarodnog tržišta.

Sada se tvrtke formiraju prema globalnom poslovnom okruženju, ali su također povezane s nacionalnim tržištem na različite načine. U većini današnjih industrija, globalno tržište omogućuje poduzećima da poboljšaju učinkovitost kroz razne napredno-ekonomske procese: mijenjajući porijeklo materijala, komponenti, strojeva, usluga, te kroz jeftiniju izradu i pristup većem tržištu.

Globalno tržište se koristi i za pristup jeftinijoj radnoj snazi, sastavnim tehnologijama (kroz licenciranje i druge dogovore), za pristup financijskom kapitalu i ostalim vrijednim sredstvima. Kroz sajmove, putovanja i proučavanje poslovnih procesa, globalno se tržište može bolje razumjeti. Ključne tehnologije i vještine uglavnom nisu na prodaju iz konkurentskih razloga.

Konkurencija na globalnom tržištu sve više dolazi do izražaja i moglo bi se reći da poprima oblik savršene konkurencije. Konkurencija prisiljava kompanije da više novca investiraju u proizvode i usluge te da proizvode heterogene proizvode kojima će zadovoljiti ukuse i afinitete potrošača. Kompanije koje teže poslovnoj izvrsnosti, stavljaju fokus na potrošača, njegove potrebe i želje, a sve u cilju da bi ostvarivale profit. Obzirom na složenost zahtjeva potrošača te na proces deregulacije, odnosno liberalizacije globalnog tržišta proizvoda i usluga, pred kompanije se postavlja ozbiljan zahtjev za uređenjem sustava upravljanja koji će osigurati pouzdanost poslovnih procesa i karakteristike rezultata procesa materijaliziranom u proizvodu ili usluzi, koji će biti u stanju ispuniti rastuće zahtjeve kupaca odnosno korisnika.

Pored toga, proizvodi i usluge te način njihova ispunjavanja moraju biti drugačiji od drugih, moraju biti prepoznatljiviji, osobiti i bolji. To postaje uvjetom opstanka na globalnom tržištu.

### 5.2.2. Ekonomski procesi globalizacije

Ekonomski gledano, može se reći da su uzroci i poticaji globalizacije kapitalistički način proizvodnje, tehnološki napredak i međunarodna regulacija. Proces izjednačavanja cijena proizvodnih faktora na različitim dijelovima globalnog tržišta ići će sporije. Cijene kapitala bit će različite još dugo vremena zbog različitih rizika koji su dominantno posljedica neekonomskih faktora; cijene rada također će se sporo izjednačavati, prije svega zbog kulturnih, jezičnih i drugih razlika, a ponajviše zbog nemobilnosti rada.

Dva su osnovna efekta globalizacije:

- (1) omogućava optimalnu kombinaciju ulaganja proizvodnih faktora u svjetskim omjerima,
- (2) ostvarivanje teoretski idealne ekonomije obujma.

Dovoljni uvjet je da struktura i veličina tako proizvedenih dobara odgovara strukturi i veličini svjetske potražnje. Jedan od načina postizavanja tih uvjeta proizvodnje su otkup i spajanja poduzeća širom svijeta. Proces globalizacije omogućava ovakve prekogranične poslove s jedne strane, dok istodobno na drugoj strani ovakvi poslovi pospješuju proces globalizacije.

U globalnom se gospodarstvu faktori proizvodnje - prirodni resursi, kapital, tehnologija, rad, informacije - kao i dobra i usluge slobodno kreću svijetom. Špekulanti zarađuju prebacujući navedene faktore s mjesta gdje su jeftiniji na mjesto gdje su skupi, a proizvođači lociraju svoje pogone tamo gdje je to najjeftinije - u nerazvijene zemlje, gdje profitiraju ne samo na nižim cijenama nadnica, nego i na nepropisanim standardima rada i zaštite okoliša (maloljetni radnici, otpad koji bi bio zabranjen kod razvijenih), općenito niskoj razini ljudskih prava, te na neorganiziranoj vojsci radnika (nepisana, ali uspješno provedena zabrana postojanja sindikata). Nerazvijeni "profitiraju" transferom tehnologije koja je na zapadu davno zastarjela, te oko 10 % većom plaćom nego kod domaćih poslodavaca.

Domaće tržište više ne postoji, ono je dio jedinstvenog globalnog tržišta, a svako privilegiranje "domaćih" proizvođača je zabranjeno međunarodnim konvencijama (premda je praksa drukčija).

Svjetska konkurencija i globalizacija utječu na deregulaciju, odnosno smanjenu intervenciju države, čime se formira realna opasnost da se deregulirana tržišna ekonomija transformira u



raspojasani *laissez-faire* kapitalizam koji će nalikovati na rat svih protiv svijeta i dovesti u pitanje socijalni mir.

Globalizacija je naročito ubrzala svoj hod nakon kolapsa socijalističkih gospodarstava, što je dovelo do dominacije liberalnog koncepta društva i ovisnosti postsocijalističkih zemalja o svjetskim središtima ekonomske i političke moći. Ona je proces pluraliziranja svijeta po normama i pravilima igre koje su zadane interesima kapitala i političke moći.

Po prvi put u povijesti političke vođe i narodi trećeg svijeta i "druge Europe" susrele su se sa situacijom da im je budućnost zadana, a ime toj zadanoj budućnosti jest tranzicija po pravilima što su ih odredile zapadne sile.

Suvremene MNK su nastale (ili otvorile prekomorske tvornice) na prijelazu 19. u 20. stoljeće; imena poput Coca-Cola, Eastman Kodak, Ford, General Electric, Heinz, i National Cash Register (koji će kasnije postati IBM) govore nam kako je uloga ondašnjih multinacionalnih kompanija bila sve samo ne zanemarujuća, kako se često želi prikazati.

### **5.2.3. Razvoj tehnologije i ekspanzija trgovine**

Za snažan razvoj u smjeru globalizacije potrebna je i nova tehnologija. Globalizaciju je omogućila informacijska tehnologija: kompjuterizacija, digitalizacija, satelitske komunikacije, prijevozni sustavi i Internet. Ona je pokrenula protok informacija, silno ubrzala širenje informacija, povećala učinkovitost svih proizvodnih sektora i učinila da svijet postane manji, integriraniji.

Razvojem informacijske tehnologije došlo je do ubrzanog širenja trgovine te pojave koncepta slobodnih trgovinskih zona. Koncept slobodnih trgovinskih zona star je gotovo koliko i sama trgovina, a danas je globus prepun varijacija slobodnih, bezporeznih džepova, od Duty-Free shopova na aerodromima do slobodnih zona na Kajmanskom otočju. Koncept slobodne trgovine je utjecao na formiranje izvoznih proizvodnih zona. Izvozna proizvodna zona je nešto između zakupljenog skladišta i suverenog teritorija gdje roba nije samo u prolazu, nego se tu i proizvodi, bez uvoznih i izvoznih carina, a često i bez poreza na prihod i/ili vlasništvo. Ideja kako bi izvozne proizvodne zone mogle pomoći Trećem svijetu pojavila se 1964. godine usvajanjem rezolucije koja potvrđuje izvozne proizvodne zone u

ekonomskom i socijalnom vijeću UN-a, ali je zaživjela tek početkom osamdesetih kad je Indija uvela petogodišnji period poreznih olakšica za kompanije koje proizvode u njezinim zonama.

Otada je industrija u slobodnim trgovinskim zonama jednostavno eksplodirala; u zemlji najveće zonske proizvodnje Kini radi oko 18 milijuna ljudi u 124 proizvodne zone, dok se procjenjuje da u svijetu postoji oko 850 izvoznih proizvodnih zona koje zapošljavaju 27 milijuna radnika. WTO procjenjuje da se preko ovih zona odvijaju trgovinski tokovi u vrijednosti između 200 i 250 mlrd. USD.

Bez obzira gdje se nalazi izvozna proizvodna zona, njihove radničke priče su uvijek iste: radni dan od 12 sati na Filipinima i Indoneziji, do 16 sati u južnoj Kini. Većina zaposlenih su mlade žene koje rade za ugovarače iz Koreje, Taiwana ili Hong Konga, koji ispunjavaju narudžbe za kompanije porijeklom iz država G7. Uprava je vojnog stila, nadnice nedovoljne za preživljavanje, rad zatupljujući i ne traži osobitu radnu vještinu, a same izvozne proizvodne zone izdvojene su iz zakonodavnog i poreznog sustava zemlje koja ih udomaćuje. Zbog ovih razloga i onih koji tek slijede, možemo razumjeti otkuda toliki antiglobalizacijski pokreti širom svijeta sa milijunima aktivista.

#### **5.2.4. Nositelji globalizacije**

Globalna poduzeća se pojavljuju kao bitan čimbenik svjetskih gospodarskih procesa te kao gotovo najvažniji nositelji procesa globalizacije i upravo na njihovom poslovanju možemo vidjeti snagu globalne integriranosti. One su nositelji globalizacije jer otvaraju podružnice, prodavaonice i tvornice na bilo kojem djeliću globusa ako tako odluče, najčešće nesputane administrativnim državnim granicama. kako to slikovito kaže M. Horeni u *International Herald Tribuneu*: "*bilo da ste u centru Rio de Janeira, Bruxellesa, Londona, ili Mexico City-a, uvijek iste kompanije zauzimaju najbolja mjesta u gradu.*" U ovom osvajanju svijeta koriste se raznim menadžerskim alatima, poput CAGE modela udaljenosti.

Postoje mišljenja kako je globalizacija najobičnija konvergencija između nacija i poduzeća prema jedinstvenom načinu obavljanja poslova, ali ovdje se ne uzimaju u obzir nacionalne specifičnosti, koje sprečavaju multinacionalna poduzeća prihvaćanju stvarne globalne

perspektive. Teza je kako multinacionalne korporacije nose 'žig nacionalnog podrijetla' i kako nose karakteristike domaćeg okruženja kada idu u međunarodnu ekspanziju.

U globalnoj ekspanziji korporacije se koriste novom, globalnom kulturom koju same stvaraju, a domaće specifičnosti ne izlaze u prvi plan pri kreiranju imidža poduzeća već čine samo dio kolača kojeg *brand menadžeri* koriste za formiranje pozitivne slike poduzeća u javnosti. Osim toga, koji je 'žig nacionalnog podrijetla' globala poduzeća poput Daimler Chryslera, koja u svom okrilju drži imena poput Mercedes, Mitsubishija, i Chryslera?

Dakle, multinacionalna poduzeća su snažni simboli globaliziranog svijeta, ali uz njih postoje njihovi najznačajniji konzumenti – mlada populacija srednje klase, bez kojih bi svi napori korporacija bili gotovo uzaludni, a njihova funkcija i uloga bi nam mogla lako promaći. Svijet vrvi od mlade populacije, posebice u južnim zemljama, gdje će 507 milijuna odraslih umrijeti prije navršenih 40 godina. Dvije trećine azijske populacije mlađe je od trideset godina, a u Vijetnamu je "zahvaljujući" famoznom ratu oko 50 % populacije rođeno nakon 1975. godine. Sve u svemu, tzv. globalna demografska skupina mladih se procjenjuje na jednu milijardu, s tim da mladi konzumiraju neproporcionalno velik dio prihoda svojih kućanstava.

Dolazak globalne mlade populacije u reklamnim se agencijama gleda kao na "jednu od najvećih marketinških prilika u povijesti". No prije što korporacije budu mogle prodati isti proizvod na isti način širom svijeta (jer unifikacija spušta cijenu), mladi se moraju identificirati sa svojom novom demografskom skupinom. Stoga većina globalnih reklamnih kampanja još uvijek najagresivnije prodaje ideju o globalnom tržištu mladih - kaleidoskopu multietničkih lica - koja se prelijevaju jedno u drugo. Ističući nam koliko smo svi različiti, stvara se kulisa za prodaju jednog te istog proizvoda širom svijeta, formirajući na taj način globalno-uniformnu kulturu.

### **5.2.5. Multinacionalne, transnacionalne i globalne korporacije**

Postoji rasprava o tome kako nazvati kompaniju čije poslovanje prelazi državne granice, povezujući dvije zemlje putem korporacijske politike i prakse. Neki od naziva koji se koriste za ovakva poduzeća su:

- **Multinacionalne korporacije (MNC)**

Činjenica da poduzeća posluju u više zemalja je navela eksperte da usvoje naziv "multinacionalna poduzeća", ili MNC. Čini se da je to najuniverzalniji naziv koji opisuje korporacije koje posluju širom svijeta. Ovakve kompanije imaju sjedište u jednoj zemlji, a posluju u mnogo zemalja (General Motors, IBM, General Electric, Toyota).

MNC može koristiti prednosti poslovnih prilika u različitim zemljama i širom svijeta prikupljati novac za svoje operacije. Koristi im što su u mogućnosti proizvodne kapacitete uspostaviti u zemljama u kojima njihovi proizvodi mogu biti proizvedeni najučinkovitije i najefikasnije. Poduzeća s operacijama rasprostranjenim širom svijeta ponekad imaju pristup prirodnim resursima i materijalima koji možda nisu uvijek dostupni domaćim kompanijama. MNC mogu zaposliti menadžere i ostalo osoblje iz cijelog svijeta.

Prednosti multinacionalnog djelovanja moraju biti odmjerene u odnosu na izazove i rizike povezane s djelovanjem u stranim okruženjima. Jedan od problema predstavlja porast nacionalizma u mnogim zemljama. Godinama su zemljama u razvitku nedostajale upravljačke, marketinške i tehničke vještine. Stoga je MNC tamo ukazana dobrodošlica. Budući da ljudi u zemljama u razvitku stječu te vještine, situacija se mijenja. Te zemlje ne samo da su postale svjesne vrijednosti svojih prirodnih resursa, već su također postale vještije u međunarodnim pregovorima. MNC moraju održati dobre odnose sa zemljom domaćinom, što može biti teško, jer dolazi do čestih promjena vlada, a korporacije se moraju nositi s tim promjenama i neprestano im se prilagođavati.

- **Transnacionalne korporacije (TNC)**

Obzirom da kompanije transcendiraju, ili svojim poslovanjem prelaze državne granice, neki eksperti koriste naziv "transnacionalne korporacije", ili TNC.

TNC se tretiraju kao lokomotive privrednog rasta manje razvijenih zemalja. Rješenje problema privrednog rasta i razvoja se vidi u privlačenju TNC u nerazvijene zemlje i zemlje u tranziciji. Kada se govori o TNC kao motorima privrednog rasta manje razvijenih zemalja, polazi se od sljedećih pretpostavki i očekivanih pozitivnih efekata:

- donose u zemlju domaćina novi i prijeko potrebni kapital
- donose novu tehnologiju
- povećavaju zaposlenost
- doprinose porastu izvoza i otvaranju zemlje prema svijetu.

- **Globalne korporacije**

*Nestle* je dugo opisivana kao "istinski globalna korporacija" jer je okvir njenih operacija prekrivao više od 150 država širom svijeta. Ovaj naziv se često primjenjuje na poduzeća koji posluju u nekoliko dijelova svijeta.

Globalne korporacije su izrazito velika poduzeća koja svoje djelatnosti obavljaju u novim industrijama (Microsoft, Apple, IBM, Sony, Compaq...) ili u starim industrijama koje su svoju tehnološku podlogu bazirale na informacijskoj tehnologiji (GM, Ford, ABB, Reebok, Nike...), gledajući na cijeli svijet kao na jedno tržište.

Za globalne korporacije nacionalne granice su irelevantne u naporu da se nađe najbolji izvor materijala i proizvode proizvodi po najnižim cijenama. Čak je i lokacija strategijskog vrha irelevantna, jer ako globalna korporacija obavlja najviše operacija u istočnoj Aziji i ako obavljanje poslovnih aktivnosti zahtijeva prisustvo top menadžmenta tamo, globalna korporacija će bez problema dislocirati svoj strategijski vrh. Globalne korporacije ne samo da su izgubile nacionalni identitet, već su dovoljno ekonomski i politički snažni subjekti da svoj interes artikuliraju ne obazirući se na nacionalni interes matične države.

Globalne korporacije vide cijeli svijet kao jedno tržište. Lociraju svoje operacije i resurse u različitim dijelovima svijeta. Globalne korporacije nude globalne proizvode prilagođene lokalnim potrebama, a teže ostvarenju vodećeg mjesta u prodaji određenih proizvoda na svjetskom nivou. Razlog zbog kojeg korporacije odlučuju postati globalnim korporacijama, je težnja da se u uvjetima jake konkurencije osigura vodeća pozicija u prodaji određenog proizvoda na svjetskom tržištu.

### 5.3. Globalne financijske institucije

Današnji svjetski financijski poredak začet je 1945. osnivanjem financijskih institucija na konferenciji u Bretton Woodsu, država New Hampshire, SAD. Tim sporazumima je, između ostalog, uveden fiksni međunarodni paritet valuta ili jednostavnije rečeno, vrijednost američkog dolara bila je vezana za zlato, a ostalim svjetskim valutama dodijeljene su fiksne vrijednosti u odnosu na dolar. Glavne institucije osnovane u Bretton-Woodsu su Svjetska banka i Međunarodni monetarni fond (MMF).

Svjetska banka predstavlja skupinu pet međunarodnih organizacija u čijoj odgovornosti je pružanje financijske pomoći zemljama u svrhu ekonomskog razvoja i smanjenja siromaštva, te ohrabrenja međunarodnih investicija. Banka je formalno osnovana 1945. nakon međunarodne ratifikacije sporazuma iz Bretton Woodsa. Djelovanje je otpočela 1946., a 1947. je odobren prvi zajam (250 milijuna USD Francuskoj za poratnu obnovu, u realnom iznosu najveći zajam ikad izdan od banke). Aktivnosti Svjetske banke su trenutno usredotočene na ekonomski manje razvijene zemlje u poljima kao što su obrazovanje, poljoprivreda i industrija. Pruža zajmove po povoljnim stopama zemljama koje imaju poteškoće. Zauzvrat se od njih traži da poduzmu političke mjere kojima se, na primjer, suzbija korupcija i promovira demokracija.

U osnovi, Svjetska banka obuhvaća tri aktivnosti:

- pozajmljivanje sredstava
- istraživanje razvoja i ekonomske analize
- tehničku pomoć

Kritičari tvrde da politika reforme u smjeru slobodnog tržišta za koju se Banka zalaže u praksi često dovodi do štetnih posljedica ako se provodi loše, prebrzo, pogrešnim redoslijedom i u slabim, nekompetitivnim privredama.

MMF je međunarodna kooperativna institucija koju čine 182 zemlje, dobrovoljno učlanjene jer prednost vide u zajedničkom dogovaranju u okviru ove institucije, a sve u cilju postizanja što stabilnijeg međunarodnog sistema poslovanja. Također, MMF je institucija koja pozajmljuje novac svojim članovima koji imaju probleme sa financijskim obvezama, ali samo pod uvjetom da poduzmu mjere za eliminiranje tih poteškoća.

Osnovni zadaci MMF-a su:

- razvijanje međunarodne monetarne kooperacije,
- potpomaganje ekspanzije međunarodnog privrednog poslovanja i doprinosa povećanju nivoa zaposlenosti i realnog rasta dohotka,
- podrška stabilnosti međunarodne razmjene,
- pospješivanje multilateralnih odnosa u plaćanjima i slobodne trgovine,
- pomaganje smanjenju nestabilnosti kod plaćanja.

Zadatak MMF-a nije smo rješavanje problema pojedinih zemalja već i funkcioniranje međunarodnog monetarnog sistema kao cjeline. Njegovi članovi zajedno rade na uspostavljanju stabilnog svjetskog rasta. MMF radi na pronalaženju načina da se preduhitre, kontroliraju i rješavaju financijske krize.

MMF je poznat svjetskoj javnosti kao izvor za pozajmljivanje velikih suma novca financijski ugroženim regijama. Međunarodni monetarni fond je institucija bez koje bi današnja ekonomija izgledala nezamislivo. Dakle, za MMF se može reći da je najvažnija i najveća međunarodna monetarna institucija i treba joj pridavati najveći značaj. Moglo bi se reći da članstvo neke zemlje u MMF-u znači da će ta zemlja pomagati drugim članicama, ali i da će njoj biti pomognuto u slučaju nekih njenih i unutrašnjih i vanjskih financijskih poteškoća.

U 90-im godinama 20. stoljeća sve veći značaj dobiva slobodna trgovina i liberalizacija tržišta gdje najveću ulogu ima Svjetska trgovinska organizacija (WTO) tj. međunarodna organizacija koja predstavlja institucionalni i pravni okvir multilateralnog trgovinskog sustava u područjima carina i trgovine robama, uslugama i intelektualnom vlasništvu. Osnovana je i službeno je otpočela s radom 1. siječnja 1995. godine.

Temeljni cilj WTO-a je postizanje održivog rasta i razvitka gospodarstava, opće dobrobiti, liberalnog trgovinskog okruženja, te doprinos postizanju bolje suradnje u vođenju svjetske ekonomske politike. Stoga, djelovanje WTO usredotočeno je na stvaranje: otvorenog i ravnopravnog sustava trgovinskih pravila, progresivne liberalizacije i eliminacije carinskih i necarinskih prepreka trgovini robama i uslugama, uklanjanje svih oblika protekcionističkih mjera i diskriminatornih tretmana u međunarodnim trgovinskim odnosima, integraciju

nerazvijenih i zemalja u razvoju, te tranzicijskih zemalja u multilateralni sustav i postizanje maksimalno mogućeg stupnja transparentnosti trgovinskog multilateralnog sustava.

WTO je odgovoran za nadgledanje multilateralnog trgovinskog sustava i predstavlja formu za kontinuirano pregovaranje o liberalizaciji trgovine robom i uslugama, ukidanju barijera i razvoju pravila za nova područja koja su povezana s trgovinom. Jednako tako WTO pruža vladama zemalja članica osnovne ugovorne okvire za utvrđivanje i provođenje njihova trgovinskog zakonodavstva.

WTO se uvelike razlikuje od Svjetske banke i MMF-a. Sam WTO ne propisuje pravila, nego osigurava mjesto za održavanje trgovačkih pregovora i osigurava provedbu sporazuma. No bez obzira na to, Svjetska trgovinska organizacija je na udaru brojnih skupina koji se protive njezinoj politici.

Na regionalnoj razini europske integracije najveće značenje ima Europska unija. Europska je unija zajednica dvadeset sedam država, jedinstven oblik nadnacionalnog povezivanja, rezultat polustoljetne evolucije koja je počela u okvirima Europskih zajednica pedesetih godina 20. stoljeća. Trenutno EU ima dvadeset jedan službeni jezik, zajedničku valutu u dvanaest članica, a temelji se na četiri slobode - slobodi kretanja ljudi, robe, usluga i kapitala bez unutarnjih granica.

EU je danas najsnažniji subjekt svjetske trgovine, najveći financijer Ujedinjenih naroda, važan subjekt očuvanja međunarodne sigurnosti i mira. Europska unija ima jedinstvenu institucionalnu strukturu. Neke institucije predstavljaju interese zemalja članica, dok su druge nadnacionalne i zastupaju zajedničke interese Unije.

Današnja Europska unija rezultat je polustoljetne evolucije koja je počela u okvirima Europskih zajednica pedesetih godina 20. stoljeća. Proces europske integracije započeo je kao sektorsko udruživanje država članica u sklopu Europske zajednice za ugljen i čelik (osnovane 1952. Pariškim ugovorom), a nekoliko godina poslije proširio se i na druga područja: nuklearnu energiju u okviru Europske zajednice za atomsku energiju (Euratom) i na druga, široko definirana područja gospodarske suradnje u sklopu Europske ekonomske zajednice (EEZ). Europske su zajednice prerasle u Europsku uniju 1993. godine kada je stupio na snagu Ugovor iz Maastrichta. Današnja je Europska unija, osim za uspostavu i regulaciju unutarnjeg tržišta nadograđenog monetarnom unijom sa zajedničkom valutom



eurom, nadležna i za brojne druge politike, uključujući i kulturu, obrazovanje ili zaštitu zdravlja.

U današnjim uvjetima formiranja globalnog tržišta EU ima i dalje obvezu ostati što konkurentnija i sposobna odgovoriti svim zahtjevima tržišta.

Ciljevi trgovinske politike uključuju razvoj svjetske trgovine, postupno ukidanje ograničenja međunarodnoj trgovini i smanjivanje carinskih barijera. Zajednička trgovinska politika postala je jednom od najvažnijih politika Zajednice koja određuje bilateralne odnose Zajednice s trećim zemljama i u multilateralnim organizacijama (WTO). Osnovni instrumenti njezine provedbe su:

- zajednička vanjska carina (*common external tariff* - CET)
- mehanizmi zaštite trgovine (*trade defence instruments* - TDI): anti-damping, politika protiv subvencija ili zaštitne mjere (npr. mjere protiv štetnih cijena u području brodogradnje), te
- Uredba o trgovinskim barijerama (*trade barriers regulation* - TBR).

Zajedničku vanjsku carinu države članice primjenjuju prema trećim državama. Uspostavljena je 1957. godine, kao srednja vrijednost carina koje su primjenjivale tadašnje države članice.

Mehanizmi zaštite trgovine mogu se upotrijebiti, u skladu s pravilima WTO-a, u slučajevima kad se uvoz smatra nelojalnom konkurencijom. Dampingom se smatra prodaja proizvoda podrijetlom izvan EU po cijeni nižoj od cijene na domaćem (ne-EU) tržištu ili ispod troškova proizvodnje. Mjere protiv subvencija namijenjene su zaštititi proizvođača iz EU od subvencioniranog uvoza.

Uredba o trgovinskim barijerama (TBR) pruža mogućnost žalbe Komisiji ako predstavnici industrije smatraju da tvrtke iz EU nailaze na trgovinske prepreke koje ograničavaju njihov pristup tržištima trećih zemalja. TBR se može upotrijebiti za procjenu krše li se pravila međunarodne trgovine, te je to jedini instrument komercijalne politike Zajednice koji se može koristiti proaktivno (a ne kao zaštitna mjera).

#### 5.4. Posljedice globalizacije

Globalizacija ima svoje pozitivne i negativne posljedice koje su nedvojbeno prisutne i koje se ne mogu osporiti. U pozitivne posljedice globalizacije ubrajaju se: direktna strana ulaganja koja su pomogla da se smanji siromaštvo kroz otvaranje novih radnih mjesta i povećanje dohotka dohotka

- Ekspanzija trgovine i stranih investicija koja je ubrzala društvenu pokretljivost i ojačala srednju klasu
- Nove komunikacijske i informacijske tehnologije koje su pomogle širenju saznanja na mnogim znanstvenim poljima i u mnogim disciplinama
- Komuniciranje je jeftinije i lakše. Troškovi telefoniranja i putovanja su opali.
- Društva, mada heterogena, sada mogu biti kooperativnija jer postoji više sredstava za međusobno sporazumijevanje
- Globalizacija olakšava čovječanstvu da iskaže međusobnu solidarnost u slučaju prirodnih ili ljudskom rukom izazvanih nesreća
- Pitanja poput ljudskih prava i javne odgovornosti su stavljena na vrh liste
- Osvijetljena su prava žena i problemi sa kojima se mnoge žene suočavaju.

U negativne posljedice globalizacije ubrajaju se

- Degradacija okoliša izazvana neograničenom eksploatacijom od strane transnacionalnih kompanija čiji je primarni cilj da multipliciraju profit
- Globalizacija pomaže u otklanjanju nacionalne/državne kontrole prekograničnih financijskih tokova. Dramatični odljev kapitala iz nekih zemalja u druge uzrokovao je slom nekih valuta, posebno u jugoistočnoj Aziji
- Tehnološki napredak praćen odljevom kapitala na mjesta sa niskim troškovima proizvodnje na Jugu uzrokovao je na Sjeveru rastuću nezaposlenost, što ugrožava ljudski dignitet
- Globalizacija je popularizirala potrošačku kulturu. To se izvglo u materijalizam u kome ljude više interesira ono što imaju nego osnovni aspekti humanosti
- Globalni potrošački mentalitet sada formira globalnu kulturu u kojoj domaće kulture bivaju zamijenjene zapadnima

- Globalizacija je internacionalizirala zločine svake vrste (npr. oružje za masovno uništenje sada mogu upotrijebiti pripadnici radikalnih grupa ili terorističkih organizacija što praksa i pokazuje).

#### **5.5. Pitanja za ponavljanje (5):**

1. Objasnite pojam globalizacije!
2. Koje su tri istovremene sile omogućile proces globalizacije?
3. Navedite tri faze procesa globalizacije i njihove osnovne karakteristike!
4. Navedite i objasnite osnovne principe djelovanja globalnog tržišta!
5. Objasnite dva osnovna efekta globalizacije!
6. Što znači pojam „trijadizacija“?
7. Tko su nositelji globalizacije?
8. Navedite osnovna obilježja Europske unije kao globalnog tržišta?
9. Navedite pozitivne posljedice globalizacije!
10. Navedite negativne posljedice globalizacije!

## **6. MARKETING U TRGOVINI**

Trgovinsko poduzeće jedan je od subjekata u sustavu distribucije – posrednik u odnosima s proizvođačima i potrošačima.

Osim kupovine i prodaje u poslove razmjene uključuju se:

- poslove zamjene robe
- poslove posredovanja
- poslove zastupanja
- poslove otpremništva (špedicije)
- poslove komisioniranja
- poslove uskladištenja
- poslove osiguranja i dr.

Te poslove obavljaju TRŽIŠNI POMAGAČI- INSTITUCIJE ZA PRUŽANJE USLUGA U RAZMJENI.

Trgovina je gospodarska djelatnost koja se sastoji u stalnom kupovanju različitih vrsta robe od proizvođača, u njihovu uskladištenju i čuvanju zaliha koje su potrebne za redovito prodavanje robe širokog asortimana velikom broju potrošača i to u takvim količinama, na takav način, na onom mjestu i u ono vrijeme koje odgovara zahtjevima potrošača.

MARKETING TRGOVINE POSTAJE SAMOSTALAN I USMJEREN NA ASORTIMAN ZA RAZLIKU OD INDUSTRIJSKOG, USMJERENOG NA PROIZVOD.

Preduvjeti za postojanje marketinga u trgovini nisu samo u snazi trgovinskog poduzeća nego i spremnost trgovine za preuzimanjem rizika, pridobivanjem povjerenja proizvođača, boljem informiranju i sl. Razvojem poduzetništva i slobodnog tržišnog gospodarstva dolazi do PREKAPACITIRANJA U PROIZVODNJI I TRGOVINI. Marketing dobiva novi ciljni pravac jer se njime sada trebaju probuditi nove potrebe. U fazi izobilja marketing trgovine, koji je usmjeren na cijeli asortiman postaje regulatorom marketinga proizvođača, usmjeren na pojedini proizvod. S tim u vezi javljaju se nove funkcije trgovine, a to su :

- funkcija filtriranja asortimana
- predizborna funkcija
- ograničavanje povećanja prodajnih površina uvjetuje i ograničavanje povećanja asortimana. Njegovo proširenje nadomješta se fluktuacijom tj. njegovim bržim promjenama.

Trgovina smanjuje standardni asortiman i više prostora ostavlja inovacijama budući da se skraćuje životni ciklus proizvoda. U trgovini kao i u proizvodnji došlo je do promjena temeljne poslovne orijentacije tako da se klasična asortimanska ili kupoprodajna orijentacija (MERCHANDISING) zamjenjuje POTROŠAČKOM ILI MARKETINŠKOM ORIJENTACIJOM.

Kod marketinške ili potrošačke orijentacije radi se o konceptu zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača u definiranim tržišnim segmentima

Definicija marketinga trgovine znači planiranje, realizaciju i kontrolu svih aktivnosti institucijskih trgovinskih poduzeća koje su usmjerene na aktualna i potencijalna tržišta pri čemu se ciljevi poduzeća postižu trajnim zadovoljenjem potrebe kupaca i aktivnim oblikovanjem tržišta.

Zbog orijentacije na kupca posebno je značajan KOMUNIKACIJSKI MARKETING.

Rastuće značenje pojedinih sektora trgovine dovelo je do specijalizacije :

- marketinga trgovine na veliko
- marketinga trgovine na malo
- marketinga pojedinih oblika poslovnih jedinica

Trgovina može imati sljedeće uloge:

- provoditi marketing proizvođača
- provoditi vlastiti ( marketing trgovine)
- provoditi tzv. VERTIKALNI MARKETING ( zajedno sa proizvođačem).

Neophodnost marketinga trgovine proizlazi iz prijelaza faze ekspanzije u fazu izobilja u razvijenim tržišnim gospodarstvima. U takvim se uvjetima želje potrošača najprije moraju izazvati pa tek onda zadovoljiti. Marketing trgovine je neophodan i zbog promjene odnosa snaga proizvodnja – trgovina . Trgovina se koncentrirala i stvorena su velika trgovinska poduzeća koja raspolažu potencijalom za oblikovanje tržišta, know-howa i samosviješću o svom marketingu.

Marketing trgovine se može objasniti sa više aspekata:

- rastuće kompleksnosti tržišta
- zaoštavanje konkurencije na razini trgovine
- promjena odnosa između industrije i trgovine
- razlike u ciljevima između marketinga proizvođača i marketinga trgovine
- razlika u strategiji segmentacije
- razlika u blizini tržišta

Za razliku od marketinga proizvođača, marketing trgovine se ne orijentira na proizvod već na poduzeće, a u fokusu marketinga trgovine nisu pojedini artikli nego cjelokupna trgovinska usluga.

### **6.1. Vertikalni marketing**

Korijeni nastanka vertikalnog marketinga nalaze se u činjenici da je marketing jačao unutar djelatnosti trgovine okrupnjavanjem trgovinskih poduzeća i korporacijskih trgovina u sustavu distribucije pa je proizvođač mogao sve manje uspostavljati izravan kontakt s potrošačem samo putem svog individualnog marketinga.

Uočene su razlike, ali i zajednički interesi marketinga trgovine i marketinga proizvodnje i to interesi za uspješno funkcioniranje cijelog sustava kanala distribucije.

**VERTIKALNI MARKETING JE VEZA IZMEĐU PRAVNO I VLASNIČKI SAMOSTALNIH I NEOVISNIH PROIZVODNIH I TRGOVINSKIH PODUZEĆA.**

Kotler razlikuje:

- korporativni vertikalni marketing sustav
- administrativni vertikalni m. sustav
- ugovorni vertikalni m. sustav

Korporativni vertikalni marketing sustav povezuje pod zajedničkim vlasništvom uzastopne razine proizvodnje i distribucije.

Kod administrativnog vertikalnog sustava koordinacija uzastopnih faza proizvodnje i distribucije ostvaruje se dominacijom jače strane koja kontrolira cijeli kanal distribucije.

Ugovorni vertikalni marketing sustav odnosi se na samostalna, neovisna poduzeća na različitim razinama proizvodnje i distribucije. Tu se razlikuju:

- dobrovoljni lanci pod vodstvom veletrgovine
- dobrovoljne zadružne grupe maloprodavača
- sustavi franšizinga:
- maloprodavači vođeni proizvođačem
- veleprodavači vođeni proizvođačem
- maloprodavači vođeni drugim uspješnim maloprodavačima.

Koncepcija vertikalnog marketinga zahvaća sva područja marketinga i predviđa usklađivanje suprotnosti individualnih ciljeva marketinga proizvodnje i trgovinskih poduzeća. S pojačanim rizikom raste stupanj intenziteta vertikalnog marketinga. Ako su jači tržišni otpori i konkurencija potrebna je intenzivnija suradnja. Ta suradnje se fokusira na:

- politiku proizvoda
- politiku distribucije
- politiku komuniciranja s tržištem
- politiku cijene
- politiku istraživanja tržišta.

Prednosti vertikalnog marketinga su:

- racionalizacija pojedinih aktivnosti (npr. zajednička ekonomska propaganda – manji troškovi)
- ujednačavanje težine pakiranja (uspoređivanje cijene i kvalitete)
- jedinstveno šifriranje artikala
- zajednički informacijski sustav
- realne cijene – veće konkurentnost oba partnera
- transparentnost tržišta.

Ciljevi koji se poklapaju su osnovica za izgradnju partnerskih odnosa. Most spajanja proizvodnje i trgovine je asortiman proizvodnje koji se usklađuje s trgovinskim asortimanom na dugoročnoj osnovi. Trgovina sudjeluje i u razvoju novih proizvoda zajedno s proizvodnjom.



Posebna pažnja treba se usmjeriti na osobitosti istraživanja tržišta u trgovini.

Prodajno tržište trgovine na veliko i na malo je u pravilu regionalno ili čak mjesno (potrebne su informacije koje idu u dubinu). Obilježje trgovine na malo je njena blizina kupcima (promatranje, ispitivanje kupaca, eksperimentalna kontrola kupaca). U trgovini su prisutni razni oblici suradnje (posebne informacijske potrebe – posebne metode). Posebno je značajno istraživanje imidža tvrtke i sub imidža (cijene, kvalitete, asortimana i sl.). Različite poslovne jedinice trebaju različite informacije. Kontrola uspjeha u trgovini s obzirom na dimenziju asortimana je teža nego u industriji. Istraživanje lokacija za trgovinu temeljno se razlikuje od istraživanja lokacije za proizvodnju.

## **6.2. Pitanja za ponavljanje (6):**

1. Objasnite uzroke i razloge nastanka marketinga u trgovini!
2. Navedite specifičnosti marketinga u trgovini!
3. Objasnite koncept i korijene nastanka vertikalnog marketinga!
4. Navedite i objasnite vrste vertikalnih marketinških sustava!

5. Koji su sve instrumenti suradnje u vertikalnom marketinškom sustavu?
6. Navedite prednosti vertikalnog marketinga!

## **7. MENADŽMENT U TRGOVINI**

Upravljački i organizacijski procesi u trgovini postaju sve složeniji pa važnost menadžmenta u trgovini u uvjetima globalizacije i pod pritiskom konkurencije sve više dobiva na značaju.

Menadžment je sustavna primjena znanstvenih metoda i tehnika modernog vođenja poduzeća u svim područjima i na svim razinama poduzeća.

Poslovni proces trgovačkog poduzeća je vrlo složen i može se raščlaniti na pet funkcija:

1. PLANIRANJE
2. ORGANIZIRANJE
3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA
4. VOĐENJE
5. KONTROLING

Odluke koje donosi menadžment dijele se na :

- strategijske
- taktičke
- operativne

Strategijskim se odlukama određuju CILJEVI poduzeća u budućnosti. Strategija je određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva i zadataka poduzeća uz alokaciju resursa, neophodnih za ostvarivanje tih ciljeva, dok se taktičkim odlukama realiziraju strategijske, a operativnim taktičke.

### **7.1. Proces planiranja trgovačkog poduzeća**

*Plan je izraz određene poslovne politike. Planiranje osigurava promišljeno ponašanje već tijekom prvih mjeseci života poduzeća, njegovo uspješno poslovanje i razvitak!*

Upravljanje marketingom dio je ukupnog upravljanja poduzećem, a plan marketinga dio je plana poduzeća. Prvi korak strategijskog upravljanja je marketinški, definiranje ciljeva tržišta i pozicioniranje proizvoda, utvrđivanje zadataka prodaje i sredstava za njihovo ostvarenje.

U procesu planiranja razlikujemo 4 faze:

- (1) analiza postojećeg stanja
- (2) planiranje

(3) realizacija

(4) kontrola

**(1) Analizom postojećeg stanja** treba ocijeniti gdje je poduzeće danas. Nakon toga treba redefinirati njegovu poslovnu filozofiju i njegovu misiju.

Izborom svoje poslovne filozofije trgovinsko poduzeće svoju ukupnu ponudu treba diferencirati u odnosu na konkurenciju. Poslovna filozofija i misija poduzeća nastaju na temelju njegove izabrane uloge u gospodarskom i društvenom sustavu, na temelju njegovih odnosa prema potrošačima, konkurenciji i sl.

Kod analize postojećeg stanja analiziramo unutarnje i vanjske uvjete.

Kod unutarnjih uvjeta treba analizirati odnos input – output jer se u njima oslikava poslovna politika u prošlosti.

Inputi se odnose na prostorne kapacitete (za prodaju, skladište manipulaciju, upravu, parkiranje), financijska sredstva, osoblje te na eventualne licence, ekskluzivna prava prodaje, kooperacijske ugovore i sl.

Tu mogu biti skrivene *SNAGE* i *SLABOSTI* poduzeća.

Outputi su rezultati procesa preobrazbe u poduzeću kao što su: ponuda određenih dobara i usluga, planirana dobavna vremena, kondicije uz ponuđene usluge, postupci propagiranja.

Outputi su rezultati politike marketinga.

Kod vanjskih uvjeta radi se o odnosima poduzeća s relevantnim gospodarskim subjektima kao što su: konkurenti, kupci, potencijalni potraživači, dobavljači, banke, stručna udruženja, korporacijski partneri i dr. Potrebno je istražiti koliko su potencijalni potraživači različiti u svojim očekivanjima i koji segment stalnih kupaca pripada poduzeću, broj konkurenata, njihove ciljeve i tržišnu politiku.

## **(2) Planiranje**

U postupcima planiranja ugrađeno je ODLUČIVANJE. Da bi se odlučilo o ciljevima i načinu njihova ostvarenja potrebno je PROCIJENITI koje mjere (ulaganja) je potrebno izvršiti za određene ciljeve (rezultate) i sve to uz koju razinu RIZIKA.

Kod rješavanja problema planiranja poduzeća ističemo sedam sastavnih dijelova:

- mogućnosti djelovanja (akcija)
- čimbenici okoline na koje poduzeće nema utjecaj
- rezultate sučeljavanja subjekata odlučivanja i utjecaja okoline
- vjerojatnost s kojom poduzeće očekuje nastupanje pojedinih stanja okoline
- procjena rezultata
- kriterij za izbor između akcija
- postupci ispitivanja rezultata.

Donošenje odluke znači izbor jedne od više mogućnosti djelovanja. Mogućnost djelovanja označava se kao AKCIJA. U svakom vremenu otkrivaju se nove mogućnosti djelovanja (npr. novi prodajni oblici, novi proizvodi). Problem planiranja je vezan uz nesigurno djelovanje okoline na ciljeve poduzeća, ali i uz nesigurnosti vezane uz reakciju drugih gospodarskih subjekata kao što su potrošači, konkurencija, na akcije promatranog poduzeća.

### **(3) Realizacija**

Poslovni rezultati ovise o poduzetoj akciji i o nastupajućem stanju okoline.

Kao ciljevi poduzeća osim dobiti uzimaju se:

- povećanje prodaje kod pojedinih artikala, robnih grupa ili ukupnog asortimana
- promjena tržišnog udjela
- stupanj poznatosti ili image kod potrošača
- kondicije u nabavi
- broj stalnih kupaca
- smanjivanje vezanog kapitala u zalihama
- poboljšanje likvidnosti.

### **(4) Kontrola**

Kontrola uvijek služi kao korektiv. Uspoređuje se planirano – ostvareno. Ukoliko su utvrđena značajna odstupanja između planiranih i ostvarenih varijabli nužna je korekcija.

## 7.2. Proces organiziranja trgovačkog poduzeća

Funkcija organiziranja uključuje razvitak organizacijske strukture kroz projektiranje i razdiobu poslova. Teži se formiranju strukture koja omogućuje djelotvornu koordinaciju svih funkcija i napora poduzeća. Svrha je organizacijske strukture stvaranje takva okruženja u kojem će se ljudske djelatnosti najefikasnije odvijati.

Organiziranje je vezano uz brojne probleme, podrazumijeva njihovo poznavanje kao i poznavanje određenih organizacijskih teorija, načela i tehnika. U malim je poduzećima formalna organizacija plitka, a u velikim duboka tj. postavljena na više razina.

Tijekom razvitka organizacija se sve više formalizira čime se otvara pitanje fleksibilnosti i adaptabilnosti jer su upravo te kategorije prednosti malih poduzeća pred velikim.

Na organizacijsku strukturu trgovinskog poduzeća utječu vanjski i unutarnji čimbenici

**Vanjski čimbenici** su institucijski uvjeti (društveno – ekonomsko uređenje, gospodarski sustav, mjere ekonomske politike); tržište (nabavno – prodajno) i znanstveno – tehnološki razvoj (razvojem tehnologije poduzeća s većim brojem poslovnih jedinica mogu imati manje formalan sustav upravljanja).

U **unutarnje čimbenike** spadaju djelatnost i asortiman robe i usluga, priroda i struktura oblika poslovnih jedinica i sredstava za rad, veličina i životna dob poduzeća (kapacitet prodajnih objekata, skladišta i sl.), lokacija, različitost i složenost asortimana i prodajno osoblje.

## 7.3. Proces upravljanja ljudskim potencijalima

Proces upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaća analizu radnih mjesta, planiranje, pribavljanje, odabir, uvođenje u posao, motiviranje, inoviranje znanja, promoviranje i

napredovanje kadrova. Kadrovske popunjavanje bitna je funkcija menadžmenta u malim i velikim poduzećima i direktno utječe na uspjeh ili propast poduzeća.

Učinkovito upravljanje poduzećem i motiviranje zaposlenika je ključni element uspješnog poduzetništva i menadžmenta. Poticanje zaposlenika da rade i ostvare poslovne ciljeve djelotvornim obavljanjem zadataka ključna je funkcija menadžmenta ljudskih resursa.

Popunjavanjem radnih mjesta u svrhu osiguranja kontinuiteta poduzetničkih aktivnosti menadžment ljudskih potencijala skrbi o tri cilja i to ekonomskom, socijalnom i kadrovskoj fleksibilnosti ( smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje).

#### **7.4. Proces vođenja (upravljanja)**

Upravljanje je splet poduzetničkih aktivnosti u svrhu postizanja ciljeva uz poštovanje ustroja pravila organizacije. Menadžeri su educirani stručnjaci, dobro plaćeni profesionalci za pojedina područja koje poduzetnici angažiraju za različite stručne poslove.

- **Menadžerske vještine** su splet stečenih, naučenih znanja te urođenih sposobnosti i umijeća nužnih za obavljanje različitih menadžerskih poslova. Riječ je o specijalističkim znanjima iz područja proizvodne, trgovačke ili uslužna poduzeća.
- **Funkcijski menadžment** je djelovanje menadžmenta u svim segmentima poduzetničke aktivnosti:

vlasnički menadžment = upravljanje vlasništvom i vlasničkim odnosima

proizvodni menadžment = upravljanje svim proizvodnim procesima

kadrovski menadžment = upravljanje ljudskim potencijalima

financijski menadžment = upravljanje poslovnim financijama

Marketinški menadžment je upravljanje marketinškim aktivnostima u svezi proizvoda, cijene, promocije, nabave, prodaje. Pored funkcijskog menadžmenta razlikuje se još projektni menadžment (osmišljavanje i vođenje različitih projekata); strategijski menadžment; top menadžment koji se bavi strategijskim vođenjem biznisa te mora

posjedovati minimum znanja o svakoj funkciji te krizni menadžment koji je osobito važan jer izvlači poduzeće iz kriznih situacija.

Menadžeri moraju reagirati na prve simptome krize (dezorganizaciju, propuštene tržišne prilike, loša radna atmosfera) jer svako kašnjenje povećava troškove. Zadaci su kriznog menadžmenta osvježiti poslovanje novim rukovodstvom, novom organizacijskom strukturom, novim programom i novim nastupom na tržištu.

### **7.5. Proces kontrole (kontroling)**

Kontroling je više od kontrole i razvija se u praksi tržišnog gospodarstva u posljednjih dvadesetih godina. Kontroling kao sastavnica menadžerskog upravljanja označava mjerenje i ispravljanje aktivnosti i ponašanja utvrđena planom kako bi se osiguralo postizanje ciljeva. Kontrola se može odnositi na sve funkcije u procesu poslovanja (kontrola nabave, prodaje, kontrola zaliha, troškova, kontrola upravljanja marketingom, kontrola naplate potraživanja i dr).

Kontrola sadrži dva međusobno povezana, ali pojmovno različita elementa: nadzor (provjeravanje određenih akcija ili njihovih rezultata prema onome što je bilo planirano) i kontrolu (kontrola u užem smisli riječi ima zadaću stvoriti uvjete za preventivno ili korektivno djelovanje protiv određenih odstupanja).

U cijelom sustavu kontrole najvažnije je **UTVRDITI KRITIČNE TOČKE** koje treba sustavno nadzirati i naći tome primjerene kontrolne tehnike i pokazatelje.

Kontroling se u razvijenim zemljama razvio do vodeće funkcije poduzeća jer predstavlja polazište za rješavanje koordinacijskih problema.

Posebnosti kontrolinga maloprodajnog poduzeća proizlazi iz kompleksnosti socijalnih sustava i procesa i njihovih stalnih promjena. Promjene nastaju u interakciji trgovinskog poduzeća sa okolinom. Ono treba provoditi vlastite poslovne koncepte na lokacijama u inozemstvu koje stalno treba otkrivati. Uspješni koncepti poslovanja na nacionalnom tržištu nisu jamstvo uspjeha pri prodoru na međunarodno tržište.

Kod maloprodaje je važno prilagođavanje ne samo nacionalnim nego i lokalnim okvirima koji uključuju: pravne propise, radno vrijeme, rabatnu politiku, navike i običaje kupaca.



Kontroling doprinosi kreiranju novih poslovnih koncepcija u maloprodaji vodeći računa da se inovativnim procesima ne ugrožava cijelo poduzeće. Tržišni eksperimenti odnose se na ispitivanje alokacija aktualnih i potencijalnih kupaca i na inovativne koncepte poslovanja.

Značaj kontrolinga za međunarodno maloprodajno poduzeće proizlazi iz kompleksnosti i turbulentnosti njegove okoline. U strategiji internacionalizacije maloprodajnog poduzeća posebno su važni kontroling sa svrhom učenja i kontroling sa svrhom djelovanja.

#### **7.6. Pitanja za ponavljanje (7):**

1. Na kojih se pet osnovnih funkcija može raščlaniti poslovni proces trgovačkog poduzeća?
2. Koji su zadaci menadžmenta u trgovini i koje odluke donosi?

3. Koji vanjski i unutarnji čimbenici utječu na organizacijsku strukturu trgovačkog poduzeća?
4. Objasnite funkciju kontrolinga i navedite posebnosti kontrolinga maloprodajnog poduzeća!

## **8. VAŽNOST PONAŠANJA POTROŠAČA ZA PRODAJNI PROCES**

Ponašanje potrošača čini niz psiholoških i fizičkih aktivnosti koje poduzima pojedinac ili kućanstvo u procesu odabira, kupnje i konzumiranja proizvoda i/ili usluga.

The American Marketing Association (AMA) definira ponašanje potrošača kao dinamičnu interakciju spoznaje, ponašanja i čimbenika okružja, koji rezultiraju u ponašanju i razmjeni aspekata života potrošača (Kesić, 2006).

Definicije upućuju da ponašanje potrošača uključuje: prijekupovne, kupovne i poslijekupovne, psihičke i fizičke aktivnosti, s ciljem zadovoljavanja specifične potrebe.

S obzirom da ove definicije uključuju sve aspekte psihološkog i društvenog ponašanja, i povezuju ih s vanjskim reakcijama koje se manifestiraju u ponašanju potrošača, ponašanje potrošača predstavlja proces pribavljanja i konzumiranja proizvoda, usluga i ideja od potrošačke jedinice.

Treba dodati da se na ponašanje potrošača ne može gledati kao na unaprijed definiranu i jasno određenu krajnju realizaciju, jer na ovo ponašanje utječu i novi trendovi, tehnološki pronalasci i druge inovacije, koje se reflektiraju na ukupno ponašanje društva.

Detaljno proučavanje ponašanja potrošača vrlo je kompleksno, budući da su uključene brojne varijable koje interaktivno utječu jedna na drugu. Stoga su razvijeni modeli ponašanja potrošača s ciljem da se ublaži kompleksnost, a ponašanje učini razumljivim i prihvatljivim za širu publiku. Glavni činitelji koji su međusobno povezani, svrstani su u slijedeće grupe i to: društvene činitelje, osobne činitelje i psihološke procese pojedinca.

## **8.1. Društveni činitelji**

Kesić (2006) društvene činitelje promatra kroz kategoriju kulture i podkulture, statusa, referentnih grupa i osobnih utjecaja, te situacijski čimbenici, koji u najvećoj mjeri usmjeravaju ponašanje potrošača na mjestu prodaje.

**Kultura** se odnosi na vrijednosti, ideje, predmete i druge smislene simbole koji omogućavaju pojedincima da komuniciraju, interpretiraju i vrednuju. Kultura utječe na cjelokupno ponašanje, isto kao što pripadnici jedne kulture utječu na kulturu i mijenjaju je.

**Društvo i društveni stalež** predstavlja skupinu ljudi koji dijele slične vrijednosti, interese i ponašanje. Oni se diferenciraju prema socio-ekonomskom statusu i sežu od gornjeg do nižeg ili donjeg sloja. Interes marketinga kod istraživanja ponašanja potrošača društvenih slojeva rezultira činjenicom da pripadnost potrošača jednom društvenom staležu utječe na izbor

proizvoda i marki pojedinih proizvoda, kao i utjecaj na ostale potrošače koji po svom statusu ne pripadaju tom društvenom sloju, ali mu teže.

**Utjecaj društvenih grupa** na ponašanje potrošača manifestira se posredstvom primarnih i sekundarnih grupa. Poseban utjecaj na ponašanje potrošača imaju referentne grupe čije vrijednosti, vjerovanja i norme, potrošač koristi kao referentni okvir svog ponašanja.

**Obitelj** kao temeljna referentna skupina, ima najveći utjecaj na ponašanje u ranoj mladosti. Kasnije, stečene temeljne vrijednosti i vjerovanja, dobrim dijelom usmjeravaju naše ponašanje. S druge strane, obitelj predstavlja posrednika u ponašanju širih kulturnih i društvenih vrijednosti na pojedinca.

**Situacijski čimbenici** utječu na ponašanje pojedinaca promjenom situacije u kojoj se odnose odluke o kupovini. U situacijske čimbenike spadaju: fizičko okruženje (u kojemu se odvija kupovina), društveno okruženje, vrijeme kupovine, cilj kupovine kao i psihološko i fizičko stanje potrošača u vrijeme donošenja odluke o kupovini.

**Osobni utjecaj** odnosi se na utjecaj drugih ljudi s kojima potrošač usko surađuje. Taj se utjecaj može manifestirati željom da se imitira ponašanje članova pripadnika referentnih grupa čiji je promatrani potrošač član ili će tek postati.

U oba slučaja ponašanje članova referentne grupe ima direktan utjecaj na ponašanje potrošača. U drugom slučaju, potrošač može biti pod utjecajem pojedinaca koji se svojim znanjem, položajem u društvu ili nekim drugim obilježjima izdvaja i predstavlja "lidere mišljenja".

## 8.2. Osobni činitelji

Prema Kesić (2006) osobni čimbenici nadalje se raščlanjuju i promatraju kao varijable utjecaja: motiva i motivacije, percepcije, stavova, obilježja ličnosti, vrijednosti i stil života, i znanja.

U procesu donošenja odluke ili općenito u procesu odlučivanja, prvenstveno je presudna **motivacija** koja će pojedinca pokrenuti ili potaknuti da donese određenu odluku. **Motiv**, koji je prethodnik odlučivanju, jest frustracija koja proizlazi iz nerazmjera glede sadašnjeg stanja i željenog stanja. Da bi se aktivnost, koja dovodi do promjena, mogla razviti u realizaciju, neophodno je da kupac spozna problem i da ga definira.

**Percepcija** je čimbenik koji putem motivacije osobu čini spremnom na djelovanje. Percepcija je proces kojim pojedinac odabire, organizira i interpretira ulazne informacije, kako bi stvorio razumljivu sliku svijeta. Percepcija ovisi, ne samo o stimulansu, nego i o odnosu stimulansa i područja koje ga okružuje, te o uvjetima (stanju) unutar pojedinca.

**Učenje** je povezano s djelovanjem, a djelovanje s učenjem. Učenje uključuje promjene u ponašanju pojedinca koje nastaju iskustvom. Teoretičari učenja vjeruju da je učenje «proizvedeno» kroz interakciju: nagona, stimulansa, natuknica, znakova, reakcija i pojačanja. Teorija učenja pokazuje da je moguće privući pažnju za nekim proizvodom povezujući ga sa snažnim nagonima, koristeći motivacijske sugestije i pružajući pozitivna pojačanja.

**Uvjerenja i stavove** ljudi stječu kroz djelovanje i učenje. Uvjerenja i stavovi zauzvrat utječu na ponašanje potrošača pri kupnji. Uvjerenje je opisno mišljenje koje osoba ima o nečemu, pa su proizvođači vrlo zainteresirani za uvjerenja o njihovim proizvodima i uslugama koje ljudi nose u svojim glavama. Ta uvjerenja čine imidž proizvoda ili marke.

**Stav** predstavlja nečije trajne povoljne ili nepovoljne procjene, emotivne osjećaje i tendencije djelovanja prema nekom objektu ili ideji. Ljudi imaju stavove gotovo prema svemu: vjeri, politici, odjeći, glazbi, hrani, itd. Stavovi ih stavljaju u misaoni okvir koji određuje *sviđanje* ili *nesviđanja* i u skladu s tim, mogu biti skloni ili neskloni nekom objektu. Zbog stavova se ljudi ponašaju sasvim dosljedno prema sličnim objektima. Ljudi ne moraju reagirati ili interpretirati svaki objekt na novi način, jer stavovi vode ekonomiziranju energije i razmišljanja, pa su stoga vrlo teško promjenjivi. Stoga je preporučljivo da poduzeće uskladi svoj proizvod s postojećim stavovima, umjesto da pokuša promijeniti te stavove.

### 8.3. Psihološki činitelji

Marketinški stručnjaci ne mogu imati utjecaja na potrošača, ako ne spoznaju proces prerade informacija i način na koji se odvijaju promjene stavova i ponašanja. Upravo u dijelu psiholoških procesa mogući su najveći utjecaji marketinških aktivnosti na ponašanje potrošača. Prema Kotleru (2006) psihološki procesi obuhvaćaju: preradu informacija, učenje, promjenu stavova i ponašanja i osobne utjecaje.

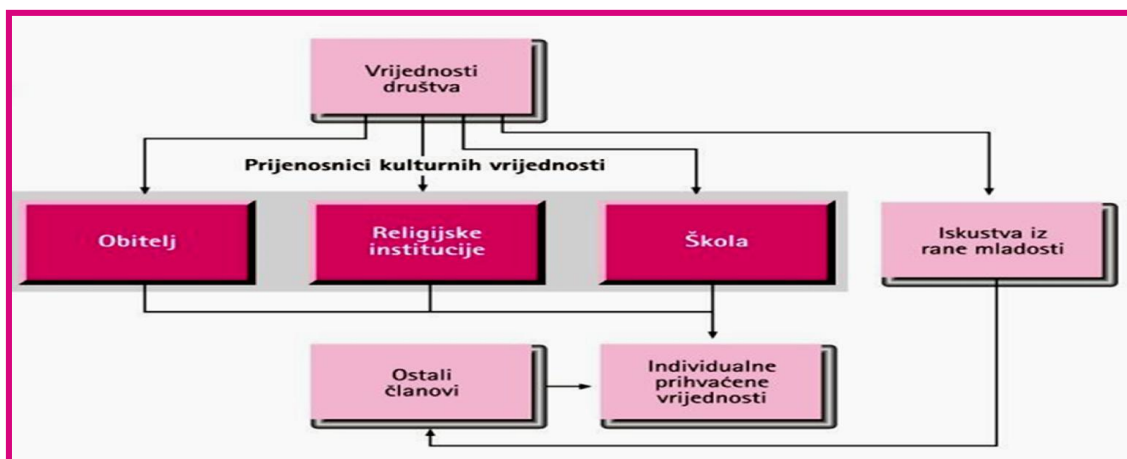
Demografija nam govori koji ljudi kupuju, a psihografija pomaže razumjeti zašto kupuju.

Psihografija uključuje opis potrošača temeljen na psihološkim i socijalno – psihološkim čimbenicima. Psihografski utjecaji na ponašanje potrošača dolaze iz područja vrijednosti, područja osobnosti i područja stila života.

#### 8.3.1. Vrijednosti

Vrijednosti se uče od najranije dobi u krugu obitelji. Primjerice, usvajanje vrijednosti poput: zdravlje je najvažnije, obitelj mora biti na okupu, razvijaj samopoštovanje, budi slobodan i sl., ulaze u podsvijest mladoj osobi i potom postaju orijentiri u vrednovanju svih drugih kasniji životnih izbora. Na Slici 2. prikazan je proces prijenosa kulturnih vrijednosti.

Slika 2. Proces prijenosa kulturnih vrijednosti



Izvor: Engel, F.J., Blackvell, D. R., Miniard, W.P., Consumer Behavior, The Dryden Press, 1995., str. 614.

Obitelj, religijske institucije, škola, iskustva iz rane mladosti te ostali članovi utječu na pojedinca u kreiranju (učenju) vrijednosti.

Ovaj proces učenja vrijednosti je nesvjestan, ali aktivan činitelj, koji se na svjesnoj razini manifestira kroz izbor, odluku koja je u skladu s najranije usvojenim i naučenim

vrijednostima. Prema istraživanjima, «sustav vrijednosti se kod djeteta oblikuje do desete godine života.

Vrijednosni sustav je dugotrajan činitelj. Neke su vrijednosti stare kao i čovječanstvo, dok se neke javljaju kao trendovi vremena, a potom ih zamjenjuju neke druge. Primjer tome su nedavno pokrenute kampanje kojima se apelira protiv mršavosti, koja se propagira putem manekenki na modnim pistama modnih svjetskih središta, ali i medija. Ideja mršavosti je usvojena među mladim djevojkama diljem svijeta, a posljedica je narušeno psihofizičko zdravlje, a čak i smrt zbog neuhranjenosti.

Vrijednosti se uče kroz društvene interakcije, utjecaj medija, itd. Među temeljne vrijednosti mogu se navesti sljedeće (Hoyer i MacInnis, 2001):

- materijalizam,
- dom,
- rad i zabava,
- obitelj i djeca,
- zdravlje,
- hedonizam,
- mladost,
- tehnologija.

Materijalizam se odnosi na pridavanje vrijednosti novcu i materijalnim stvarima. Izvor ovog načina poimanja života i svijeta začet je u Zapadnoj kulturi. U društvu orijentiranom na materijalna dobra zadovoljstvo se vrednuje kroz posjedovanje stvari poput automobila, nakita, jahti, te obiteljskih okupljanja, bilježenje životnih trenutaka fotografijama, itd. U tom konceptu veličina kuće, ljepši automobil ili skupa odjeća smatraju se izvorom zadovoljstva i sreće.

U društvu orijentiranom na materijalna dobra pojedinci svoj status dokazuju i članstvom u pojedinim prestižnim klubovima i sl. Posjedovanje ili vlasništvo u materijalno orijentiranoj kulturi, instrument je i za postizanje visokih priznanja (odobravanja) u socijalnom smislu. U tom konceptu, pogled na ljude koji ne raspoložu (ne pridaju pažnju materijalnim

vrijednostima), materijalno orijentirani pojedinci mogu doživljavati kao negativnost, odnosno kao neki oblik nedostatka koji ostale čini manje vrijednima (sretnima).

Istraživanja pokazuju da su općenito stavovi u društvu orijentiranom na materijalna dobra uvjetovani u smislu: dovoljno novca jednako je dobar život. A ovakav je životni orijentir sve više prisutan u svakom narednom desetljeću.

U materijalno orijentiranom društvu kupci su skloniji pojednostaviti proces kupovine (nabavljanja stvari) i sve se više orijentiraju na telefonsku kupovinu, narudžbu putem interneta i plaćanje kreditnim karticama, koje također smatraju statusnim simbolom, kao i npr. Rolex sat. Materijalno naklonjeno ponašanje potrošača pogoduje prodajnim politikama, kao što su: specijalne prodaje, kuponi, platiš jedan - dobiješ dva, dodatna pakiranja, članstva u potrošačkim klubovima trgovačkih centara i sl. Razmišljanje je ovih kupaca da kupnjom veće količine štede novac putem popusta, kako bi mogli kupiti i neke druge stvari. Materijalne vrijednosti postaju centar interesa kupaca, pa ih žele zaštititi od krađe, oštećenja i sl. Stoga se na koncepciju vrijednosti materijalnih stvari nadovezuju i druge usluge, kao što je to, primjerice, osiguranje i slično.

Drugi oblik vrijednosti je usmjerenost na dom. Dom je mjesto gdje živimo i nastojimo ga učiniti što je moguće komfornijim. Vanjski je svijet sve kompleksniji i ljudi se sklanjaju u svoj mali raj – svoj dom. Osim toga, sve više vremena obitelji i pojedinci provode u svom domu. Radije posuđuju film u videoteci, nego da odlaze u kino, naručuju dostavu hrane u kuću, kupuju iz vlastitog doma putem telefona ili interneta ili provode vrijeme u blizini televizora.

Budući da postoji interes uređenja i održavanja doma, nastaju mnogi poslovni subjekti koji su usmjereni na rješavanje problema: uređenje doma, izrada namještaja, dekoracije itd. i oni posljednjih godina bilježe rast poslovanja.

Vrijednost usmjerena na posao i zabavu odnosi se na vrednovanje vremena koje se provodi na poslu i vrijeme koje se koristi za zabavu. U današnjim ekonomijama radi se sve duže, rad je sve više vrednovan, ali se i dalje preferira provesti više vremena na poslu, nego više vremena u zabavi. Istraživanja pokazuju da ljudi današnjice radije prihvaćaju smanjenje plaće, nego povećanje broja slobodnih dana.



Era *radiholičarstva* utječe na stvaranje novih tržišnih niša koje pokrivaju razni davatelji usluga poput održavanja domaćinstva i sl. Isto tako, dostupnost visoke tehnologije i njezina implementacija u vlastitom domu ljudima više ne dozvoljava precizno definiranje i odjeljivanje radnog i neradnog doba dana. Rad je postao stil života. Međutim, postoji i drugi vid ponašanja koji zauzima stav da: raditi možeš cijeli svoj život, pa zašto se sada ne bi zabavio?

Obitelj i djeca mnogima predstavljaju najveće vrijednosti, odnosno najviše su pozicionirane u odnosu na druge vrijednosti. Ipak, kultura je različita u pojedinim dijelovima svijeta. U nekim su regijama svijeta roditelji vrlo angažirani kako bi njihova djeca dobila dobro obrazovanje, dok je u drugim regijama prehrana djece važnija. Industrije orijentirane na djecu usmjerene su na iznalaženje originalnih rješenja, primjerice, dječjih igračaka ili prehrambenih proizvoda kao što su kašasti sokovi, razne grickalice, i sl. Visoko pozicionirane robne marke u svojim oglasnim kampanjama apeliraju na sigurnost i komfor djece, na njihovu edukaciju i sl., jer roditelji, kupci tih dobara, smatraju da je to za njihovu djecu dobar izbor.

Zdravlje kao jedna od vrijednosti ima trend rasta. Zdravlje se najčešće povezuje uz attribute tjelesne kondicije, izgleda i sl. Vrednovanje zdravlja utječe na sve veći stupanj potražnje za proizvodima koji sadrže manji udjel masnoća, kalorija, soli, kolesterola i sl. U toj interakciji nastaju robne marke koje se pozicioniraju na način usklađivanja s percepcijom potrošača zdrave hrane, zdravog načina života i sl. Očuvanje zdravlja povezuje se i s brojnim kampanjama koje se vode protiv korištenja pesticida, za očuvanje životnog okoliša te konzumaciju zdrave hrane. Nastaju brojni centri koji korisnicima pružaju podršku i edukaciju u kreiranju posebnih dijeta, ali i fizičkih aktivnosti (rekreacija ili sportovi). Proizvode se razne sprave za vježbanje, posebna sportska obuća i odjeća, sportska pomagala i pružaju se usluge obuke pojedinih aktivnosti (individualnih ili grupnih), bilo rekreativnih ili profesionalnih.

Postoji i potražnja za alternativnom medicinom, pripravcima i sličnim proizvodima kreiranim na prirodnoj bazi. Zdravlje kao vrijednost ima odraza i na legislativu, pa se u današnje vrijeme vode rasprave oko pušenja na javnom mjestu, zatvorenim prostorijama, itd. Interes za zdravljem je determiniran i u virtualnom medijskom okruženju, jer web stranice sa sadržajima o zdravlju bilježe porast posjetitelja.

Međutim, zdravlje s druge strane, nalaže određenu disciplinu potrošača i odricanje od stečenih navika. Robne marke prehrambenih proizvoda ili restorani koji ne „ugađaju“ zdravoj ili fit životnoj filozofiji potrošača, i dalje sasvim dobro rade. Javlja se trend pretilih ljudi, a vrijednost zdravog života, kao jedna od mogućih obilježja suvremenih potrošača, polarizirana je i u vječitom traženju ravnoteže između dualiteta: debeli ili mršavi, masno i ukusno ili bezlična i bezukusna hrana, itd.

Hedonizam ili stil života usmjeren na uživanje u životu, potrošače usmjerava na traženje proizvoda i usluga koji im ovaj osjećaj ili doživljaj, osiguravaju. Oni izabiru proizvode ili usluge koje ih čine da se dobro osjećaju. To može biti luksuzan auto, kućna teretana ili uzbudljiv godišnji odmor. Po tom modelu nastaju proizvodi koji se pozicioniraju kao oni savršenog okusa (sladoledi, slastice), niskokalorični ukusni čokoladni deserti i sl., no i u ovom segmentu javljaju se kontradikcije. Primjer je tome večernji objed i konzumiranje cijele pizze uz dijetalno gazirano piće i slični izbori. Ovi potrošači više su usmjereni na okus, koji je više cijenjen od učinka konzumirane hrane na njihov organizam. Ovi potrošači vole i veće porcije, pa nastaju jumbo pizze, veliki sendviči i slične ponude koje produžavaju osjećaj zadovoljstva pri konzumaciji iste.

Mladost kao vrijednost zahvaća sve veći dio populacije, a kao rezultat ovog trenda javljaju se brojne usluge i proizvodi kojima je zadatak zaustaviti proces prirodnog starenja. Cijeli niz kozmetičkih preparata za njegu tijela i lica, transplantacija kose i sl. imaju cilj ublažiti posljedice vremena. Mnoge se oglasne kampanje koriste apelima na mladost, povezujući konzumiranje proizvoda ili usluge s osjećajem (vraćanjem) mladosti.

Tehnologija također predstavlja vrijednost za suvremenog potrošača. Za kompjutore, videorekordere, mobitele, Internet, itd., potrošači vjeruju da povećavaju kvalitetu života. No, i tehnologija se brzo mijenja i u sve kraćem vremenu, pa je teško uhvatiti korak sa svim inovacijama. Stoga se javlja nostalgija za prijašnjim jednostavnim vremenima, a u tom neskladu na scenu stupaju proizvodi koji zadovoljavaju ovu potrebu, primjerice, klasična glazba i sl. Osim toga, tehnologija sada omogućava familijarniji odnos između potrošača i proizvoda; tehnologija je posrednik u komunikaciji, koja se u direktnom marketingu provodi putem elektroničke pošte, web stranica i sl.

### 8.3.2. Osobnost

Međutim, kada je u pitanju osobnost, tada je riječ o konceptima koji iskazuju veći stupanj kompleksnosti.

Prema Kotleru (2001) osobnost i predodžba o samome sebi predstavlja svojevrsne psihološke karakteristike jedne osobe koje dovode do relativno skladnih i dugotrajnih reakcija na njezinu vlastitu okolinu. Osobnost neke osobe obično se opisuje pomoću obilježja kao što su samopouzdanje, dominacija, autonomija, poslušnost i sl.

Osobnost predstavlja najveći izazov za kreiranje marketinških poruka. Odašiljanje poruke u pravo vrijeme, pravim tonalitetom i u medijskom okruženju koji je dostupan ciljanom kupcu, neće uvijek uroditi željenom akcijom (spoznajom problema, motivacijom za promjenom, i sl.) jer osoba, iako prati sadržaj poruke, nije i uključena u usvajanje istog sadržaja. Osobnost utječe i na stupanj interakcije s prodajnim osobljem, moć prodajnog osoblja da prenese informaciju, motivira na kupovinu, jer, kupac, u tom specifičnom trenutku, ne pokazuje interes za određenom ponudom.

Osobnost je činitelj koji razlikuje jednu osobu od druge. Osobnost je dijelom stečena rođenjem, a dijelom se oblikovala tijekom životnog iskustva, učenja i utjecaja okolnosti, sociologije, te ostalih društvenih znanosti, nastoje se razumjeti načini na koji se oblikuje osobnost. Psihoanaliza, primjerice, ima cilj dokučiti podsvjesno ponašanje pojedinca. Ona psihološke profile ljudi dijeli na četiri tipične vrste: melankolik, kolerik, flegmatik i sangvinik.

Melankolik je nedokučiv, zamišljen, okrenut prema sebi, ozbiljan, teži savršenstvu. Njegov životni moto je: «Ako nešto vrijedi napraviti, to vrijedi napraviti kako valja». Budući da je savršenstvo njihov cilj, često kroz život idu potišteni, obeshrabreni ili depresivni. Ove su osobe usmjerene na zadatke, one su pažljive i organizirane. Kolerici uvijek smatraju da su u pravu. Njima je najvažnije da stvari budu po njihovom, nego da se dobro slažu s drugim ljudima ili da budu okruženi ljudima sličnim sebi. Kolerici traže odanost i poštovanje od strane drugih. Flegmatici ne vole rizike, izazove ili iznenađenja i treba im vremena za prilagodbu promjenama. Ovaj je tip po prirodi suzdržan, no uživaju biti okruženi ljudima, čvrsti su i postojani i vole omogućiti sigurnost djeci i partneru. Oni traže mir i tišinu i radije će pregovarati, nego se boriti. Ovi tipovi usmjereni su na pomaganje onima kojima je pomoć

potrebna. Sangvinici se voli zabavljati, vedri su, vole izlaziti i privlače ljude. Šaljivi su, traže naklonost, pažnju, pohvalu i prihvaćanje, optimisti su i šarmantni.

Navedeni specifični tipovi nisu i čisti tipovi, nego svaka osoba ima karakteristike sva četiri tipična karaktera. No, stav je istraživača (psihologa) da će kod pojedinca u konačnici jedan od navedenih tipova ličnosti biti naglašeniji u odnosu na druge.

### **8.3.3. Stil života**

Stil života utječe na ponašanje kupaca na način da ljudi porijeklom iz iste supkulture, društvenog sloja ili čak istog zanimanja mogu živjeti sasvim različitim načinom života. Način života predstavlja model življenja koji se izražava kroz aktivnosti, interese ili mišljenja pojedinca, te kao takav, predstavlja ukupnost osobe.

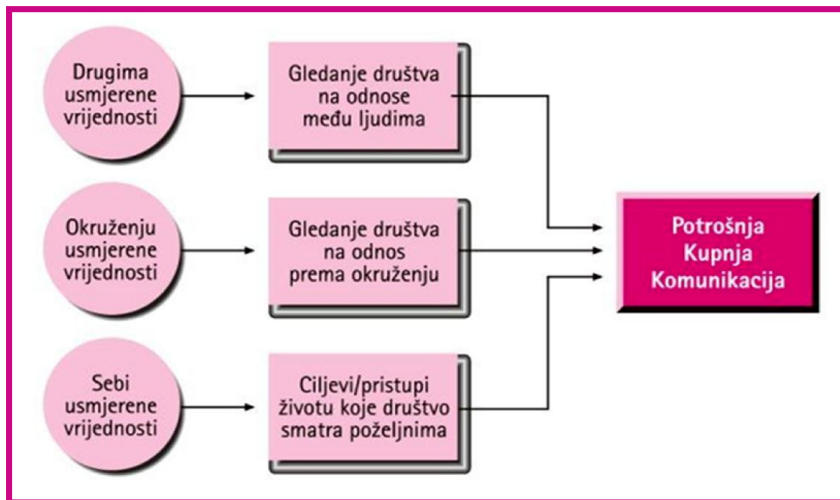
U posljednje vrijeme prema Hoyeru i MacInnisu (2001) se u kontekstu psihografije izučavaju i istražuju sljedeći činitelji stila života:

- stavovi, odnosno tvrdnje o ljudima, stvarima, mjestima, idejama, proizvodima;
- vrijednosti, odnosno vjerovanja o tome što je u društvu poželjno i nepoželjno;
- aktivnosti i interesi, odnosno ponašanje izvan radnog mjesta, sport, hobi, dobrovoljni rad i sl.;
- demografija, dob, spol, zanimanje, dohodak, obitelj, etničko porijeklo i sl.;
- struktura medija
- stupanj korištenja, odnosno mjerenje konzumiranja pojedinih proizvoda ili usluga (intenzivni, srednji potrošači i nekorisnici).

Primjena stila života i psihografije od strane marketinga obično se koristi kako bi se osigurao uvid u ponašanje potrošača, kreirala marketinška strategija i osigurao plasman na tržištu.

U najopćenitijem smislu, marketing razlikuje tri temeljne kategorije ljudi s različitim vrijednostima i stilovima života (slika 3.).

### **Slika 3. Vrijednosti koje utječu na ponašanje**



Izvor: Hawkins, I. D., Best, J.R., Coney, A. K.: Customer Behavior – Implications for Marketing Strategy, IRWIN, 1995., str. 39.

Općenito to su: drugima usmjerene vrijednosti, okruženju usmjerene vrijednosti te sebi usmjerene vrijednosti. Također se mogu razmatrati na sljedeći način: prva kategorija je usmjerena potrebama. Druga kategorija je usmjerena prema drugima. Treća kategorija je usmjerena prema sebi, a četvrta kategorija obuhvaća integrirane.

Potrebama usmjereni potrošači dijele se na dvije potkategorije. Jedan tip potrošača je tzv. preživljavajući, koji podržavaju vrijednosti da se za život treba boriti i preživjeti. Prema demografskoj analizi ovaj segment raspolaže vrlo niskim dohotkom, imaju nisko obrazovanje i žive u siromašnim četvrtima. Pri kupovini im je od velike važnosti cijena proizvoda. Drugi tip potrošača je tzv. održavajući. Oni pokazuju zabrinutost, nesigurnost i zavist, raspolažu niskim dohotkom, nezaposleni su, a nastanjuju i urbana i ruralna područja. Njima je pri kupovnom ponašanju ključan činitelj cijena, oni traže jamstvo i općenito su oprezni.

Kod potrošača usmjerenih prema drugima razlikuju se tri tipa. Prvi tip potrošača je tzv. pripadajući. Njihov stil je konformistički i tradicionalan. S demografskog stajališta radi se o pojedincima koji raspolažu niskim i srednjim dohotkom, obrazovanjem i uglavnom su to radnici nastanjeni izvan grada. Oblici kupovine kod ovog segmenta vezani su pretežito uz obitelj, kuću ili modu. Drugi tip potrošača iz ove grupe je tzv. promjenjivi. Oni su ambiciozni i statusno usmjereni. Imaju prosječan (srednji) do visok dohodak, mlađi su i urbani. Oni su po obliku ponašanja u kupnji upadljivi potrošači, imitatori i prate modu.

Treća potkategorija su tzv. uspješni. Ovi potrošači održavaju stil života uspješnih i slavnih te vole udobnost. S demografskog stajališta radi se o populaciji visokih primanja, dobro su obrazovani i lideri su. Kod kupovine žele istaknuti i pokazati svoj uspjeh te traže vrhunsku kvalitetu.

Potrošači usmjereni prema sebi dijele se dalje u tri potkategorije. Prva je tzv. usmjereni prema sebi. To je kategorija individualaca koji su ujedno i nestalni i vole eksperimentirati. U ovu kategoriju spadaju mladi, studenti i tek zaposleni. U kupovini imaju vlastiti ukus i eksperimentiraju. Druga kategorija su tzv. eksperimentatori. Oni su aktivni, usmjereni prema drugima i umjetničke duše. Imaju više izvora dohotka, stariji su od 40 godina te je uglavnom riječ o mladim obiteljima. Kod kupovine su usmjereni na sportove, hobije, zanate i sl. Treća potkategorija obuhvaća tzv. društveno svjesne kupce. Njih karakterizira društvena odgovornost, jednostavan život i vlastiti napredak. Imaju više izvora dohotka i odlično obrazovanje. Oblici kupovine su usmjereni na postojanost, jednostavnost i štedljivost.

Integrirani tip održava stil psihičke zrelosti, osjećaj za izgled, tolerantnost. Imaju srednje dobar do visok dohodak, obavljaju različite poslove. Orijentirani su na: različitost, estetiku; ekološki su svjesni te kupuju obično jedan, ali izuzetan proizvod.

Da bi se aktivnost, koja dovodi do promjena, mogla realizirati, neophodno je da osoba, pojedinac, odnosno kupac spozna problem, odnosno da ga definira.

Stil života izravno je povezan s kupovinom, jer on definira način življenja. Stil života utječe na to kako ljudi troše svoje vrijeme (aktivnosti), što im je važno (interesi) te što misle o sebi i svijetu oko sebe (mišljenje).

Općenito uzevši, potrošači su rijetko svjesni svog stila života, iako on izravno djeluje na izbor i kupovinu proizvoda i usluga.

#### **8.4. Pitanja za ponavljanje (8):**

1. Navedite i objasnite društvene činitelje koji utječu na ponašanje potrošača!
2. Navedite i objasnite osobne čimbenike koji sudjeluju u procesu donošenja odluke!
3. Navedite pet osnovnih kategorija koje utječu na ponašanje potrošača!
4. Kako usvojene vrijednosti u krugu obitelji utječu na proces kupnje?
5. Definirajte pojam psihografije i što ona obuhvaća!
6. Navedite činitelje stila života koji se istražuju u kontekstu psihografije!
7. Objasnite kako stil života utječe na izbor i kupovinu proizvoda i usluga!

## **9. PRODAJNI PROCES**

Proces odlučivanja o kupnji nadovezuje se na prije rečeno, i predstavlja spojnicu svih segmenata koji kreiraju ponašanje potrošača s ciljem kupovine, odnosno zadovoljenja neke potrebe. Proces koji kupac prolazi pri kupnji, tj. kakve i koje stavove zauzima ili može zauzeti u pojedinoj podfazi, od ulaza podataka, pa sve do prerade informacija, donošenja odluke, a sve pod utjecajem varijabli važnih za donošenje odluke, predstavlja složeni proces koji u konačnici dovodi do realizacije cilja: zadovoljavanja neke od potreba.

Ponašanje potrošača u kupnji odnosi se na ponašanje krajnjih potrošača, tj. potrošača koji kupuju robu za osobnu uporabu ili korištenje u kućanstvu. Da bi ostvarili svoju namjeru, potrošači odlučuju o kupnji više proizvoda. Pri tome se količina napora, koju kupci ulažu u odlučivanje o kupnji, bitno razlikuje od situacije do situacije. Prema Dibb (1995) odluke o kupnji potrošača mogu se svrstati u tri kategorije: rutinsko ponašanje, suženo i prošireno ponašanje.

**Rutinsko ponašanje** potrošača je kada kupci kupuju relativno jeftine proizvode za čiju je nabavu potrebno malo traženja i napora, kao i malo dodatnih informacija.

**Suženo odlučivanje** je kada kupci kupuju povremeno određenu robu i trebaju više informacija o nepoznatim markama poznate kategorije proizvoda. Ova vrsta odlučivanja zahtijeva umjerenu količinu vremena kako bi se prikupile potrebne informacije i malo promislilo o kupnji. Najsloženije ponašanje u odlučivanju o kupnji je **prošireno odlučivanje**. To je slučaj kada se kupuje nepoznati, skupi proizvod, koji se uz sve to još i rijetko kupuje (npr.: automobil, kuća ili odluka o upisu u neku od privatnih škola).

Potpuna suprotnost navedenom je **impulzivna kupnja**, koja ne uključuje nikakvo planiranje kupnje unaprijed, nego je snažan, postojan nagon da se odmah kupi. Za neke ljude impulzivna kupnja može biti dominantan način ponašanja u kupnji.

Najvažniji dio ponašanja potrošača u kupnji je proces odlučivanja. Proces odlučivanja obuhvaća pet faza: uočavanje i spoznaja problema, traženje alternativa i informacija, vrednovanje mogućih rješenja, kupovina i ponašanje nakon kupnje (Kesić, 2006).

Dva su osnovna oblika vrednovanja kupovnih alternativa: kompenzacijsko pravilo i nekompenzacijsko pravilo odlučivanja.

Kod kompenzacijskog pravila odlučivanja potrošač dolazi do odluke kompenzirajući manje vrijedna obilježja s više vrednovanim na istom proizvodu. Suprotno od toga, potrošač može vrednovati pojedinačno sva obilježja proizvoda i uspoređivati ih sa obilježjima ostalih proizvoda.



Potrošači obično obavljaju tri vrste kupnje: probna kupnja, ponovljena kupnja i dugoročna usvojena kupnja (Kesić, 2006):

- probna kupnja je kupnja izviđanja i utječe na daljnje odlučivanje potrošača (ocjena proizvoda)
- ponovljena kupnja je usko povezana s konceptom "odanosti marki". U ponovljenoj kupnji, za razliku od pokusne kupnje, potrošači su spremni kupiti veće količine
- dugoročno usvojena kupovina je primjerice, kod većine trajnih proizvoda, (hladnjaci, strojevi za pranje), kada se potrošači odmah nakon ocjenjivanja alternativa, odlučuju na usvajanje na dugi rok tj. konačnu kupnju.

Potrošači se nalaze u situaciji, posebice tijekom probne kupnje, da koriste proizvod i na temelju toga ocjenjuju karakteristike s obzirom na vlastita očekivanja o proizvodu. U ovoj fazi potrebno je razmatrati stupanj zadovoljstva potrošača nakon kupnje i akcije koje on poduzima nakon kupnje.

Zadovoljstvo i nezadovoljstvo kupljenim proizvodom utjecat će na kasnije ponašanje potrošača.

## **9.1. Osobna prodaja**

Osobna prodaja sastavni je dio integrirane marketinške komunikacije. Iako je iznimno važna, u praksi je ponekad zanemarena. Poduzeća često svoje napore usmjeravaju prema oglašavanju, odnosima s javnošću ili unaprjeđenju prodaje.

Osobna prodaja je vrlo značajan dio promocijskog miksa, jer u njoj prodavač nastoji potaknuti kupca da donese odluku. Kod osobne prodaje važno je da prodavač posjeduje veliki broj informacija o proizvodu ili usluzi te da ima prezentacijske i prodajne vještine kojima će uvjeriti kupca u ispravnost izbora. Osobna prodaja smatra se najefikasnijim oblikom promocije, jer se prodajno osoblje može prilagođavati samom kupcu tijekom prodajnog razgovora. To znači da tako može zadovoljiti individualne želje i potrebe.

Neka istraživanja pokazuju da samo 30% kupaca u prodavaonicu dolazi po točno određenu marku proizvoda. To govori da većinu kupaca motivirati na kupnju određenog proizvoda ili

usluge na samom mjestu prodaje. Iz tog razloga važno je da djelatnici u prodaji posjeduju posebne vještine koje će im pomoći u što uspješnijoj prezentaciji proizvoda ili usluge.

Prodaja proizvoda i usluga, zahtijeva osim velikog znanja o proizvođaču, proizvodu, konkurenciji ili tržištu još i dodatne odgovornosti prodavača. Prodajni djelatnici moraju osigurati usluge nakon prodaje, kako bi potaknuli dodatnu kupnju, jer nitko ne zarađuje od prve i jedine prodaje.

Od prodajnog osoblja se očekuje poznavanje stanja na tržištu i razmišljanje o ponašanju potrošača. Na tržištu su se dogodile značajne promjene i marketinški stručnjaci se moraju suočiti s velikim izazovima.

Brojne promjene koje će ostaviti trag na poslovanje mnogih poduzeća su:

- došlo je do velike razlike u ponašanju potrošača. Djeca mogu u prosjeku obavljati 5,4 stvari odjednom, dok odrasli obavljaju 1,7 stvari.
- tradicionalni pristupi u marketingu nalaze se na udaru potrošača. Danas više od 50% američkih potrošača bojkotira telemarketing.
- odluka o kupnji donosi se u vrlo kratkom vremenskom razdoblju. Potrošači odluku o kupnji određenog branda donose u prosjeku u 2,6 sekundi.
- proizvodi se danas vrlo brzo imitiraju i postaju zastarjeli. Životni vijek proizvoda se u posljednjih deset godina smanjio za 70%.
- kupci se suočavaju s velikom bukom u komunikacijskom kanalu. Prosječna osoba se susreće s oko 300 oglasa dnevno.
- tehnologija igra veliku ulogu u istraživanju ponude na tržištu. Danas se u Americi skoro 45% potrošača služi Internetom prije kupnje novog automobila.
- ljudi se sve više oslanjaju jedni na druge. Istraživanja pokazuju da čak 75% potrošača vjeruje osobnoj preporuci članova obitelji, prijatelja ili rodbine.
- u procjeni vrijednosti marketinga, čak se 60% ulaganja u brand odražava se na iduće godine.

Ljudi kada kupuju mogu potvrdno odgovoriti na sljedeća pitanja:

- razumijem li što kupujem?
- vidim li po čemu je ovaj proizvod ili usluga različit?
- vidim li pravu vrijednost ovog proizvoda?
- vjerujem li svom prodavaču?

- imam li povjerenja u njega?
- osjećam li se ugodno na prodajnom mjestu u razgovoru s prodavačem?
- zadovoljavaju li ovi proizvodi ili usluge moje potrebe i želje?
- je li cijena odgovarajuća za moja primanja?
- hoće li ovaj proizvod povećati moju produktivnost?
- hoće li mi prodavač iskreno pomoći u odluci i poboljšanju mojih životnih uvjeta?

Kupci žele vidjeti ili uočiti priliku za sebe. Ne žele slušati o samom poduzeću, žele saznati što poduzeće može učiniti za njih. Od prodavača se očekuje pouzdanost, kompetentnost i dopadljivost. Pouzdanost se odnosi na spremnost kupca da se u potpunosti osloni na iskaz prodavača. Kompetentnost podrazumijeva potpuno poznavanje predmeta prodaje, dok se dopadljivost odnosi na prijateljsko ponašanje i pronalaženje zajedničkih interesa između kupca i poduzeća. Samo takvo povjerenje između prodavača i kupca može rezultirati stvaranjem trajnih odnosa i kreiranjem ugodne atmosfere zbog koje će se kupac uvijek vraćati.

## **9.2. Faze prodajnog procesa**

Uspjeh u prodaji je prije svega stvar stava prodavača prema svojoj ulozi u interakciji s kupcem. Uspjeh prodaje ovisi o ponašanju prodavača u pojedinim fazama prodajnog procesa. Faze prodajnog procesa uključuju: fazu pripreme prodavača, traženja potencijalnih kupaca, fazu pripreme za pristup kupcu, pristup kupcu, otkrivanje potreba kupaca, fazu prezentacije, otklanjanja prigovora kupca, zaključivanja prodaje te fazu postkupovnog kontakta s kupcem.

### **9.2.1. Faze pripreme prodavača**

U prvoj fazi prodajnog procesa, fazi pripreme, prodavač se mora upoznati s djelatnošću unutar koje poduzeće posluje, samim poduzećem i njezinim poslovanjem (načinom i uvjetima plaćanja, načinom distribucije i politikom usluga), proizvodima i konkurencijom

na tržištu. Isto tako prodavač mora poznavati problematiku ponašanja kupaca, a posebno njihovih kupovnih motiva te ovladati tehnikom i vještinom prodaje.

Uloga prodavača je stvoriti kupcu uvjete za kupnju! Ni više ni manje od toga. Kada nešto kupujemo, mi smo osoba koja će donijeti odluku o kupnji. Da bi kupca mogao valjano informirati, prodavač mora dobro poznavati čimbenike koji na tu djelatnost utječu, kao što su zakonska ograničenja i propisi, običaji, tehnologija, postojeća ekonomska situacija te budući trendovi i očekivanja.

U doba otvaranja brojnih restorana i prodajnih punktova brze hrane, trgovački prodajni predstavnici mogu vlasnicima ili poslovođama supermarketa sugerirati da bi veća ponuda ili bolje mjesto na policama gotovih jela koja se mogu spremati za nekoliko minuta, mogli biti opravdani tj. profitabilni. Dakle, dobro poznavanje određene industrije prodavačima omogućuje da postanu svojim kupcima savjetnici i tako steknu prednost pred konkurentima. Nadalje, analizom trendova u industriji može se identificirati ciljno tržište, koje će se onda adekvatno i uslužiti (Mihić, 2003).

Poznavanje poduzeća (počevši od osnovnih podataka do njenih kupaca, potrošača, te dobavljača) od velike je važnosti jer kupac kupnjom nekog proizvoda ne prosuđuje samo taj proizvod, već i tvrtku koja iza njega stoji. Prodavatelj mora dobro poznavati načine plaćanja i uvjete kreditiranja, politike usluga, distribucije, otpreme i dostave te obrade narudžbi, ali i kupcu ponuditi najviše što ovaj može dobiti, što može predstavljati značajan izvor prednosti pred konkurencijom. Ako je riječ o kupcima slabe ili upitne financijske moći, poželjno je da ti uvjeti budu točno definirani tj. u ugovoru navedeni.

Kupci se u velikoj mjeri, pogotovo kod kupnje novih ili tehnički kompleksnijih proizvoda, oslanjaju na savjet ili informaciju prodajnog osoblja. Ako ono nije u mogućnosti takvu informaciju pružiti, kupac će je potražiti kod konkurenta. Detaljno poznavanje proizvoda omogućuje prodavaču da odgovori na bilo koje pitanje kupca te da ovoga ohrabri, ako je i kada je to, u procesu odlučivanja o kupnji, potrebno. Dobro "potkovani" prodavači su se u stanju prilagoditi razini obrazovanja, znanja i informiranosti kupca. Osim toga, kupci ih doživljavaju kao povjerljive osobe kojima se može vjerovati i na čiji se savjet mogu osloniti. Konačno, prodavači koji su dobro upućeni te uvjereni u kvalitetu proizvoda bit će optimistični i taj svoj optimizam prenijeti na kupca (Mihić, 2003).

### **9.2.2. Faza traženja potencijalnih kupaca**

Iduća, izuzetno značajna faza prodajnog procesa predstavlja traženje i procjenu potencijalnih kupaca. Naime, prema Mihić (2003) uspješan prodavač je onaj koji zna gdje i na koji način tražiti kupce. To je proces koji se mora odvijati kontinuirano. Prvi je da bi se povećala količina prodaje i da bi se nadomjestili kupci koje će tvrtka/prodavač tijekom vremena izgubiti.

Dakle, nedovoljno pridavanje pažnje traženju kupaca može biti vrlo opasno te će se prije ili kasnije negativno odraziti na prodajne rezultate prodavača. Svaki marketinški stručnjak mora odlučiti koliko će vremena i novca uložiti u svako od četiri područja marketinškog spleta. Odluka mora biti objektivna.

Prodavač nema na raspolaganju toliko vremena da bi ga utrošio na pregovaranje s kupcima za koje je vjerojatno da takav proizvod neće kupiti. Potencijalni kupci su oni koji posjeduju odgovarajuće karakteristike koje ih čine logičnim kupcima nekog dobra, a te karakteristike su sljedeće (Mihić, 2003):

- potreba za proizvodom ili uslugom,
- posjedovanje kupovne moći i
- posjedovanje autoriteta za kupnju.

Osobe koje su potencijalni kupci trebaju imati potrebu i želju za kupnjom određenog proizvoda ili koristiti usluge. Osobe koje nemaju ili imaju malu potrebu za kupnjom ili korištenjem usluga, nema potrebe previše kontaktirati.

Kupci ponekad ne osjećaju potrebu za određenim proizvodom/uslugama, te to vrsni prodavač treba osjetiti. Isto tako, kupac može biti zadovoljan postojećim dobavljačem i ne pokazivati želju za promjenom.

U tom slučaju prodavač može kreirati ili otkriti želju koja će kupca motivirati da promijeni mišljenje. Primjerice, prodavač može željeti uštedjeti novac, poboljšati servis tj. uslugu, ubrzati dostavu i sl.

Prodavač mora razlučiti one koji samo pokazuju želju za kupnjom, od onih koji su zaista u mogućnosti kupiti njegov proizvod. Prije upuštanja u bilo kakve poslovne pregovore prodavač bi trebao ispitati ima li dotični kupac dovoljno novca, odnosno je li tvrtka dovoljno solventna? Do takvih informacija se može doći na mjestima kao što su kreditne zadruge, poslovne udruge ili agencije, banke i dr.

Prodavač mora znati je li osoba s kojom kontaktira u prilici donijeti odluku, odnosno je li ovlaštena potpisati narudžbu. Ako prodavač nije siguran tko je u tvrtki za to nadležan, preporučljivo je da pokuša kontaktirati osobu koja u tvrtki zauzima visoku, po mogućnosti najvišu poziciju (npr. generalnog direktora) ili izravno pitati osobu s kojom kontaktira je li ona donositelj odluke ili koja je osoba za to nadležna. Ako više osoba sudjeluje u procesu odlučivanja, tada će prodavač nastojati kontaktirati sa svima i zakazati sastanak u isto vrijeme.

Prodavač također mora procijeniti hoće li posao koji ugovara biti isplativ tj. vrijedan vremena utrošenog u to da bi se posao dobio.

### **9.2.3. Faza pripreme za pristup kupcu**

Uspjeh u prodaji u velikoj mjeri ovisi o prodavačevoj sposobnosti razvijanja međuljudskih odnosa s kupcima te vještini upravljanja njima, kao i njihova unaprjeđivanja. Ljudi rijetko kupuju proizvode ili usluge od nekoga tko im se ne sviđa ili kome ne vjeruju.

Iz iskustva se zna kako je teško komunicirati s ljudima s kojima se prvi put susrećemo, ako o njima ništa ne znamo. S druge strane daleko je ugodnije i lakše započeti komunikaciju s osobom o kojoj znamo neke osnovne podatke, kao što su njezino zanimanje, obrazovanje, hobi, interesi i sl. Stoga aktivnost pripreme za razgovor s kupcem ima svrhu olakšati prodavaču komuniciranje s istim (Mihčić, 2003).

Priprema za pristup kupcu omogućuje prodavaču da u komunikaciji s kupcem bude prirodni i fleksibilni te predvidi moguće probleme i za njih pripremi odgovarajuće rješenje. Dakle, ciljevi ove faze su: utvrditi koji je najbolji način pristupanja kupcu, nastaviti s vrednovanjem određenog kupca, otkriti glavni motiv kupnje, izgraditi samopouzdanje te predvidjeti moguće prigovore kupca.

Prodavač mora otkriti koji komunikacijski stil karakterizira kupca (je li riječ o osobi koja preferira formalan i strogo poslovan ili pak neformalan pristup) i tome se prilagoditi.

U prodajnoj komunikaciji kupcu ciljano prenosimo određene informacije, a koje on može primiti na više načina, međutim, u toj komunikaciji kupac i nama stalno šalje informacije, šalje nam signale. Bez obzira na to jesu li na verbalnoj ili na neverbalnoj razini, ti signali su poruke koje nam govore kako kupac reagira na naše poruke u određenom trenutku, što mu se sviđa, a što ne i usmjeravaju nas u prodajnom razgovoru.

Pripremom i vježbanjem prezentacije se savladava trema i nervoza, ali i razvija samopouzdanje. Samopouzdanje je posebno važno u prodaji jer se treba stvoriti povjerenje kod kupca, što nije lagan posao.

Razna pitanja i prigovori kupaca neiskusnom prodavaču predstavljaju veliki problem. Iskusni prodavač najčešće zna koja su pitanja i prigovori česti. Takav prodavač prikuplja što više informacija o kupcu da bi mogao što bolje reagirati pri komuniciranju s njim. Primjerice, kupac koji najviše pažnje poklanja troškovima, imat će vjerojatno prigovor na cijenu.

#### **9.2.4. Faza pristupa kupcu**

Kupci su postali sve upućeniji u svojoj strategiji kupovanja. Sve češće očekuju proizvode i usluge s dodatnom vrijednošću, kao i dugoročno obvezivanje. Prodaja današnjim kupcima počinje s uvrštavanjem u njihov program, a zatim s pomnim otkrivanjem njihovih potreba, želja i kupovne moći.

Faza pristupa je faza početnog kontakta s kupcem, u kojoj se prethodno prikupljeni i analizirani podaci o kupcu počinju koristiti. Prodavač koji u ovoj fazi napravi propust (čak i onaj odlično pripremljen) dovodi u pitanje cijeli prodajni posao.

U fazi pristupa prodavač stvara povjerenje, ali i otklanja nepovjerenje kupca. Nastoji pridobiti njegovu potpunu pažnju i zainteresiranost za samu kupnju. Prilikom pridobivanja kupčeve pažnje treba voditi računa da kupac nije okupiran ničim drugim (npr. razgovara na mobitel).

Najboljeg pristupa koji bi vrijedio u svim prodajnim situacijama nema, već prodavač mora primjenjivati različite vrste pristupa i prilagoditi se određenoj situaciji. Pri tome on mora voditi računa o sljedećim čimbenicima: komunikacijskom stilu kupca, vrsti proizvoda koji prodaje, o tome je li riječ o prvom ili ponovnom kontaktu s kupcem, stupnju poznavanja potreba i želja kupca, vremenu koje je na raspolaganju za prodajnu prezentaciju, te je li kupac svjestan svog problema ili potrebe.

#### **9.2.5. Faza otkrivanja potreba kupaca**

Prodaja se mijenja, kupci su sve educiraniji i sami dolaze do informacija, te traže od dobavljača razumijevanje njihove situacije, njihovih potreba i način poslovanja. Prodavači

trebaju novo znanje i nove alate kako bi bili bolje pripremljeni za izazove koje kupci postavljaju iz dana u dan.

Svaki prodavač ima problem kome prodati - tko je njegov slijedeći kupac. Svatko može nabaviti listu potencijalnih kupaca sa određenog područja ili u određenoj industriji, ali tko stvarno kupuje danas, u ovom trenu? Tko ima potrebe koje su vidljive, kako ih spoznati i kako iskoristiti informacije o poduzeću kako bi otvorili vrata kod kupaca koji su do sada samo odbijali?

Otkrivanje potreba je ključan korak u pronalaženju novih kupaca. Kad se otkriju želje i potrebe kupaca prije no što ih se kontaktira, korak smo ispred konkurencije koja često pokušava slijepo napipati prave razloge zašto poduzeća kupuju upravo sada, a ne jednog dana u budućnosti.

Prodavač može otkriti dominantan kupovni motiv postavljanjem odgovarajućeg pitanja te pažljivim slušanjem odgovora kupca. On će tada prezentaciju usmjeriti, odnosno apelirati na otkrivenu potrebu. Postavljanje pitanja je, dakle, sredstvo tj. tehnika kojom se nastoji saznati dovoljno informacija o kupcu i njegovim problemima da bi mu se moglo ponuditi odgovarajuće rješenje.

Prodavač može pripremiti nekoliko pitanja koja će odgovarati ponuđenom proizvodu ili usluzi. Svrha postavljanja takvih pitanja jest (Mihić, 2003):

- pridobiti povjerenje kupca;
- otkriti glavnu potrebu ili dominantni kupovni motiv;
- saznati ostale važnije zahtjeve kupca i prema njima usmjeriti prednosti proizvoda/usluge;
- saznati je li osoba s kojom pregovara donosilac odluke o kupnji ili utjecajna osoba;
- razviti dobar odnos s kupcem;
- otkriti osnovne karakteristike tj. osobine ličnosti kupca;
- utvrditi kriterije izbora pri kupnji;
- postići slaganje s kupcem o problemu prije početka stvarne prezentacije obilježja i prednosti proizvoda te
- pomoći kupcu da spozna potrebu (da je proizvod koji se kupcu nudi koristan i opravdan).

#### **9.2.6. Faza prezentacije**



Važnost dobre prezentacije može se najbolje ilustrirati idućim primjerom. Theodore Levitt sa Harvarda proveo je eksperiment u kojem je usporedio četiri prodajne situacije (Mihić, 2003):

- dobru prezentaciju prodavača iz poznatog poduzeća
- dobru prezentaciju prodavača iz manje poznatog poduzeća
- lošu prezentaciju prodavača iz poznatog poduzeća
- lošu prezentaciju prodavača iz slabo poznatog poduzeća

Prezentacija predstavlja upoznavanje publike ili javnosti s nečim, uvođenje nečeg novog u standardnu ponudu, prikazivanje na uvid drugim osobama, predlaganje neke ideje ili problema koji treba riješiti, izvođenje skraćenog sažetog dijela, službeno nuđenje nečeg drugim osobama, usmeno izlaganje uz potporu vizualnih ilustracija.

Prezentator je za kupca izvor verbalnih i neverbalnih poruka, isto je s druge strane i s kupcem. Ukoliko prezentator prati verbalne i neverbalne poruke koje odašilje kupac, može dobiti kvalitetne informacije koje će mu poslužiti u nastavku prezentacije. Samopraćenje i upravljanje dojmovima su osnovne komunikacijske vještine prezentatora.

Činitelji koji utječu na uspjeh prezentacije su:

- djelotvoran način prezentiranja,
- razumljivost izlaganja/prezentacije,
- korištenje praktičnih/realnih primjera,
- jednostavnost/nekompliciranost,
- prilagođenost kupcu i njegovim interesima,
- uvjerljivost i dobar nastup prezentatora,
- zanimljivost prezentacije i zainteresiranost kupca.

Naklonost kupaca se postiže osiguravanjem dobrog prvog dojma kod publike i odgovarajućim izgledom, držanjem i ponašanjem.

Pozornost kupaca se može postići različitim tehnikama: biti motiviran i usmjeren da se osigura stalan interes publike za praćenje teme, koristiti anegdote, humor, različite komunikacijske kanale (vizualni, auditivni..), imati dovoljno glasan, ne prebrz, razumljiv govor, pratiti reakcije publike te prilagođavati ritam i sadržaj prezentacije.

### **9.2.7. Faza otklanjanja prigovora**

Prigovori se mogu definirati na više načina. Tako se može reći da prigovori predstavljaju otpor prema informaciji koju je prodavač priopćio kupcu. Preciznija definicija je ona prema kojoj je prigovor bilo što, što kupac kaže ili napravi, a što predstavlja zapreku zaključivanju prodajnog procesa. Prigovori su normalan i sastavni dio gotovo svake konverzacije i kupoprodajne situacije.

Osim što kupac treba razmotriti moguće razloge kupnje, treba ustvrditi i koji su mogući razlozi koji bi kupca mogli spriječiti da obavi kupovinu. Prije dolaska samog kupca prodavač treba predvidjeti prigovore i tijekom razgovora koji bi mogao voditi s kupcem, te se pripremiti za pregovaranje i komunikaciju s njim. Prodavač će pratiti efikasnost takvih tehnika u konkretnim situacijama i to bilježiti, te iste po potrebi, mijenjati ili modificirati. To će mu omogućiti da se s prigovorima lakše suočava i otkloni ih.

Predvidjeti prigovor znači spomenuti istog u prezentaciji, prije nego ga kupac izrazi. Ako prodavač zna za neki prigovor iz iskustva ili pak proizvod ima neki nedostatak, on će ga uključiti u prodajnu prezentaciju i na njega unaprijed odgovoriti. Time se sprečavaju neželjene reakcije kupca i njegovo nezadovoljstvo.

Iako neki prodavači ponekad odgađaju odgovor na prigovor kupca, najbolje je prigovor otkloniti odmah i time u početku riješiti sve probleme. Odgađanje prigovora stvara negativan dojam kod kupca te rezultira njegovom negativnom reakcijom. Tada kupac često misli da mu prodavač nešto krije, odnosno da mu "prodaje maglu". Taj prigovor može dati konačnu odluku o kupnji, te prodavač može "izgubiti" vrijednog kupca.

Prigovor koji uputi kupac često nije upućen prodavaču te ga on ne smije shvatiti osobno. Prodavač na prigovor ne smije gledati kao na problem, već kao izvor informacija koje mu mogu dati mišljenje kupca. Nema goreg nego ispred sebe imati šutljivog kupca koji ništa ne pita i ne izražava svoje mišljenje.

### **9.2.8. Faza zaključivanja prodaje**

Zaključivanje prodaje obično je lakše ako se na vrijednosni prijedlog gleda s gledišta mogućeg kupca. Ako je prodavač uspješno sazeo najvažnije koristi, ako je njegova ponuda rješenje kupčevog problema i dovoljno privlačno da pridobije kupca, zaključivanje prodaje je sasvim izvjesno.

Kada je pravo vrijeme za zaključivanje prodaje? Kada je kupac spreman kupiti, odnosno kada je on u mentalnoj fazi uvjerenja prodavač bi trebao pristupiti zaključivanju prodaje. Kupovni signal predstavlja one verbalne i/ili neverbalne signale kupca koji pokazuju njegovu spremnost na kupnju. Nema određenog trenutka kada bi se oni trebali pojaviti. Kupac ih može "emitirati" prije, tijekom i nakon prodajne prezentacije. Prodavač treba promatrati ponašanje kupca i pristupiti zaključivanju prodaje čim se takvi prepoznatljivi signali pojave.

Prema Mihić (2003) postoji više čimbenika o kojima je prilikom zaključivanja prodaje potrebno voditi računa. Kao nužne smjernice koje determiniraju uspjeh finalizacije poslovnog pothvata, mogu se navesti:

- biti siguran da kupac razumije sve što mu se govori;
- uvijek prezentirati kompletne činjenice neophodne za razumijevanje;
- prilagoditi način zaključivanja svakom pojedinom kupcu; lako će 80% kupaca pozitivno odgovoriti na "standardan" način zatvaranja, njih 20% zahtijevat će drukčiji pristup, za koji se prodavač mora;
- svojim postupcima i riječima uvažavati kupčevo stajalište;
- nikad se ne zaustaviti na prvom negativnom odgovoru kupca;
- ovladati vještinom promatranja i tumačenja kupovnih signala;
- prije zaključivanja postaviti pitanje za neposrednu provjeru;
- postaviti visoke ciljeve i raditi na njihovoj realizaciji;
- razviti i održavati pozitivan i optimističan stav prema sebi, svojim proizvodima, kupcima i mogućnosti zaključivanja prodaje.

Većina prodavača u prodajnoj prezentaciji govori o iznimnim koristima svojega proizvoda. To je sasvim prirodno. Međutim, trebaju izdvojiti jednu specifičnu korist koja će izazvati najviše uzbuđenja. Najzanimljiviji motiv kupovine zaslužuje posebnu pozornost.

### **9.3. Poslijekupovni kontakt s kupcem**

Pružanje usluge i nakon prodaje obuhvaća niz različitih aktivnosti koje se odvijaju i nakon faze primjene u procesu kupovanja. Da bi zadržao postojeće kupce, prodavač o njima mora kontinuirano brinuti i nakon obavljene kupnje. Postkupovno kontaktiranje kupca ili servisiranje prodaje važno je neovisno o vrsti posla, proizvoda ili usluge tvrtke.

Prodavači kod ovoga moraju imati na umu dvije važne činjenice i to (Mihić, 2003):

- lakše je održavati postojeći odnos s kupcem, nego započinjati novi;
- ako prodavač ne vodi računa o zadovoljstvu kupca, naći će se netko drugi koji to hoće.

Prema Mihić (2003) postkupovno kontaktiranje kupca tj. postkupovno servisiranje prodaje obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- zahvala kupcu i potvrđivanje njegovog dobrog izvora;
- briga o pravovremenom dostavljanju proizvoda kupcu;
- provjeravanje ispravnosti proizvoda nakon dostave;
- montažu i obučavanje kupca u rukovanju proizvodom;
- provjeravanje je li isporučeni proizvod odgovarajuće kvalitete i kvantitete te ako nije zamijeniti ga, odnosno isporuku dopuniti;
- pomoć u opskrbi rezervnim dijelovima;
- pomaganje pri izlaganju i dekoriranju displeja;
- odgovaranje na kupčeve upite o kupljenom proizvodu ili drugim proizvodima i pratećim uslugama koje tvrtka nudi;
- davanje kupcu referentnih pisama ili potvrda koje bi mu mogle pomoći u poslovanju;
- slanje prikladnih čestitki ili pisama prigodom za kupca važnih događaja (npr. rođendan, promocija-poslovni uspjeh i dr.);
- pružanje informacija ili ideja koje bi kupcu mogle biti od koristi i dr.;
- usluga ili akcija iznad očekivanja - obradovati kupca nekom osobitom gestom, odnosno pružiti mu više nego on to očekuje (npr. organiziranje besplatnog seminara za prodajnog osoblje kupca; kupnja nekog poklona koji će upotpuniti kolekciju kupca ili mu se svidjeti i sl.).

Da bi stvorio kredibilitet i postigla lojalnost kupca, prodavač se tijekom i nakon kupoprodajnog procesa mora pridržavati sljedećih smjernica:

- pokazivati iskreno zanimanje i brigu za kupca,
- obećati samo ono što može ispuniti,
- osigurati pravovremenu dostavu i održavanje.

Ako ne može ispuniti ono što je obećao, mora obavijestiti kupca što prije te mu ponuditi nešto drugo umjesto toga.

Dobar odnos s kupcem (poslovnim partnerom) je temelj za učinkovitu komunikaciju. Pri tom možemo termin "dobar odnos" razumjeti kao razinu međusobnog prihvaćanja nas i kupca. Što bolje se s osobom razumijemo (i ona s nama), to će biti bolji odnos među nama.

Baza podataka o kupcima pomaže prodavaču u odabiru strategije, ali i samog pristupa kupcima. Uvidom u bazu podataka se pristupa informacijama kupca koje se naknadno mogu i modificirati tj. dodavati nove informacije i podaci. Brojni kompjuterski programi sa svojim različitim funkcijama pomažu prodavaču jednostavan pregled određenog kupca, počevši od njegove posljednje kupnje, potrošnje, naplate potraživanja i sl.

Nakon obavljene prodaje, prodavač treba zahvaliti kupcu na kupnji, te na taj način "učvrstiti" do tada izgrađeni prodajni odnos. Također se time otkriva kupčevo zadovoljstvo kupnjom, ali i informira o raznim drugim popratim uslugama (npr. servisi i sl.) i na primjer novim proizvodima/uslugama koje će se u dogledno vrijeme uvesti u ponudu tvrtke. Kupčeva informiranost ovisi i o proizvodima/uslugama koje se kupuju. Ukoliko se radi o tehničkim proizvodima, tada će taj dio posla obavljati za to ovlašteni stručnjak. Prodavač je u tom procesu samo koordinator.

Održavanje kontakta s kupcem ne odnosi se samo na prodavačeve kontaktiranje kupca, već se ovome mora omogućiti da i sam može zatražiti informaciju, uslugu ili pomoć. Budući da je dostupnost jedna od ključnih elemenata poslijekupovnog servisa, nužno je osigurati besplatne telefonske brojeve ili brojeve mobilnih stanica, adrese servisa, Internet stranica i sl.

Mnoga današnja poduzeća žele biti u partnerskom odnosu s dobavljačima koji prodaju i isporučuju kvalitetne proizvode i usluge, a koji neprestano usavršavaju njihove procese i povećavaju dobit. Prva je prodaja tek početak odnosa, prilika da se stekne mogućnost za ponovnu kupnju. Druga mogućnost za prodaju javlja se nakon što dobavljač pokaže sposobnost da može dodati vrijednost na različite načine.

Brojni su razlozi gubitaka kupaca, a važniji među njima mogu biti: neadekvatno ponašanje ili propusti prodajnog osoblja, loša poslovna politika poduzeća, nerealna-nepotvrđena očekivanja kupca, promjena boravka kupca i njegovo bolje usluživanje od strane konkurencije. U ovom slučaju prodajni predstavnik treba posjetiti takvog kupca, te mu, kako bi otkrio izvor problema, postaviti direktna pa i intrigantna pitanja te inzistirati na iskrenom odgovoru.

Prodavač bi trebao pažljivo saslušati odgovore na postavljena pitanja, bez prekidanja kupca, te po potrebi postaviti dodatna pitanja za otkrivanje mišljenja ili provjeru. Ponekad je već samo prodavačevo zanimanje za nastali problem i mogućnost kupca da mu to ispriča dovoljna da bi se otklonile negativne emocije i otvorila vrata za obnovu poslovne suradnje.

Nakon što je kupcu objasnio da je iskreno zainteresiran za razloge njegova prestanka kupovine te saznao mišljenje i uzrok problema, prodavač bi trebao napraviti sljedeće (Mihčić, 2003):

- podsjetiti kupca na prethodnu uspješnu suradnju, navodeći da je ona bila obostrano značajna i korisna;
- objasniti kupcu da ga želi opet usluživati;
- informirati ga o novim proizvodima, uslugama i njihovim prednostima-koristima;
- naknadno povremeno kontaktirati kupca i slati mu propagandne materijale i novosti;
- informirati se o planovima, ciljevima i aktivnostima kupca da bi mu mogao ponuditi odgovarajući proizvod, uslugu, vrijednu informaciju ili savjet.

Sposobnost upoznavanja kupca treba biti prva lekcija koju treba savladati svatko tko želi da mu kupac bude odan.

#### **9.4. Pitanja za ponavljanje (9):**

1. Prema načinu odlučivanja o kupnji potrošači se mogu razvrstati u tri kategorije, navedite koje i objasnite!
2. Koje vrste kupnji obično obavljaju potrošači, objasnite?
3. Navedite i kratko objasnite osnovne faze prodajnog procesa!
4. Objasnite značaj faze prezentacije u prodajnom procesu!
5. Koliko je važan poslijekupovni kontakt s kupcem, objasnite?

## **10. MEĐUNARODNO PODUZETNIŠTVO**

Međunarodno poduzetništvo je proces vođenja poslovnih aktivnosti izvan nacionalnih granica. Kada poduzetnik provodi svoj poslovni model u više od jedne zemlje pojavljuje se međunarodno poduzetništvo. Uspješan poduzetnik biti će onaj koji potpuno razumije kako se međunarodno poslovanje razlikuje od čisto domaćeg poslovanja i sposoban je prikladno reagirati.

Poduzetnik koji ulazi na međunarodno tržište treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Kako se upravljanje međunarodnim poslovanjem razlikuje od upravljanja domaćim poslovanjem?

- Koja strateška pitanja treba riješiti pri globaliziranju?
- Koje su mogućnosti dostupne za uključivanje u međunarodnu razmjenu?
- Kako bi trebali procijeniti odluku za pristup međunarodnom tržištu?

Različiti aspekti globalnog poduzetništva se mogu sagledati kroz formulu:

$$GP=K1+PP+E+DK+P+K2$$

GP=globalno poduzetništvo

K1=kultura

PP=političko i pravno okruženje

E=ekonomija i ekonomska integracija

DK=distribucijski kanali

P=promjena

K2=komunikacija

Međunarodne poduzetničke odluke složenije su zbog čimbenika koje nije moguće kontrolirati kao što su: ekonomika, stanje gospodarstva, platna, trgovinska bilanca, vrste ekonomskog sustava, političko – pravno okruženje, kulturno i tehnološko okruženje.

Kulturni, politički, ekonomski i distribucijski sustavi zemlje utječu na njezinu privlačnost kao potencijalnog tržišta i kao potencijalne prilike za investiranje. Troškovi i politički rizici (operativni, transferni i vlasnički) su niži u ekonomski i politički naprednijim i tržišno orijentiranim zemljama.

Globalni poduzetnik pažljivo analizira zemlje kako bi odredio najbolju za ulazak, a zatim kako bi razvio prikladnu strategiju ulaska. Analize koje radi globalni poduzetnik su :

- analiza okoline (koje su jedinstvene karakteristike svakog nacionalnog tržišta , koje su zajedničke karakteristike svakog od tržišta s ostalim nacionalnim tržištima)
- pravno okruženja (zakoni, pravila, kodeksi, tarife i porezi)
- resursi (osoblje, novac)
- političko okruženje (odredbe i stavovi vlade, dugotrajno političko okruženje)

Motivacije za međunarodno pozicioniranje su:



- dobit
- pritisci konkurencije
- jedinstveni proizvod ili usluga
- višak proizvodnih kapaciteta
- pad prodaje na domaćem tržištu
- jedinstvena tržišna prilika
- ekonomija razmjera
- tehnološka prednost
- porezne olakšice.

Strategije poduzetničkog ulaska na međunarodno tržište ovise o poduzetnikovim ciljevima i prednostima odnosno slabostima kompanija. Način ulaska ili pokretanja međunarodnog poslovanja može se podijeliti u tri kategorije:

- izvoz
- nesuvlasnički dogovori
- izravna strana ulaganja.

**Izvoz** je najčešća strategija ulaska na međunarodno tržište i obično poduzetnik započinje međunarodno poslovanje putem prodaje i prijevoza proizvoda proizvedenih u jednoj zemlji kupcima koji se nalaze u drugoj zemlji. Izvoz dijelimo na izravni i neizravni.

**Neizravni izvoz** podrazumijeva stranog kupca na lokalnom tržištu ili korištenje tvrtke za upravljanje izvozom. Za određene vrste roba i proizvoda strani kupci aktivno traže izvore nabave i za te potrebe imaju urede za kupnju na tržištima diljem svijeta. U tom slučaju kompletna se transakcija obavlja kao da se radi o domaćoj transakciji iako će roba biti dostavljena u drugu državu.

Ova metoda izvoza za poduzetnika podrazumijeva najmanju količinu znanja i rizika. Poduzeća za upravljanje izvozom za određeni novčani iznos nude zastupništva na stranim tržištima. Poduzeća za upravljanje izvozom obavlja svu prodaju, marketing i dostavu te rješava sve tehničke probleme vezane uz proces izvoza.

**Izravni izvoz** je kada poduzetnik želi sam biti uključen u poslovanje bez financijskih obaveza prema drugima i uključuje se u izravni izvoz putem distributera ili vlastitog ureda u

inozemstvu. Neovisni strani distributeri posluju proizvodima tvrtki koje traže relativno brz ulazak na veliki broj stranih tržišta, izravno kontaktiraju strane kupce i bave se tehničkim aspektima izvoza, dokumentacijom, financijama i dostavom prema ugovorenoj stopi provizije. Poduzetnici mogu otvoriti i vlastiti prekomorski ured za prodaju i zaposliti vlastito prodajno osoblje kao svoje zastupnike.

### **Nesuvlasnički dogovori ne uključuju vlasništvo, a to su::**

- licenciranje
- projekt ključ u ruke
- ugovori o upravljanju

Svaki od ovih načina omogućava ulazak na strano tržište, prodaju i dobit bez izravnog ulaganja kapitala na strano tržište.

**Licenciranje** podrazumijeva da poduzetnik koji je proizvođač (onaj koji daje licencu) daje stranom proizvođaču ( onome koji je korisnik licence) pravo korištenja patenta, zaštitnog znaka, tehnologije u zamjenu za plaćanje rojaliteta ( naknade za korištenje). Ovaj dogovor je najbolje primijeniti kada poduzetnik nema namjeru ući na određeno tržište putem izvoza ili izravnog ulaganja, a krasi ga niska razina rizika i mogućnost generiranja dodatnih prihoda.

**Projekt ključ u ruke** je još jedan način kako poduzetnik može obavljati međunarodno poslovanje bez puno rizika. Nerazvijene i slabo razvijene zemlje imaju potrebu za naprednim tehnologijama i infrastrukturom, ali ne žele znatan dio svojih ekonomija predati u ruke strancima. Strani poduzetnik izgradi tvornicu, obučiti radnike i rukovoditelje te po pokretanju poslovanja projekt preda u ruke lokalnim vlastima. Ovom metodom moguće je ostvariti početnu dobit i kasnije izvozne prodaje. Financiranje vrši lokalna kompanija ili vlada sukcesivnim prodajama tijekom trajanja projekta.

**Izravna strana** ulaganja su manjinski udjeli, zajednički poslovni pothvati, većinski udjeli i spajanja. Poduzetnici koriste manjinske udjele kako bi uspostavili temelje na stranom tržištu ili kako bi stekli iskustvo prije nego se odluče na ozbiljniju obavezu.

Zajednički poslovni pothvati se koriste kada poduzetnik želi kupiti lokalno znanje kao i već etablirane tržišne i proizvodne objekte radi brzog ulaska na tržište. Sinergija među

Poduzećima određuje koliko će prednosti zajednički poslovni pothvat donijeti svakoj kompaniji koja u njemu sudjeluje.

Većinski udjel (više od 50% vlasništva) omogućava poduzetniku zadobivanje upravljačke kontrole, dok istodobno zadržava lokalni identitet tvrtke.

Spajanja se događaju kada se poduzetnici odluče pripojiti drugim poduzećima kako bi osigurali izvor nabave ključnih inputa, usvojili nove tehnologije ili spriječili konkurentski proizvod da im postane prijetnja.

Poduzetničko partnerstvo je jedan od najboljih načina ulaska u međunarodno tržište. Dobar partner može pomoći poduzetniku u pristupu na tržištu, podjeli troškova i postizanju ključnih kompetencija.

### **10.1. Pitanja za ponavljanje (10):**

1. Što je međunarodno poduzetništvo?
2. Na koja pitanja treba odgovoriti poduzetnik koji ulazi na međunarodno tržište?
3. Koje vrste analiza radi globalni poduzetnik?
4. Koje su motivacije za međunarodno pozicioniranje poduzetnika?
5. Navedite i objasnite osnovne strategije ulaska na međunarodno tržište!
6. Što su to nesuvlasnički dogovori, objasnite vrste?

## **11. VANJSKOTRGOVINSKO POSLOVANJE**

Postoje tri vrste čimbenika koji uređuju vanjsku trgovinu:

- državna tijela (ministarstvo nadležno za vanjsku trgovinu koje u suradnji s ministarstvom financija predlaže mjere vanjskotrgovinske politike
- misije, ustanove i asocijacije čija je zadaća unaprijeđivanje vanjske trgovine
- trgovačka društva koja se bave izvozom i uvozom roba i usluga.

### **11.1. Vanjskotrgovinski promet**

Vanjskotrgovinski promet se može obavljati na tri načina:

- **u svoje ime i za svoj račun** pri čemu sva korist iz obavljenog posla pripada onome tko taj posao ugovori i obavi, ali snosi i sve rizike uključujući i mogući gubitak koji u tom poslu može nastati
- **u svoje ime, a za račun i po nalogu drugog komitenta ( nalogodavca)**, u tom slučaju poduzeće posluje kao vanjskotrgovinski posrednik koji za obavljeni posao dobiva ugovorenu proviziju. Sva korist iz obavljenog posla pripada komitentu za čiji je račun posao obavljen, ali komitent snosi sve rizike koji u tom poslu nastanu, uključujući i rizik potencijalnog financijskog gubitka, osim rizika koji su nastali krivnjom vanjskotrgovinskog posrednika
- **u tuđe ime i za tuđi račun** pri čemu poduzeće koje obavlja poslove kao agent (zastupnik svog komitenta-nalogodavca) posreduje i pri plasmanu njegove robe ili usluga. Zarada posrednika će ovisiti o vrijednosti ugovorenih i obavljenih poslova u ime i za račun nalogodavca. Sva dobit pripada nalogodavcu, ali on snosi i sve rizike osim onih nastalih krivnjom posrednika.

## 11.2. Vanjskotrgovinski posrednici

- **Specijalizirana vanjskotrgovinska poduzeća** za izvoz i uvoz kupuju robu izravno od proizvođača i prodaju je na stranom tržištu. To su najstarija vanjskotrgovinska poduzeća koja imaju dobre poslovne veze na domaćem i stranom tržištu i poznata su po temeljitom ispitivanju tržišta. Njihova važnost sve više opada zbog sve veće specijalizacije u vanjskoj trgovini i zbog toga što sve više poduzeća sami obavljaju te poslove.
- **Komisionar** je vanjskotrgovinski posrednik koji posluje u svoje ime, a za račun i po nalogu komitenta. Poslovni odnos s nalogodavcem komisionar temelji na komisionom ugovoru. Glavne odlike komisionara su dugogodišnje iskustvo, dobro poznavanje tržišta, solidnost u poslovanju i održavanje mnogobrojnih poslovnih veza.

Komitent može dati komisionaru

- tržišni nalog kojim komitent povjerava komisionaru izvršenje posla s tim da ga komisionar obavi onako kako smatra da je u tržišnim uvjetima najbolje. Takav

nalog komitent daje komisionaru samo ako ima u njega puno povjerenje i preuzima sve obaveze plaćanja troškova.

- uvjetovani nalog (limitirani) kojim komitent određuje komisionaru uvjete kojih se mora pridržavati, a ti uvjeti se kasnije pojavljuju kao dijelovi kupoprodajnog ugovora. Ako komisionar može postići povoljnije uvjete za komitenta, svu nastalu razliku dobiva komitent. Komitent snosi sve troškove, plaća proviziju komisionaru te snosi sve rizike i njihove posljedice.

- **Inozemni zastupnik** je vanjskotrgovinski posrednik koji obavlja trgovačke poslove u ime i za račun inozemnog nalogodavca – principala, kojega javno i stalno zastupa na određenom tržištu. Zastupnik je u odnosu prema principalu samostalno poduzeće koje zastupa njegove interese i obavlja sve poslove i radnje potrebne za uspješnu prodaju. Inozemni zastupnik ne smije zastupati istodobno poduzeće koja je konkurent principala.

Pri izboru zastupničkog poduzećavažno je da ona izvrsno poznaje prilike na tržištu, ima dobre poslovne veze, uživa ugled solidnog poduzeća, ima iskustva i stručno osoblje. Ugovorom o zastupanju se utvrđuju odnosi između zastupnika i komitenta.

- **Distributer** posluje u svoje ime i za svoj račun. Na određenom tržištu ima isključivo pravo prodaje svog principala, preprodaje robu trgovcima na malo ili prodaje robu putem trgovačkih posrednika.
- **Diler** je vanjskotrgovinski posrednik koji posluje u svoje ime i za račun s time što na temelju dilerskog ugovora sa inozemnim principalom postaje njegov ovlašteni samostalni zastupnik obično na dijelu područja zemlje gdje se nalazi.

Diler prodaje proizvode inozemnog principala izravno pojedinačnim kupcima u svojoj zemlji. Distributer kupuje robu od principala po cijenama koje su niže od prodajnih cijena ili dobiva određeni rabat u postotku od fakturirane vrijednosti kupljene robe. Tako ostvaruje zaradu kojom se koristi sam ili je dijeli s posrednicima kojima povjerava prodaju robe na tržištu. Troškove oko posredovanja na tržištu i obrade tržišta snosi inozemni principal, a distributer snosi troškove nabave, prodaje robe, troškove promidžbe kao i provizije i popuste pri prodaji robe.

Distributer štiti svoj interes na tržištu ugovornom klauzulom ekskluziviteta prema kojoj principal ne smije nuditi ni prodavati svoju robu na distributerovu tržištu putem trećih osoba.

- **Broker** posreduje između kupca i prodavatelja u jednom izvoznom ili uvoznom poslu i nema trajni ugovorni odnos s komitentom. Uz osnovne posredničke usluge obavljaju i druge poslove kao npr. smještaj, sortiranje, reklamiranje robe i dr. Izvanredno dobro poznaju robu i uvjete na tržištu. Za svoje usluge brokeri naplaćuju proviziju koja se obračunava od ugovorene vrijednosti predmeta kupoprodaje. Svaka od ugovornih strana plaća brokeru polovicu njegove provizije.

U međunarodnom robnom prometu brokere dijele se na:

- robne brokere
  - brokere u osiguranju
  - brokere u transportu
  - brokere za zakup broskog prostora
  - brokere za carinsko posredovanje
- 
- **Izvozni prekupci** su vanjskotrgovinski posrednici koji kupuju robu neposredno od proizvođača i odmah je prodaju na stranom tržištu obavljajući sami sve izvozne poslove. Ne drže robu na skladištu i nisu vezani za jednog proizvođača. Nazivaju se „papirnati“ trgovci jer poslove obavljaju u svom uredu, a sa tržištem su povezani telekomunikacijskim sredstvima.
- 
- **Komprador** je posebna vrsta vanjskotrgovinskog posrednika koji je nastao u zemljama Dalekog istoka. Za račun određenog inozemnog poduzeća obavlja raznovrsne posredničke poslove zastupnika, komisionara ili specijaliziranog posrednika. Često preuzima poslovne naloge od europskih poduzeća i obavlja cjelokupan posao kupoprodaje u svojoj zemlji jer odlično poznaje domaće tržište, navike domaćih trgovaca, jezik i običaje.
- 
- **Faktor** je specifičan posrednik u vanjskotrgovinskom prometu koji prodaje i kupuje robu po generalnoj ili posebnoj ovlasti svog nalogodavca – principala. Po želji nalogodavca ispunjava tri funkcije:

- funkciju obavljanja posredničkih usluga
  - funkciju financiranja plasmana
  - funkciju preuzimanja rizika naplate od dužnika
- **Projektno – konzultativni inženjering biro** su samostalna poduzeća specijalizirana prema gospodarskim djelatnostima. Na zahtjev naručitelja (investitora) izrađuje projekte, elaborate, nadziru gradnju objekta.
  - **CIF agent** je posebna vrsta trgovačkog zastupnika koji često za više nalagodavaca, na ugovornoj osnovi donosi poslovne zaključke. Po načini svoga rada CIF agent bi predstavljao neko srednje rješenje između trgovačkog zastupnika i brokera.
  - **Indent-posrednik-indentposlovi** se najčešće promjenjuju u trgovanju sa zemljama jugoistočne Azije, a to je jednostrana obaveza kupca koji daje nalog za kupnju robe iz inozemstva domaćem uvozniku.

Konsignacijska prodaja strane robe je prodiranje inozemnog poduzeća na inozemno tržište pomoću **zastupnika – konsignatora**. Carinsko skladište tipa D je posebna vrsta skladišta koju otvara konsignatar radi privremenog smještaja robe u vlasništvu stranih pravnih i fizičkih osoba namijenjene prodaji na tržištu konsignatora (zastupnika). U takvom skladištu roba je za cijelo vrijeme uskladištenja vlasništvo principala sve dok tu robu zastupnik – konsignatar ne proda. Za prodaju strane robe s konsignacije, ugovorom se određuje **posebna provizija**.

**Ugovor o isključivoj distribuciji** je ugovor sklopljen između dviju ugovornih strana od koji se jedna obavezuje da će isporučivati određenu robu samo toj drugoj strani, isključivom distributeru na ugovorenom području. U praksise postoje sljedeće vrste ugovora:

Ugovor o distribuciji gdje se jedna strana obavezuje prodavati robu druge strane u **svoje ime i za svoj račun**. Predmet ugovora o distribuciji je ustupanje distributeru i dileru isključiva prava prodaje određenih proizvoda proizvođača za određeno područje. Distributer i diler moraju voditi računa o vlastitom kapitalu kojim će naručenu robu izravno platiti principalu bez obzira imaju li ili ne osigurane kupca za naručenu, plaćenu i isporučenu robu.



Temeljno pravilo za uspješno poslovanje distributera i dilera je pronalaženje sigurnih kupaca. Važno je i pitanje odnosa prema trećima (garancije, nastale štete) jer su distributeri i diler samostalni trgovci pa prema trećima nastupaju samostalno i neograničeno. Prodajne cijene principalovih proizvoda na tržištu distributera/dilera određuje principal. Time zadržava kontrolu cijena svojih proizvoda i ujednačenost tih cijena na svim stranim tržištima gdje ima dilersku mrežu. Distributer i diler mogu na svom tržištu, ali o svom trošku odobravati kupcima određene popuste i prodavati robu po cijenama nižim od principalovih fakturnih cijena.

### **11.3. Pitanja za ponavljanje (11):**

1. Na koje se sve načine može obavljati vanjskotrgovinski promet?
2. Koja je uloga i značaj vanjskotrgovinskih posrednika?
3. Navedite i objasnite najmanje pet vanjskotrgovinskih posrednika!
4. Navedite važnost i ulogu distributera?
5. Na koji način distributer štiti svoju tržišnu poziciju?

## 12. E -TRGOVINA I E -PODUZETNIŠTVO

Trgovina putem interneta je najprofitabilniji oblik trgovine zbog jednostavnosti i niskih troškova. Internet trgovina nema radno vrijeme, kupovanje je moguće dvadeset četiri sata dnevno, a proizvod je dostupan i najudaljenijim Internet korisnicima. E – prodaja je „Proces kupnje, prodaje ili razmjene proizvoda, usluga ili informacija putem javno dostupne računalne mreže, interneta, a nudi veliko smanjenje troškova i vremena transakcija (Panian, 2000).

Početak web trgovine vezuje se za web trgovinu Amazon.com koja 1995. isporučuje prvu pošiljku knjiga. U sljedećih trideset dana prodaje knjige u svih pedeset zemalja USA. Amazon „pionir“ web trgovine postavlja standarde web trgovine i utire put njezinog daljnjeg razvoja.

Koncept prodaje stvari „ s tavana i iz podruma“ lansira 1996. g. aukcijska web trgovina e-Bay koja godinu kasnije postaje druga web trgovina po veličini na svijetu. Amazon i e-Bay započinju razdoblje kupovine iz „naslonjača“.

### **12.1. Planiranje e- trgovine**

Planiranje e- trgovine je kreativan proces koji se ostvaruje u šest koraka:

- donošenje odluke i rokova o uspostavljanju virtualne trgovine
- izbor asortimana proizvoda i usluga
- izbor načina plaćanja u virtualnoj trgovini i organizaciji distribucije proizvoda
- registracija domene i otvaranje Web mjesta (serverska podrška)
- kreiranje web stranice za virtualnu trgovinu
- plan održavanja i promocija virtualne trgovine

### **Sastavnice e- prodaje**

- web prodavaonica ili prednji ured (eng. Front Office) uključuje web ponudu koja sadrži informacije o poduzeću i o proizvodima, obrasce za naručivanje i potvrdu transakcije.
- pozadinski ured (engl. Back Office) koji uključuje upravljanje nabavom, resursima, isporuku i praćenje plaćanja, praćenje odnosa s kupcima i rada web mjesta.

### **Modeli e- prodaje**

- B2B (engl. Business to Business) = trgovina između tvrtki
- B2C (engl. Business to Consumer) = trgovina s krajnjim korisnicima

## **Prednosti e- prodaje**

Prednosti za kupce su:

- veći izbor proizvoda i usluga
- dostupnost proizvoda od 0-24
- niža cijena proizvoda
- lakši pristup informacijama
- izbjegavanje pritiska prodajnog osoblja
- ušteda vremena

Prednosti za prodavače su:

- prikupljanje podatak o konkurenciji, novim tehnologijama i mogućnostima napretka
- kvalitetnije upravljanje skladištenjem robe
- smanjenje troškova te povećanje brzine i učinkovitosti
- mogućnost širenja na nacionalna i međunarodna tržišta uz minimalna kapitalna ulaganja
- smanjuje za 90% cijene kreiranja, obrade, distribucije i skladištenja proizvoda ili usluga
- manje papirnatu dokumentaciju

## **Nedostaci e- prodaje**

Nedostaci za kupce su:

- informatička nepismenost i nepoznavanje stranih jezika
- rizik prijevare
- mogućnost neisporuke proizvoda
- krađa identiteta kupca

Nedostaci za prodavača:

- nužnost konstantnog ulaganja u daljnji razvoj
- troškovi marketinga povećani zbog oštre konkurencije

- lako kvarljivi proizvodi nisu prikladni za takvu vrstu prodaje
- poteškoće pri pronalasku osoblja s odgovarajućim iskustvom

## **12.2. Prednosti e – trgovine**

Prednosti e - trgovine su:

- veličina tržišta ( cijeli svijet je tržište)
- mogućnost nabave proizvoda tamo gdje je on najjeftiniji
- smanjenje troškova poslovanja
- mogućnost brzog i jeftinog ostvarenja narudžbi
- ušteda vremena
- fleksibilnost u poslovanju
- povećanje poslovne efikasnosti

## **12.3. Nedostaci e- trgovine**

Nedostaci e - trgovine su :

- nužnost konstantnog ulaganja u daljnji razvoj
- poteškoće pri pronalasku osoblja s odgovarajućim iskustvom
- rizik prijevare
- marketinški troškovi povezani s jakom konkurencijom (nije lako stvoriti jaki brend među milijunima web stranica na internetu)
- krađa identiteta kupca

Pravila za uspješnu e - trgovinu su jednostavna navigacija, proizvodi razdijeljeni u kategorije i optimalna veličina asortimana, kratke i jasne informacije. Iznimno je važna

sigurnost procesa kupnje i prodaje, atraktivan dizajn stranica i riječi koje motiviraju na kupnju.

#### **12.4. Sigurnost e - trgovine**

Ono što mnoge potencijalne kupce zabrinjava je sigurnost interneta, odnosno mogu li bez straha slati brojeve kreditnih kartica preko interneta. Web trgovina mora pružiti osjećaj sigurnosti da kupac može provjeriti svoje osobne informacije i novac, da nema straha od toga hoće li dobiti proizvod ili ne i može li kasnije reklamirati proizvod ako s njim nešto nije u redu.

Digitalni certifikati koje izdaju Međunarodna poduzeća garantiraju identitet trgovca sa svim potrebnim podacima kao i da trgovac ima Internet stranice koje zadovoljavaju propise o Internet poslovanju. To je elektronski potpis kojeg se ne može krivotvoriti jer ga mogu napraviti jedino tvrtke specijalizirane isključivo za izdavanje takvih certifikata. Bez digitalnih certifikata nemoguće je napraviti Internet trgovinu koja prihvaća kreditne kartice kao sredstvo plaćanja.

Sa certifikatom, plaćanje kreditnom karticom putem interneta postaje sigurnije nego plaćanje u trgovinama gdje je broj kartice lako vidljiv.

#### **Sigurnost i zaštita**

SSL (Secure Sockets Layer) = protokol koji kodira podatke i takve ih šalje poslužitelju

Sigurnost stranice je osigurana ukoliko web adresa sadrži <https://>

Internet pretraživači rade u normalnom te u sigurnom modu koji se kada je aktivan očituje u obliku lokota u donjem desnom dijelu stranice.

Ukoliko davatelj usluge prikazuje cijene one moraju biti jasno i nedvosmisleno naznačene, a posebno se mora naznačiti jesu li u prikazane cijene uključeni troškovi dostave, ostali manipulativni troškovi koji na bilo koji način utječu na prikazanu cijenu.

#### **12.5. Budućnost e- trgovine**

U vrlo skoroj budućnosti postat će nepisano pravilo i standard da svako poduzeće ili obrtnik ima i on line ponudu svojih proizvoda i usluga. Neće biti dovoljno imati „webstranice“ na kojima se nalazi tek naziv tvrtke i par rečenica o opisu djelatnosti već pregled kompletne ponude i potražnje sa mogućnošću direktnog pregledavanja, naručivanja, plaćanja i isporuke. On line trgovine su postale nezaobilazna stvarnost u rastućem svijetu shopping ponude. Takav način je poslovanje nezaustavljivo odvelo na nove razine i postaje sve popularniji i u Republici Hrvatskoj. Stoga je nužno putem medija promovirati svoju on line trgovinu i njenu ponudu kako bi se povećala posjećenost.

## **12.6. E– poduzetništvo**

Moderno poslovanje donijelo je poduzetnicima prednosti, ali zauzvrat je tražilo dodatni angažman, kako vremenski tako i financijski. Klijenti i poslovni partneri lako dolaze do potrebnih informacija o poduzetniku i djelatnostima kojima se isti bavi, prijenos informacija i komunikacija su bitno ubrzani i olakšani, a vrijeme dostupno za izvršenje nužnih poslovnih radnji (vođenje financija, marketing i dr.) je bitno skraćeno. Jednostavno, moderno poslovanje je akcelerirano poslovanje.

Kako bi poduzetnik mogao poslovati u takovom okruženju, nužno mora usvojiti potrebne vještine te primijeniti potrebne promjene u vođenju tvrtke (u vođenju financija, u marketinškim radnjama i dr.). Elektroničko vođenje poslovnih knjiga, elektroničko plaćanje, Internet marketing, Internet trgovina, samo su neke aktivnosti koje poduzetnik može implementirati u svoje poslovno okruženje kako bi ubrzao i olakšao vođenje tvrtke, kako bi povećao konkurentnost tvrtke, kako bi ubrzao i olakšao komunikaciju sa klijentima i poslovnim partnerima te kako bi se otvorio ka novim metodama oglašavanja i ponude svojih proizvoda i usluga (e-oglašavanje i e-marketing).

**12.7. Pitanja za ponavljanje (12):**

1. Koje su prednosti, a koji nedostaci e-trgovine?
2. Što uključuje proces planiranja e-trgovine?
3. Što je digitalni certifikat, objasnite njegovu ulogu i značaj?
4. Koja su pravila za realizaciju uspješne e- trgovine?
5. Navedite modele e-prodaje?
6. Objasnite zbog čega je razvoj e-trgovine poduzetnička prilika?



## LITERATURA

1. Deželjin J. i suradnici., 2002. *Poduzetnički menadžment: Izazov, rizik, zadovoljstvo*. Zagreb: M.E.P Consult
2. Dibb, S., 1995. *Marketing*. Zagreb: MATE.
3. Dumičić, K., Lazibat, T., Matić, B., 2005. *Quality System Implementation and Market Structure: Sample Survey of Croatian Companies*, Ekonomski pregled, br. 9., str. 615-633.
4. Hoyer, W., D., MacInnis, D. J., 2001. *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Comlany, Boston, New York, 2001. , str.420. – 424.
5. Jolić, N., Kavran, Z., Lazibat, T., 2009. *Business Excellence in the Field of Traffic and Transport Technology*. Poslovna izvrsnost, 3 (1), str. 131-144.
6. Kesić, T., 2006. *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Opinio.

7. Kotler, P., 2001. *Upravljanje Marketingom, Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola* (9. izdanje). Zagreb: MATE.
8. Kotler, P., 2001. *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE.
9. Kotler, P., 2006. *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE.
10. Lazibat, T. (1999) *Značaj kvalitete za ulazak na međunarodno tržište*, Ekonomska misao i praksa, br.1, str.73-88.
11. Lazibat, T. i Kolaković, M., 2004. *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*. Zagreb: Sinergia nakladništvo.
12. Lazibat, T., Štulec, I., Baković, T., 2011. *Specifičnosti trgovanja vremenskim izvedenicama ovisno o organiziranosti terminskog tržišta*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 9 (1), str. 1-16.
13. Mihić, M., 2003. *Prodavanje i vještina pregovaranja*, Skripta, EFST, Split
14. Milardović, A., Njavro, Đ., 1999. *Globalizacija, u zborniku radova Globalizacija*. Osijek: Pan Liber, Osijek. str. 5.
15. Panian, Ž., 2000. *Elektroničko trgovanje*. Zagreb: Sinergija.
16. Panian, Ž., 2000. *Elektroničko trgovanje*. Zagreb: Sinergija.
17. Panian, Ž., 2000. *Internet i malo poduzetništvo*. Zagreb: Informator
18. Panian, Ž., 2000. *Internet i malo poduzetništvo*. Zagreb: Informator.
19. Smolić, Š., 2011. *Trgovina* (poglavlje u knjizi) u: Čavrak V. ur. *Gospodarstvo Hrvatske*. Zagreb: Politička kultura.
20. Tipurić, D. i Markulin, G., 2002. *Strateški savezi: Suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*. Zagreb: Sinergija

