

# ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA - PODRAVKA D.D. NA TRŽIŠTU MAĐARSKE

---

**Matošević, Marinela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:109014>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-25**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Marinela Matošević

**ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA - PODRAVKA  
D.D. NA TRŽIŠTU MAĐARSKE**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Marinela Matošević

**ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA - PODRAVKA  
D.D. NA TRŽIŠTU MAĐARSKE**

Završni rad

**Kolegij: Međunarodni marketing**

JMBAG: 0283026205

Email: [marinela.matosevic@outlook.com](mailto:marinela.matosevic@outlook.com)

Mentor: prof.dr.sc. Mirna Leko-Šimić

Osijek, 2021.

University Josip Juraj Strossmayer in Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study Management

Marinela Matošević

**ANALYSIS OF THE FOREIGN MARKET ENVIRONMENT –  
PODRAVKA D.D. ON THE HUNGARIAN MARKET**

Final paper

Osijek, 2021.

IZJAVA  
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu nanavedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne I sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti I visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11,94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datotekeu potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Marinela Matošević

JMBAG: 0283026205

OIB: 83795441183

e-mail za kontakt: marinela.matosevic@outlook.com

Naziv studija: Preddiplomski studij Menadžment

Naslov rada: Analiza okruženja stranog tržišta – Podravka d.d. na tržištu Mađarske

Mentorica rada: prof.dr.sc. Mirna Leko-Šimić

U Osijeku, 25.02.2022. godine

Potpis Matošević

## **Sažetak**

Okruženje je sačinjeno od kontroliranih i nekontroliranih sila. Okruženje je to koje određuje povoljne ili nepovoljne uvjete, a samim time pruža mogućnosti, prijetnje i izazove. Stupanj uspjeha u velikoj mjeri ovisi o učinku marketinškog okruženja i sposobnosti poduzeća da učinkovito reagira. Međunarodno marketinško okruženje obuhvaća sve relevantne globalne sile koje utječu na međunarodne marketinške odluke. Ove snage mogu biti unutarnje (poput sposobnosti resursa i stavova uprave), mogu biti domaće (poput vladine politike prema međunarodnom poslovanju i objektima) i globalne (kao što je cjelokupno međunarodno poslovno okruženje relevantnog dijela svijeta). Međutim, rasprava o globalnim silama je relevantnija jer su one glavna razmatranja u međunarodnom marketingu. Međunarodno marketinško okruženje sastoji se od globalnih sila, poput ekonomskih, socijalnih, kulturnih, pravnih, zemljopisnih i ekoloških sila, koje utječu na međunarodne marketinške odluke. Poduzetnici širom svijeta traže načine uvođenja svojih proizvoda na međunarodna tržišta. Nažalost, međunarodno marketinško okruženje predstavlja puno prilika i prijetnji stranim sudionicima. Kulturno, ekonomsko, socijalno, političko i tehnološko okruženje djeluje kao odlučujući čimbenik poduzetničkog uspjeha na globalnim tržištima.

Cilj ovog završnog rada je otkriti učinke elemenata okruženja međunarodnog marketinga na primjeru poslovanja međunarodnog poduzeća. Empirijski dio rada proučava međunarodno poslovanje hrvatske kompanije Podravka d.d. na međunarodnom tržištu, u ovom slučaju na tržištu Mađarske.

***Ključne riječi:*** *međunarodno poslovanje, marketing mix međunarodnog poduzeća, Podravka, Mađarska*

## **Abstract**

The environment is made up of controlled and uncontrolled forces. It is the environment that determines the favourable or unfavourable conditions, and thus provides opportunities, threats and challenges. The degree of success largely depends on the performance of the marketing environment and the ability of the company to respond effectively. The international marketing environment encompasses all relevant global forces influencing international marketing decisions. The forces can be internal (such as resource capabilities and governance attitudes), domestic (such as government policy toward international business and facilities), and global (such as international business environment of the relevant part of the world). However, the discussion of global powers is more relevant because they are the main considerations in international marketing. The international marketing environment consists of global forces, such as economic, social, cultural, legal, geographical and environmental forces, influencing international marketing decisions. They are looking for ways to introduce their products to international markets. Unfortunately, the international marketing environment presents many opportunities and threats to foreign participants. The cultural, economic, social, political and technological environment acts as a decisive factor of entrepreneurial success in global markets.

The aim of this final paper is to discover the effects of the elements of the international marketing environment on the example of the business of an international company. The empirical part of the paper studies the international business of the Croatian company Podravka d.d. on the international market, in this case on the Hungarian market.

**Keywords:** *International business, Marketing mix of international company, Podravka, Hungary*

## Sadržaj:

1. Uvod .....	1
1.1. Svrha i cilj rada .....	2
1.2. Struktura rada.....	2
2. Metodologija rada .....	2
3. Međunarodno poslovanje .....	3
3.1. Specifičnosti međunarodnog poslovanja .....	6
4. Okruženje međunarodnog marketinga .....	7
4.1. Socio-kulturno okruženje .....	7
4.1.1. Religija.....	9
4.1.2. Obrazovanje .....	10
4.1.3. Običaji i tradicija .....	11
4.1.4. Društvena struktura .....	12
4.2. Političko-pravno okruženje.....	13
4.3. Ekonomsko okruženje .....	13
5. Međunarodni marketing .....	15
5.1. Upravljanje međunarodnim marketingom.....	15
5.2. Marketing miks u međunarodnom marketingu.....	16
6. Analiza okruženja stranog tržišta – Podravka d.d. na tržištu Mađarske .....	21
6.1. Poslovanje Podravke d.d. na području Mađarske.....	21
6.2. PEST analiza Mađarske .....	22
6.3. Marketing miks Vegete na tržištu Mađarske .....	28
7. Zaključak .....	32
Literatura .....	34
Popis slika .....	37



## 1. Uvod

Zemlje s visokom razinom međunarodne trgovine imaju snažnija gospodarstva, bolji životni standard i kontinuirani rast. Ekonomije rastu i padaju, a poduzeće koje ima kvalitetno međunarodno poslovanje boljem je položaju zaustaviti gospodarski pad na domaćem tržištu. Nadalje, manje vjerojatno će propasti poduzeća koja izvoze. Osim izvoznih poduzeća koja povećavaju prodaju izvozom, poduzeća koja isporučuju materijale izvoznicima također bilježe porast prihoda, što dovodi do stvaranja novih radnih mjesta. Poduzeće koje povećava svoj izvoz treba zaposliti više ljudi kako bi se nosilo s većim radnim opterećenjem.

Politika slobodnog međunarodnog trgovinskog okruženja jača gospodarstva svih zemalja. Iako međunarodna trgovina može dovesti do gubitka nekih radnih mjesta, ona ima jači sinergijski učinak na otvaranje novih radnih mjesta i poboljšanje ekonomskih uvjeta. Međunarodno poslovanje uklanja suparništvo između zemalja i promiče međunarodni mir i harmoniju. Uzajamna trgovina stvara ovisnost jednih o drugima, poboljšava samopouzdanje i njeguje dobru vjeru.

Ovaj završni promatra strano tržište s aspekta okruženja, kroz istraživanje i prezentiranje uloge međunarodnog marketinga u međunarodnom poslovanju. Rad istražuje upravljanje međunarodnim marketingom, oblike međunarodnog marketinga i marketing mix međunarodnog poduzeća. Važno je naglasiti kako poduzeća koja izvoze moraju imati dva potpuno različita marketing miksa, jedan od njih mora biti posvećen domaćem tržištu, dok drugi mora uvažiti čimbenike na pojedinom međunarodnom tržištu. Praktični dio rada donosi prikaz gospodarskog, kulturnog, demografskog i društvenog okruženja u Mađarskoj te utjecaj tih elemenata na pozicioniranje Podravke, odnosno Vegete na mađarskom tržištu.

## **1.1. Svrha i cilj rada**

Svrha rada je istražiti i donijeti zaključke o međunarodnom okruženju s aspekta međunarodnog marketinga. Praktični dio rada reflektira teorijski dio rada, kroz primjer nastupa Podravkinog brenda Vegete na međunarodnoj sceni, u ovom slučaju na području Mađarske.

## **1.2. Struktura rada**

Struktura rada je bazirana na teorijskom okviru i praktičnom dijelu rada. Teorijski okvir donosi prikaz međunarodnog poslovanja i njegovih specifičnosti, elemente okruženja međunarodnog marketinga kao što su socio-kulturno okruženje, političko-pravno okruženje, tehnološko okruženje i ekonomsko okruženje. Posebno mjesto u strukturi rada ima međunarodni marketing s naglaskom na marketing miks u međunarodnom marketingu. Potom slijedi prikaz PEST analize, kao alata za provođenje analize makro okruženja stranog tržišta. Praktični dio rada rezultira PEST analizom tržišta Mađarske i marketing miksom kojeg Vegeta koristi na mađarskom tržištu.

## **2. Metodologija rada**

Metodologija rada donosi prikaz metoda korištenih u istraživanju i prezentiranju rezultata završnog rada. U radu su korištene metode:

- “Deskriptivne statistike – prikupljanje, uređivanje i prikaz statističkih podataka.
- Metoda dedukcije – dobivanje manje općenitih sudova iz jednog općeg suda.
- Metoda indukcije – dobivanje općeg suda iz više općenitih sudova.
- Metoda klasifikacije – podjela općeg pojma na posebne pojmove unutar opsega pojma (Zelenika, 1988:323).”

Rad počiva na sekundarnim izvorima podataka, koji su ekstrahirani iz znanstvenih i stručnih knjiga, članaka i internetskih stranica. Radom se interpretiraju statistička izvješća, stvaraju se općeniti zaključci iz više specifičnih zaključaka te se opći zaključci dijele na specifične zaključke.

### 3. Međunarodno poslovanje

Međunarodno poslovanje označava sve one poslovne aktivnosti koje se odvijaju izvan zemljopisnih granica zemlje. Uključuje ne samo međunarodno kretanje roba i usluga, već i ljudskih potencijala, tehnologije i intelektualnog vlasništva poput patenata, zaštitnih znakova, znanja i autorskih prava. Međunarodno poslovanje uključuje vrlo malu tvrtku koja izvozi (ili uvozi) malu količinu u samo jednu zemlju, kao i vrlo veliku globalnu tvrtku s integriranim operacijama i strateškim savezima širom svijeta. Unutar ove široke lepeze često se prave razlike među različitim vrstama međunarodnih tvrtki, a te su razlike korisne u razumijevanju strategije, organizacije i funkcionalnih odluka poduzeća.

Nacionalne države uglavnom imaju jedinstvene vladine sustave, zakone i propise, valute, poreze i carine, kao i različite kulture i prakse. Poslovanje u stranoj zemlji uključuje slična pitanja i stoga je složenije od poslovanja „kod kuće“. Međunarodno poslovanje razlikuje se od domaćeg, jer se okruženje mijenja kada poduzeće prijeđe međunarodne granice. Tvrtka dobro razumiju svoje domaće okruženje, ali su manje upoznate s okruženjem u drugim zemljama i moraju uložiti više vremena i resursa u razumijevanje novog okruženja.

Hisrich, Peters i Sheperd (2011) kao inicijalni korak u međunarodnom poslovanju vide odabir međunarodnog tržišta na kojem će poduzetnik i poduzeće djelovati. Odluka o odabiru stranog tržišta može biti potaknuta različitim motivima, koji mogu biti vezani uz upite iz stranih zemalja, uočavanje nezadovoljene potražnje ili osobnih razloga poduzetnika. No, donošenje same odluke o izlasku na međunarodno tržište treba biti utemeljeno na objektivnim čimbenicima, a prema Hisrich, Peters i Sheperd (2011) oni su:

- Odgovarajući pokazatelji – populacija, kupovna moć stanovništva,
- Prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka te njihova pretvorba u usporedive pokazatelje,
- Ponderiranje pokazatelja,
- Analiza rezultata, te
- Odabir tržišta na temelju rangiranih pokazatelja.

„Zbog sve veće dinamike i broja promjena na međunarodnom tržištu potrebe gospodarskih subjekata za relevantnim i pravovremenim informacijama sve su veće. Bez takvih informacija danas nije moguće donositi kvalitetne poslovne odluke. Istraživanje međunarodnog tržišta omogućava definiranje optimalne marketing strategije i marketing programa uz minimiziranje poslovnih rizika. Istraživanje međunarodnog tržišta treba, dakle, omogućiti gospodarskim subjektima da unaprijede kvalitetu svoje marketing strategije na svim tržištima na kojima posluju“ (Leko-Šimić, 2002:51). Prema Grbac (2009) međunarodne tvrtke kategoriziraju se kao višenacionalna poduzeća s neovisnim podružnicama koje djeluju kao domaće tvrtke ili globalno poslovanje s integriranim podružnicama ili kombinacija to dvoje. Međunarodno poslovanje obuhvaća sve komercijalne aktivnosti koje se odvijaju radi prijevoza robe, usluga, resursa, ljudi, ideja i tehnologija preko nacionalnih granica. Međunarodno poslovanje odvija se u mnogo različitih formata, a oni su:

- Kretanje robe iz zemlje u drugu (izvoz, uvoz, trgovina).
- Ugovori koji stranim firmama omogućuju upotrebu proizvoda, usluga i procesa iz drugih država (licenciranje, franšizno poslovanje).
- Formiranje i poslovanje prodajnih, proizvodnih, istraživačko-razvojnih i distribucijskih poslovnih subjekata stranim tržištima.

„Poslovanje na međunarodnoj sceni podrazumijeva i brojne poslovne procedure koje se ne koriste u poslovanju na domaćem tržištu poput komercijalnih računa, potvrda o primitku robe za špediciju, potvrda raznih inspekcija i špediterskih deklaracija o izvozu, kao i potrebu za poštivanjem sasvim nove skupine domaćih i međunarodnih pravila (Hisrich, Peters i Sheperd, 2011:527).“

Značajnost međunarodnog poslovanja znatno se povećala tijekom posljednjeg dijela dvadesetog stoljeća, zahvaljujući liberalizaciji trgovine, ulaganju i razvoju tehnologije. Prema Grbac (2009) neki od značajnih elemenata koji su unaprijedili međunarodno poslovanje uključuju:

- Osnivanje Svjetske trgovinske organizacije (WTO).
- Mogućnost e-poslovanja.
- Uvođenje eura u Europsku uniju.
- Tehnološke inovacije koje olakšavaju globalnu komunikaciju i transport.

- Raspad velikog broja komunističkih tržišta, čime su mnoga gospodarstva otvorila prostor za privatne poslovne inicijative.

„Učinkovitost poslovanja poduzeća na međunarodnoj razini, ovisi, o vještini iznalaženja cjelovitih rješenja i postizanja kompromisa usmjerenoga na prihvaćanje zajedničkih rješenja koja su prihvatljiva pripadnicima različitih kultura uključenih u poslovne odnose na globalnom tržištu (Hercigonja, 2017:171-179).“ Danas globalna konkurencija utječe na gotovo sve tvrtke, bez obzira na veličinu. Mnogi dobavljači iz stranih zemalja i dalje se natječu protiv proizvoda ili usluga koje potječu iz inozemstva. Međunarodno poslovanje i dalje je široki koncept koji obuhvaća najmanje kompanije koje mogu izvoziti ili uvoziti samo s jednom drugom državom, kao i najveće svjetske tvrtke s integriranim operacijama i strateškim savezima širom svijeta.

Globalizacija kao svjetski proces značajno je utjecala na svjetsku socijalnu ravnotežu kroz umrežavanje svijeta u svim područjima ljudske međuzavisnosti, od gospodarskih preko političkih do kulturnih sustava. Uz trendove koji su utjecali na promijenjenu sliku svijeta, primjerice nesrazmjerni porast stanovništva u nerazvijenim dijelovima svijeta, sve prisutniju gospodarsku nesigurnost, deregulaciju društvenog sektora i promijenjenu ulogu države, na globalnoj se razini pojavio i niz novih čimbenika među kojima se ističu: globalno širenje tržišta usmjereno prema gospodarskoj i financijskoj integraciji, jačanje supranacionalnih grupacija koje ograničavaju državne monopole nad pojedincima, društvom i razvojem te produbljivanje jaza između bogatih i siromašnih na nacionalnim i međunarodnoj razini. Globalizacija gospodarstva kao temelj procesa koji za sobom povlači sve ostale oblike globalizacije snažno utječe na nezaustavljiv porast trgovine i investiranja, pojačane i povećane financijske tokove, stvaranje globalnog, jedinstvenog svjetskog tržišta, transnacionalno integriranu proizvodnju i slabljenje nacionalnih ekonomija (Bedečković i Golub, 2011).

Može se zaključiti kako je proces globalizacije stvorio preduvjete za slobodniju, jeftiniju, lakšu i bržu međunarodnu razmjenu, koja omogućava zadovoljenje potreba globalnog tržišta. No, javljanjem pokreta poput *Fair Trade*, nastoje se ublažiti i ispraviti negativni obrasci ponašanja u globalnom poslovanju i stvoriti održivo globalno poslovanje, koje će ići na korist svih njegovih dionika.

### 3.1. Specifičnosti međunarodnog poslovanja

Međunarodno tržište, kao i domaće tržište, ima svoje specifičnosti, na koje međunarodni poduzetnik mora obratiti pažnju. „Specifičnost međunarodnog tržišta moguće je pronaći u marketinškom okruženju, državnom/ administrativnom okruženju, pravnom okruženju, ekonomskom okruženju, strukturalnom okruženju, informacijsko-tehnološkom okruženju, socio-kulturnom okruženju (Leko-Šimić, 2002:51).“

Kako bi se specifičnosti spoznale i pravilno odgovorilo na njih, istraživanje tržišta predstavlja kritičnu varijablu u odluci da se nastupi na međunarodnom tržištu. Budući da nacionalne države imaju jedinstvene, zakone i propise, poreze, carine, valute, kulture, postupke itd., međunarodno poslovanje je očito složenije od poslovanja koje se odvija isključivo na domaćem tržištu. Glavni zadatak međunarodnog poslovanja uključuje razumijevanje same veličine globalnog tržišta. Trenutno na svijetu postoji oko 200 nacionalnih tržišta, koja predstavljaju naizgled beskrajnu ponudu međunarodnih poslovnih prilika.

„Poslovanje na globalnom tržištu podrazumijeva oblikovanje multikulturalnog i korporacijskog identiteta, pri čemu multinacionalne kompanije i njihovi menadžeri polaze od različitih pristupa prilagođavanju i osvajanju novih tržišta. Komunikacija među ljudima koji rade i posluju u raznim dijelovima svijeta zahtijeva učinkovito upravljanje međunarodnim poslovima, što podrazumijeva obavljanje menadžerskih funkcija (planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontroliranja) uz neizostavno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja i razumijevanje specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno – kulturalnih sustava (Bedečković i Golub, 2011:60).“

Multikulturalnost predstavlja ključan faktor kojeg međunarodno poduzeće mora imati. Poduzeće može imati vlastite vrijednosti, ali ako one nisu u skladu s vrijednostima inozemnog tržišta, plasman proizvoda i usluga bit će težak ili čak nemoguć. Za primjer se može uzeti McDonalds, koji slovi za korporaciju koja svugdje u svijetu nudi isti osnovni asortiman, ali primjerice u azijskim zemljama prilagođava svoj jelovnik. Prilagodljivost lokalnim potrebama predstavlja ključ uspjeha na globalnom tržištu, jer se uvažavaju specifičnosti pojedinog međunarodnog tržišta.

### 3.1. Specifičnosti međunarodnog poslovanja

Međunarodno tržište, kao i domaće tržište, ima svoje specifičnosti, na koje međunarodni poduzetnik mora obratiti pažnju. „Specifičnost međunarodnog tržišta moguće je pronaći u marketinškom okruženju, državnom/ administrativnom okruženju, pravnom okruženju, ekonomskom okruženju, strukturalnom okruženju, informacijsko-tehnološkom okruženju, socio-kulturnom okruženju (Leko-Šimić, 2002:51).“

Kako bi se specifičnosti spoznale i pravilno odgovorilo na njih, istraživanje tržišta predstavlja kritičnu varijablu u odluci da se nastupi na međunarodnom tržištu. Budući da nacionalne države imaju jedinstvene, zakone i propise, poreze, carine, valute, kulture, postupke itd., međunarodno poslovanje je očito složenije od poslovanja koje se odvija isključivo na domaćem tržištu. Glavni zadatak međunarodnog poslovanja uključuje razumijevanje same veličine globalnog tržišta. Trenutno na svijetu postoji oko 200 nacionalnih tržišta, koja predstavljaju naizgled beskrajnu ponudu međunarodnih poslovnih prilika.

„Poslovanje na globalnom tržištu podrazumijeva oblikovanje multikulturalnog i korporacijskog identiteta, pri čemu multinacionalne kompanije i njihovi menadžeri polaze od različitih pristupa prilagođavanju i osvajanju novih tržišta. Komunikacija među ljudima koji rade i posluju u raznim dijelovima svijeta zahtijeva učinkovito upravljanje međunarodnim poslovima, što podrazumijeva obavljanje menadžerskih funkcija (planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontroliranja) uz neizostavno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja i razumijevanje specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno – kulturalnih sustava (Bedečković i Golub, 2011:60).“

Multikulturalnost predstavlja ključan faktor kojeg međunarodno poduzeće mora imati. Poduzeće može imati vlastite vrijednosti, ali ako one nisu u skladu s vrijednostima inozemnog tržišta, plasman proizvoda i usluga bit će težak ili čak nemoguć. Za primjer se može uzeti McDonalds, koji slovi za korporaciju koja svugdje u svijetu nudi isti osnovni asortiman, ali primjerice u azijskim zemljama prilagođava svoj jelovnik. Prilagodljivost lokalnim potrebama predstavlja ključ uspjeha na globalnom tržištu, jer se uvažavaju specifičnosti pojedinog međunarodnog tržišta.

## **4. Okruženje međunarodnog marketinga**

U sljedećim poglavljima, okruženje međunarodnog marketinga podijelit će se na socio-kulturno okruženje (socio-kulturnom okruženju pripadaju religija, obrazovanje, društvena struktura, običaji i tradicija), političko-pravno okruženje i ekonomsko okruženje.

### **4.1. Socio-kulturno okruženje**

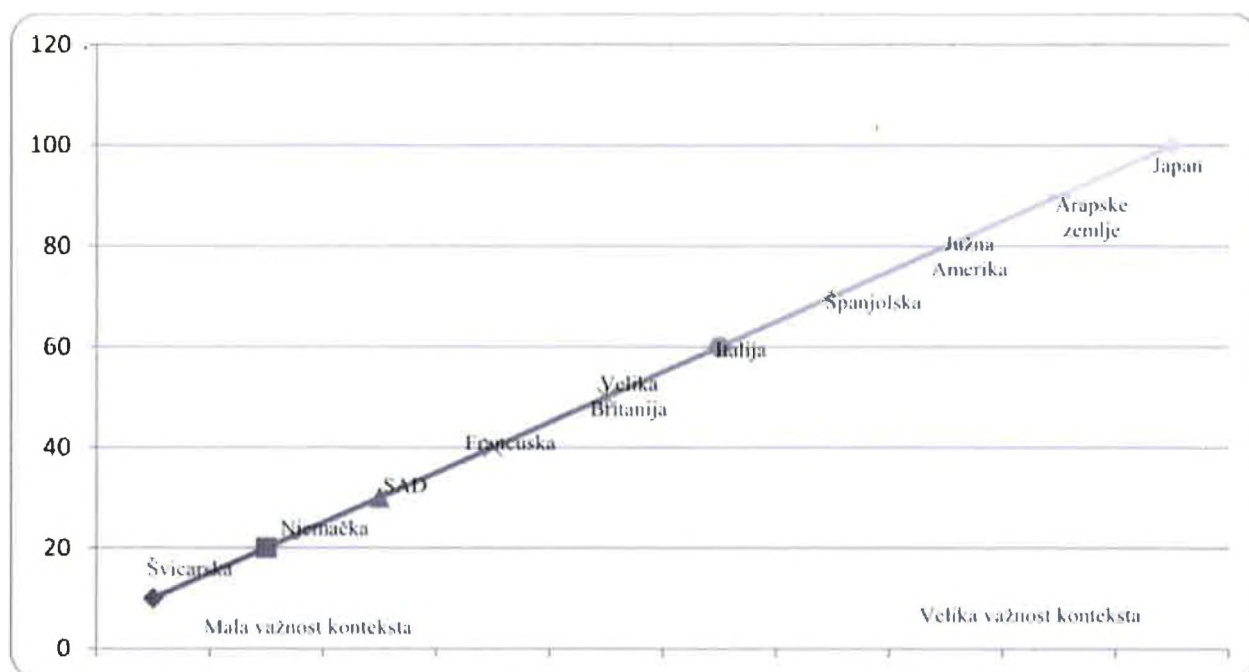
U literaturi, kao ključna specifičnost u međunarodnom poslovanju navodi se upravo kultura. Poštivanje kulture na međunarodnom tržištu može označavati uspjeh ili neuspjeh za međunarodno poduzeće. Uspješna međunarodna poduzeća ulažu velike napore kako bi razumjela i prilagodila poslovanje tržištu na kojem žele nastupiti. Kultura predstavlja jednu od glavnih odlika svake države te značajno utječe na kreiranje individua, društva i države u konačnici.

„Suvremeno društvo sve više pridaje pozornost kulturi, kulturnim vrijednostima i razumijevanju kulturoloških razlika. Prema tome dobro poznavanje kulture nekog naroda, postaje glavni preduvjet poslovnog opstanka na globalnom tržištu kao i preduvjet uspješnog poslovanja. Kulturološki utjecaj na međunarodno poslovanje kao proces ravnopravnog odnosa predstavlja optimističnu pretpostavku o spajanju različitosti i međusobnom približavanju kroz aktivnu interakciju i međusobno uvažavanje bez obzira na kulturne različitosti. Sve više se javlja potreba za uspostavljanjem ravnoteže među kulturnim različitostima (Hercigonja, 2017:171).“

Slikom 1 je vidljivo kako upravo u Japanu kultura ima najveći utjecaj u društvu, a slijede ga arapske zemlje, Južna Amerika, te Španjolska. Utjecaj kulture umjeren je u Italiji, Velikoj Britaniji i Francuskoj, dok SAD, Njemačka i Švicarska pridaju malu važnost kulturološkom kontekstu.



Slika 1. Važnost konteksta na temelju kulturoloških vrijednosti



Izvor: Hercigonja (2017:176).

„Do nesporazuma može doći i na simboličkom nivou. Na primjer, korporacija *The Wise Corporation* bi trebala promijeniti svoj zaštitni znak ako bude prodavala čips u Indiji, jer sova u Indiji simbolizira nesreću, iako je u Americi i Europi znak mudrosti. Razlike u kupovnim navikama mogu utjecati na prodaju hladnjaka kao što je to primjerice otkrio Electrolux. Sjeverni Europljani žele vrlo velike zamrzivače jer kupuju namirnice samo jednom tjedno i žele imati zamrzivače na dnu hladnjaka. Nasuprot tome, na jugu Europe potrošači žele male hladnjake jer svakodnevno kupuju namirnice na tržnici i vole da su zamrzivači na vrhu (Hercigonja, 2017:175).“ Kulturno okruženje stranog tržišta ostaje kritična sastavnica međunarodnog poslovnog okruženja, a ipak je jedno od najtežih za razumjeti. Kulturno okruženje stranog tržišta uključuje uobičajena zajednička uvjerenja i vrijednosti, oblikovane čimbenicima kao što su jezik, religija, zemljopisni položaj, vlada, povijest i obrazovanje. Mnogo međunarodnih tvrtki provodi kulturnu analizu stranog naroda kako bi bolje razumjele čimbenike i kako oni utječu na međunarodne poslovne napore.

„Socio-kulturno okruženje obuhvaća sustav vrijednosti, jezik, religiju, pismenost, modele komuniciranja, te obiteljske i socijalne institucije. Stavovi pojedinaca prema vremenu, radu,

bogatstvu, riziku, postignuću, promjenama, i slično moraju se analizirati. Ovaj aspekt okruženja najznačajniji je za nužne prilagodbe istraživanja, s obzirom da se radi o njegovom najosjetljivijem dijelu (Leko-Šimić, 2002:53).“ Prema Đokić i Gardašević (2014) implikacije kulture na međunarodni marketing rastu. Jedna od posljedica ovog trenda jeste slobodnija trgovina, rast tržišta, globaliziranost, ekonomski savezi, veća usmjerenost poduzeća ka internacionalizaciji poslovanja i međunarodnom potrošaču. Razumijevanje kulture međunarodnog potrošača iznimno je važno, a poduzeća koja ga žele osvojiti moraju poznavati njegove kulturološke determinante i prilagoditi se njemu na svim razinama, kako ne bi došlo do odbijanja od strane međunarodnog potrošača uslijed kulturoloških razlika.

#### 4.1.1. Religija

Religija je jedan od najvažnijih aspekata kulture, koja se razlikuje širom svijeta. Svjesnost o osnovnim uvjerenjima i stavovima glavnih religija u svijetu, može pomoći u shvaćanju zašto se stavovi razlikuju od države do države, od regije do regije. Religija uspostavlja moralni kodeks, etiku, ljudsko ponašanje i radne navike.

„Religija u kulturi određuje životne ideje koje se odražavaju u vrijednostima i stavovima pojedinaca i cjelokupnog društva. Utjecaj religije na poduzetništvo, potrošnju i poslovanje općenito razlikovat će se ovisno o snazi dominantnih religijskih dogmi i njihovu utjecaju na vrijednosti i stavove kulture. Religija u određenom stupnju također pruža osnovu za transkulturalne sličnosti u zajedničkim vjerovanjima i stavovima, što se može vidjeti u dominantnim religijama svijeta – židovstvu, kršćanstvu, islamu, hinduizmu i budizmu. Na sličan način, dogme nereligijskih ili sekularnih društava, poput marksističko-lenjinističkih, također se očituju kao snažna oblikujuća sila ponašanja (Hisrich, Peters i Sheperd, 2011:97).“

Status svjetskih religija imaju: judaizam, kršćanstvo, islam i hinduizam. Prije odluke o poslovanju na međunarodnoj razini, treba biti upoznat sa svim globalnim vjerskim običajima i vjerovanjima, kako bi se mogli odlučiti koju strategiju koristiti, kako komunicirati s potencijalnim partnerima i što zahtijevati postupkom pregovaranja oko glavnih pitanja o kojima se pregovara.

„Intenzitet utjecaja religije se razlikuje u različitim zemljama. U protestantskim zemljama taj je utjecaj indirektan, dok je u islamskim zemljama i u južnoj Aziji toliko jak da se u stvari radi o načinu života. Poslovni ljudi u tim dijelovima svijeta često traže savjete od religioznih vođa. Religija utječe na promociju kroz kulturne vrijednosti i odnos prema potrošnji, normama ponašanja, vjerskim praznicima i položaju žena u društvu. Na primjer, u islamskim zemljama i zemljama Europske unije je zabranjeno oglašavanje alkohola (Hercigonja, 2017:175).“ Jedan od izazova koje je globalizacija dovela u poslovanje jest to što se kompanije, kako šire tržište na globalnoj razini preko prekograničnih saveza, moraju baviti tvrtkama partnerima iz zemalja različitog vjerskog porijekla.

Prema Brammer i suradnicima (2006) organizirana religija nastojala je odigrati značajnu ulogu u uspostavljanju i širenje moralnih i etičkih obrazaca koji su u skladu s religijskim doktrinama i koji nude praktične smjernice za one koji su uključeni u posao koji se tiče etičkog ponašanja. Na primjer, međuvjerska deklaracija o poslovnoj etici razvijena je radi šifriranja zajedničkih moralnih, etičkih i duhovnih vrijednosti kršćanstva, islama i židovstva kako bi se stvorio niz načela koja mogu poslužiti kao smjernice za međunarodno poslovno ponašanje.

#### 4.1.2. Obrazovanje

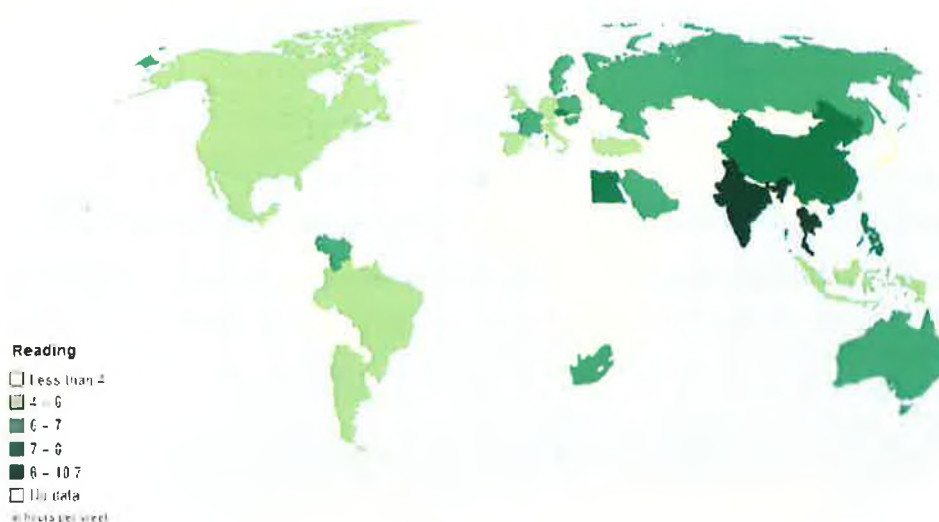
Utjecaj obrazovanja je iznimno važan u razumijevanju potreba određenog tržišta. Obrazovanost stanovništva govori o tome koje proizvode i usluge je određeno tržište spremno/u mogućnosti konzumirati. Formalno, kao i neformalno obrazovanje utječe na kulturu i način na koji se ona prenosi.

„Globalni poduzetnik ne samo da treba biti svjestan obrazovne razine, što je naznačeno omjerom pismenosti neke kulture nego i zastupljenosti pojedine vještine ili najčešćih izbora karijera. Tehnološka razina proizvoda neke tvrtke može biti presofisticirana s obzirom na obrazovnu razinu te kulture. Ovo također utječe na to mogu li klijenti pravilno koristiti dobra ili usluge, te mogu li razumjeti tvrtkine reklamne ili druge promotivne poruke (Hisrich, Peters i Sheperd, 2011:99).“ Na primjer, mala je vjerojatnost kako će stanovništvo države Mali biti podobno tržište za plasman književnih dijela i stručne literature, za razliku od Indije, čiji stanovnici najviše sati provedu u

čitanju. Pored Indije, Tajland i Kina su zemlje čiji građani najviše vremena odvajaju na čitanje u odnosu na ostale države svijeta.

Slika 2. Prikaz država prema broju sati u tjednu provedenih u čitanju

#### World Culture Score for Reading



Izvor: World CultureScore for Reading, ChartsBin.com (2020).

#### 4.1.3. Običaji i tradicija

Običaji i tradicija jednog naroda predstavljaju splet vrijednosti i vjerovanja, koja često nisu jasna niti samim nositeljima određene kulture, običaji i tradicija vrlo često nemaju objašnjenje, već se pozivaju na izreku „to se tako oduvijek radi kod nas“.

„Razumijevanje pravila ponašanja i običaja osobito je važno globalnom poduzetniku pri pregovaranjima i darivanju. U pregovaranjima, ako ne pazi, globalni poduzetnik može doći do pogrešnog zaključka jer su njegova tumačenja temeljena na njegovu okviru razumijevanja. Na primjer, tišina Kineza i Japanaca uspješno je korištena u pregovorima s američkim poduzetnicima koji su je (neispravno) tumačili kao negativan znak. Dogovori u ovim zemljama, kao i u drugim zemljama Azije i Bliskog istoka, mogu potrajati mnogo dulje jer ovdje postoji običaj razgovora o nevezanim pitanjima. Agresivno zahtijevanje promjena u posljednjem trenutku manira je ruskih pregovarača (Hisrich, Peters i Sheperd, 2011:99).“

Kako bi međunarodno poduzeće razumjelo tradiciju i običaje inozemnog tržišta, nužno je prikupiti informacije od stručnjaka koji žive na inozemnom tržištu. Takve informacije omogućavaju potrebnu pripremu za izazove koji proizlaze iz ove vrste barijera i specifičnosti međunarodnog tržišta.

#### 4.1.4. Društvena struktura

Svako društvo ima svoj ustroj, kojeg je moguće promatrati kao društvenu strukturu. Društvena struktura može biti određena nominalnim odrednicama poput spola, nacionalnosti, vjere, ali i na temelju ekonomskih pokazatelja, poput bogatstva pojedinca i njegove obitelji.

„Društvena struktura i ustanove također su kulturni aspekt s kojima se svjetski poduzetnik mora suočiti. Dok se obiteljska zajednica u Sjedinjenim Američkim Državama obično sastoji od roditelja i djece, u mnogim je kulturama proširena i uključuje bake, djedove te ostalu rodbinu. Ovo, naravno, radikalno djeluje na životne stilove, životne standarde i obrasce ponašanja. Društvena stratifikacija može biti vrlo jaka u nekim kulturama, uvelike oblikujući način na koji će se ljudi jednog društvenog sloja ponašati i kupovati. Indija je poznata po svom hijerarhijskom i relativno rigidnom klasnom društvenom sustavu (Hisrich, Peters i Sheperd, 2011:96-97).“

Intencija suvremenog modernog društva leži u snazi, sposobnosti, obrazovanju i postignućima pojedinca, prilikom čega osobu ne bi trebalo promatrati kroz prizmu podrijetla, religije, boje kože, političkih uvjerenja i sličnih elemenata. Suvremeno društvo se temelji na osnaživanju svih pojedinaca u društvu, kako bi se stvorilo napredno društvo.

## **4.2. Političko-pravno okruženje**

Utjecaj politike je velik u kontekstu međunarodnog poduzetništva. Osnovni utjecaj politike očituje se kroz organiziranost funkcioniranja države u kojoj međunarodno poduzeće želi nastupiti. Države koje imaju plansko gospodarstvo će teško ili uz velike restrikcije odobriti djelovanje međunarodnog poduzeća u njihovoj državi, dok će tržišno orijentirane zemlje manje destimulirati ulazak na njihova tržišta.

„Politička filozofija nekog područja također utječe na njegovu kulturu. Na primjer, trgovačke sankcije, kontrole izvoza i druge poslovne odredbe mogu spriječiti globalnog poduzetnika da posluje u određenoj zemlji ili će, u najmanju ruku, utjecati na stavove i ponašanja pripadnika te kulture prema tom poslovanju (Hisrich, Peters i Sheperd, 2011:97).“ Stoga tvrtke uključene u međunarodno poslovanje moraju očekivati da će se baviti različitim vrstama vlada, poput višestranačkih demokracija, jednopartijskih država, diktatura i ustavnih monarhija. Neke vlade mogu inozemno poslovanje smatrati pozitivnim, dok ga druge vlade mogu gledati kao iskorištavajući. Budući da se međunarodne tvrtke oslanjaju na dobru volju vlade, međunarodno poslovanje mora uzeti u obzir političku strukturu strane vlade. Administrativno okruženje također je relevantan čimbenik koji pokriva javnu politiku, pravne procese, poticaje ili ograničenja vezane uz poslovanje poduzeća, kontrolu tržišta ali i razvoj infrastrukture, poticanje poduzetničkih aktivnosti, stranih ulaganja i slično (Leko-Šimić, 2002). Međunarodne tvrtke također moraju uzeti u obzir stupanj političkog rizika na stranoj lokaciji. Drugim riječima, vjerojatnost da će se dogoditi velike promjene vlasti.

## **4.3. Ekonomsko okruženje**

„Pristup ekonomiji svaka država temelji na svom povijesnom naslijeđu, geografskim i demografskim specifičnostima te većinskom mentalitetu i uvjerenjima nacije. Ekonomsko okruženje obuhvaća osnovne ekonomske parametre: društveni bruto proizvod, razinu, izvor i distribuciju prihoda, trendove rasta. Stupanj ekonomskog razvoja determinira veličinu, suvremenost i standardizaciju tržišta pa je stoga značajan za istraživanje (Leko-Šimić, 2002:53).“ Ekonomsko okruženje se može razlikovati od zemlje do zemlje. Ekonomija zemlje može biti industrijalizirana (razvijena), u nastajanju (novo industrijska) ili manje razvijena (treći svijet).

Nadalje, unutar svakog od tih gospodarstava postoji niz varijacija koje imaju veliki utjecaj na sve, od obrazovanja i infrastrukture, do tehnologije i zdravstvene zaštite. Ekonomska struktura države kao slobodno tržište, centralno planirano tržište ili mješovito tržište također igra izrazitu ulogu u lakoći u kojoj se mogu odvijati međunarodni poslovni naponi. Primjerice, slobodne tržišne ekonomije omogućavaju da se međunarodne poslovne aktivnosti odvijaju s malim smetnjama. Na suprotnom kraju spektra, centralno planirana gospodarstva su pod nadzorom države. Iako većina zemalja sada funkcionira kao ekonomija slobodnog tržišta, Kina, zemlja koja je najmnogoljudnija u svijetu i dalje je centralno planirana ekonomija.

„Ekonomija i ekonomska filozofija neke zemlje djeluje na njezinu kulturu, a time i na globalnog poduzetnika. Neke zemlje koriste uvozne pristojbe, tarife, potporu izvoza te zabranu uvoza određenih proizvoda kako bi zaštitile vlastitu industriju i maksimizirale dobit od izvoza (Hisrich, Peters i Sheperd, 2011:97).“ Razumijevanje ekonomske filozofije inozemnog tržišta moguće je pratiti na temelju financijskih izvještaja i rang lista, prema kojima se olakšava procjena ekonomskog stanja promatranog tržišta. Razumijevanje ekonomskih pokazatelja zemlje je važno zbog spoznaje o kupovnoj moći građana te porezima i nametima koji čekaju međunarodnog poduzetnika, koji želi ulagati na određenom tržištu.

## **5. Međunarodni marketing**

„Marketing, kao poslovna koncepcija gospodarskih subjekata, ima izraženo interaktivno djelovanje u odnosu na okruženje u kojem djeluje. Može se ustvrditi da mogućnost primjene i realizacije marketing koncepcije neosporno ovisi o konkretnom društveno-ekonomskom okruženju. To znači kako će zadaće koje marketing treba izvršiti zajedno s djelovanjem marketing okruženja, uvjetovati i odgovarajuće promjene u procesu njegova funkcioniranja (Meler, 2005:35).“ Meler (2005) navodi kako je okruženje moguće podijeliti na:

- Mikrookruženje.
- Makrookruženje.

Mikrookruženje odnosi se na samo poduzeće i djelovanje unutar poduzeća, dok se makrookruženje odnosi na zajednicu u kojoj poduzeće djeluje, koja je determinirana kulturnim, ekonomskih, demografskim, geografskim i drugim čimbenicima.

Marketing je mnogo više od prodaje iako je povećanje prodaje (uz zadovoljenje potrošača) krajnji cilj marketing napora. Kako bi se to ostvarilo ključni faktori uspjeha ne nalaze se samo u poduzeću nego u njegovoj kompatibilnosti s okruženjem. Okruženje međunarodnog marketinga je izuzetno složeno, dinamično i kompleksno. „Uspješno vođenje firme u međunarodnom kontekstu zahtjeva niz preduvjeta među koje svakako spada i poznavanje ključnih faktora i determinanti okruženja - počevši od međunarodnih, regionalnih i nacionalnih pa do ekonomskih, financijskih, društvenih, kulturnih, političkih, pravnih (Janjić, Avakumović i Janjić, 2009:143).“

Svrha međunarodnog marketinga jeste stvaranje zajednice oko proizvoda ili usluge na međunarodnom tržištu, pri čemu treba uvažiti utjecajne čimbenike pojedinog tržišta. Može se reći kako marketing predstavlja oblik komunikacije sa okruženjem na kojem poduzeće posluje, u svrhu komuniciranja vrijednosti koje poduzeće i proizvod pružaju svom okruženju.

### **5.1. Upravljanje međunarodnim marketingom**

Međunarodni marketing je primjena marketinških principa u više država, od strane poduzeća u inozemstvu ili preko nacionalnih granica. Međunarodni marketing zasnovan je na proširenju



lokalne marketinške strategije tvrtke, s posebnim naglaskom na marketinšku identifikaciju, ciljanje i odluke na međunarodnoj razini. Najvažnija odluka koju bilo koja tvrtka mora donijeti je da li ići na međunarodno tržište ili ne; tvrtka se možda ne želi globalizirati zbog ogromnog tržišnog udjela na domaćem tržištu i ne želi naučiti nove zakone i pravila međunarodnog tržišta. Prema Leko-Šimić (2013) upravljanje međunarodnim marketingom moguće je kroz povlačenje jasne crte između onoga čime se upravlja na globalnoj i onoga čime se upravlja na lokalnoj razini.

## **5.2. Marketing miks u međunarodnom marketingu**

Prema Goi (2009) marketinški miks potječe iz jedinstvene „P“ mikroekonomske teorije, kao načina prevođenja marketinškog planiranja u praksu. Marketinški miks nije znanstvena teorija, već samo idejni okvir kojeg identificiraju glavni menadžeri pri donošenju odluka o konfiguriranju svoje ponude prema potrebama potrošača. Alat se može koristiti za razvijanjem dugoročne strategije i/ili kratkoročnih taktičkih programa jednaka principu kod pravljenja kolača. Pekar će mijenjati udjele sastojaka u kolaču ovisno o vrsti torte koju želi ispeći. Prema Meler (2005), marketinški miks moćan je koncept koji marketing čini jednostavnim za rukovanje, omogućava odvajanje marketinga od ostalih aktivnosti tvrtke i delegiranje marketinških zadataka stručnjacima.

Komponente marketinškog miksa mogu promijeniti konkurentski položaj tvrtke. Koncept marketing miksa također ima dvije važne prednosti. Prvo, važan je alat koji se koristi da bi se vidjelo da je marketing posao menadžera oko pitanja trgovanja prednostima nečijih konkurentskih snaga u marketinškom miksu protiv prednosti drugih. Druga prednost marketinškog miksa je što pomaže u otkrivanju druge dimenzije posla marketing menadžera. Marketinški miks predstavlja skup marketinških alata koje tvrtka koristi za ostvarivanje svojih marketinških ciljeva na ciljnom tržištu. Teorije marketinga trebaju se razvijati i mijenjati kako bi išli u korak s promjenama na tržištu i u marketinškoj praksi. U upravljanju marketingom središnji je koncept marketing miksa. Marketinški miks nije teorija upravljanja koja je izvedena iz znanstvene analize, već konceptualni okvir koji ističe glavne odluke koje marketinški menadžeri donose u konfiguriranju svoje ponude prema potrebama klijenata.

Prema Alipour, Ghanbari i Moniri (2011) sve aktivnosti na polju marketinga proizvoda i usluga mogu nastupiti u okviru četiri glavna faktora. Četiri su glavna učinkovita čimbenika u marketingu proizvoda, a oni su:

- Proizvod,
- Cijena,
- Lokacija,
- Promocija.

Scott (2018) elemente marketinškog miksa vidi na sljedeći način. Proizvod predstavlja robe i usluge koje tvrtka prodaje potencijalnom kupcu. Proizvod mora biti sposoban riješiti i ispuniti zahtjeve kupca. Cijena je iznos novca koji dobavljač postavi za svoj proizvod. Cijene se izračunavaju na više načina temeljenih na vrijednosti i troškovima. Lokacija - način distribucije proizvoda smatra se trećim „P“ marketinga. Analizirajući geografska područja u kojima kupci traže proizvod i uslugu određuje se lokacija prodaje. Promocija u marketinškom miksu obuhvaća oglašavanje i događaje kojima se podržava određena usluga i proizvod. Izrađuju se različite strategije za promociju proizvoda na tržištu.

„Većina potrošača promatra proizvod u njegovoj ukupnosti zadovoljavanja potreba. Takvo cjelovito zadovoljavanje potreba zahtjeva tzv. totalni proizvod koji je zapravo kompleksna kombinacija fizičkog proizvoda i njegovih kvalitetnih svojstava, pratećih usluga, ambalaže i pakovanja, uputa za korištenje, jamstva i marke (Meler, 2005:177).“ Cousins (2018) navodi kako je prvi „P“ proizvod, a odnosi se na ponudu ili vrijednost - ono što tvrtka prodaje. Vrijednost može biti proizvod ili usluga ili neka kombinacija proizvoda i usluga. Proizvod se u teoriji marketinga definira na najrazličitije načine, od kojih oni konvencionalni polaze od pretpostavke da proizvod nužno ne mora predstavljati materijalizirani rezultat ljudskog rada. Radikalniji pristupi poimanju proizvoda, proizvod vide kao sve ono što se nekome može ponuditi da zadovolji svoju potrebu ili želju.

Meler (2005) ističe kako se danas sve više govori o terminu proizvouslugama, zbog toga što je postalo teško napraviti distinkciju između proizvoda i usluge. Međusobna isprepletenost prodajnih

aktivnosti dovodi do toga da proizvod i usluga predstavljaju kombinaciju koja pomaže stvoriti dodanu vrijednost za kupca 21. stoljeća. Jedna od glavnih odrednica koja pomaže definirati što je to proizvod, a što usluga jeste njihova opipljivost, odnosno neopipljivost. Usluge pripadaju kategoriji neopipljivih, a proizvodi kategoriji opipljivih produkata poduzeća.

„Cijena predstavlja količinu novca koju kupac na tržištu plaća ponuđaču ta jedinični proizvod. To znači kako je cijena novčani iskaz vrijednosti proizvoda. Cijenu proizvoda treba shvaćati kao komplementarni element marketing miksa, dakle kao sredstvo, a ne cilj ostvarivanja zacrtane marketing politike. Cijena proizvoda mora biti sukladna s temeljnim osobitostima i svojstvima proizvoda, dakle da usko korespondira s njegovom kvalitetom, dizajnom ambalažom, a da ujedno vjerno oslikava i ostvarenu proizvodnost rada proizvođača kroz cijenu koštanja proizvoda, a kroz razliku između prodajne cijene i cijene koštanja (Meler, 2005:231).“Cijena je prilično osjetljiv segment miksa, to je iznos koji se očekuje da će krajnji korisnik platiti. No po kojoj cijeni prodati proizvod kako bi se maksimizirala prodaja je pravo umijeće. Na cijenu proizvoda izravno utječe obujam prodaje. Ako cijena nečega padne, više će se prodati, ako cijena raste, manje će se prodati što se u ekonomiji naziva zakonom potražnje.

Poduzeća često smanjuju kvalitetu proizvoda kako bi proizvodi cjenovno bili konkurentni na stranom tržištu, jer izlazak na strano tržište u većini slučajeva zahtijeva veće troškove od plasmana na domaćem tržištu. Za primjer se mogu uzeti proizvođači čokolade i deterdženata, koji su na hrvatsko tržište plasirali robu slabije kvalitete nego na domaćem tržištu. Govoreći o cijeni, kao nezamjenjivom dijelu marketing miksa u međunarodnom marketingu, mora se naglasiti kako najveću ulogu imaju troškovi relevantni za donošenje odluke o rentabilnosti izvoza. Na cijenu značajno utječe odabir marketing strategije, koja povećava ili snižava trošak izlaska na međunarodno tržište. U formiranju cijene veličina i potentnost tržišta imaju također presudnu ulogu. Promocijski miks predstavlja skup aktivnosti za razmjenu znanja o određenoj marki, proizvodu ili usluzi sa što većim brojem ljudi s ciljem povećanja svijesti o proizvodu, što treba implicirati rast prodaje. Promocijski miks ne samo da potiče prodaju određenog proizvoda, već povećava i vjerojatnost da će se kupci prisjetiti određenih detalja o tvrtki. Ljudi pamte detalje o samoj promociji, kompaniji koju je promovirala.

„Promocija se može promatrati kao dvostrani interaktivni proces koji se javlja između ponuđača i potrošača, a kojem je krajnji cilj obostrano zadovoljenje međusobno iskazanih potreba. Promocija u širem smislu predstavlja pojam za unapređenje nečega, a u užem smislu promocija kao element marketing miksa je skup aktivnosti kojim se emitiraju različite informacije iz gospodarskog subjekta u okruženje, odnosno u najvećoj mjeri tržište (Meler, 2005:261).“ Prema Rowley (1998), promocija se koristi od strane organizacija za komunikaciju s kupcima u odnosu na njihovu ponudu proizvoda. U nekim oblicima promocije i dostave usluge, komunikacija se istovremeno može postići u oba smjera, a dvosmjerna komunikacija jedini je pravi oblik komunikacije, promocija koja je povezana s dvosmjernom komunikacijom treba biti poticajna.

Promocija obuhvaća metode komunikacije i stvaranja svijesti koje trgovci koriste. Može sadržavati sadržaj koji se isporučuje putem zvuka i videa poput YouTubea, fotografije na Instagramu i Pinterestu, tekstualnih blogova, postova na društvenim mrežama, e-poštu, i druge. Stalno se pokreću i usvajaju novi kanali. Promocijski plan opisuje količinu resursa dodijeljenju svakom elementu promotivnog miksa. Element promocije u međunarodnom marketingu mora znati odgovore na pitanja poput: Tko je ciljno tržište?, Što oni žele?, Koji je oblik komunikacije s njima?, Koje medije preferiraju?, Koji učinak se želi ostvariti?.

Kod promocije iznimno je važno voditi računa o kulturi i jeziku, kao i o zakonodavstvu koje vrijedi na međunarodnim tržištima. Utjecaj religije može igrati veliku ulogu, posebice ako se radi o zemljama gdje se primjenjuju vjerski zakoni u inače sekularnim sferama društva. Ako međunarodno poduzeće ne prilagodi poruku inozemnom kupcu, može naići na odbijanje proizvoda. Primjerice, dio žena u Africi odbio je kupovati hranu za djecu na kojoj je bila slika djeteta, jer su mislile kako je ta hrana proizvedena od djece.

„Upravljanje i distribucijski lanac nabave ključni su dijelovi mjesta ili položaja. Strateški elementi plasmana su kombinacija kanala distribucije koji su najprikladniji za isporuku proizvoda ili usluge. Distribucija je element marketing miksa kojeg se često poistovjećuje s pojmom prodaje iako oni nikako nisu istoznačnice. Naime, prodaja predstavlja promjenu vlasništva nad proizvodom, dok distribucija predstavlja promjenu njegova mjesta koju je akt prodaje izazvao. Distribucija govori na koji način proizvod dopijeva od proizvođača do krajnjeg potrošača, odnosno koje puteve pri

tome koristi. Fizička distribucija s druge strane predstavlja aktivnosti koje su potrebne da bi se proizvod u fizičkom smislu kretao kroz kanale distribucije, od proizvođača do krajnjeg potrošača (Meler, 2005:243).“

Distribucija proizvoda na stranom tržištu može se odvijati izravno ili putem posrednika. Kada poduzeće samostalno nastupa na stranom tržištu to od njega zahtjeva puno veće napore oko logističkih izazova, dok uz pomoć jednog ili više posrednika izvoz postaje lakše i ne nužno skuplji. Ovisno o resursima, ciljevima i tipu proizvoda, poduzeće odabire hoće li samostalno nastupati na međunarodnom tržištu ili će uz pomoć posrednika plasirati svoje robe i usluge inozemnom kupcu. U marketing miksu međunarodnog poduzeća distribucijski mix ima veliku ulogu i iziskuje napor po pitanju međunarodne logistike. Prelazak proizvoda preko granice iziskuje puno više napora, nego kada se radi o proizvodima koji se plasiraju na domaćem tržištu, unutar distribucijskog miksu na domaćem tržištu.

Međunarodna tržišta imaju specifične i manje fleksibilne kanale distribucije, koji zahtijevaju dugoročnost u planiranju. Strategija distribucije može uključivati strategije koje će omogućiti izravnu komunikaciju međunarodnog poduzeća s kupcem na inozemnom tržištu. Ova strategija iziskuje dosta napora od strane međunarodnog poduzeća, jer ono mora organizirati čitavu vertikalnu kanala koji dovode do kupca. Uključivanje jednog ili više posrednika u lanac distribucije može smanjiti rizik i olakšati plasman proizvoda, ali s druge strane svaki posrednik odnosi dio profita.

Prilagodbom elemenata marketing miksa odgovara se na različitosti u okruženju na stranom tržištu. Više o komponentama marketing miksa slijedi u nastavku rada. Elementi marketing miksa u međunarodnom marketingu isti su kao i u klasičnom „4P“ marketing miksu. Marketing miksu u međunarodnom marketingu uvažava čimbenike koji su već ranije spomenuti, poput kulture, vrijednosti, jezika, demografije i slično, kako bi osigurao uspješan plasman poduzeća na stranom tržištu. Može se zaključiti kako je marketing mix međunarodnog poduzeća značajno kompliciraniji i podliježe većem riziku implementacije, nego marketing plan koji služi marketing ciljevima na domaćem tržištu.

## **6. Analiza okruženja stranog tržišta – Podravka d.d. na tržištu Mađarske**

Spoznaje o stranom tržištu najčešće se dobivaju putem primarnih i/ ili sekundarnih istraživanja, čiji je cilj prikupiti relevantne podatke, kako bi se smanjio rizik od nastupa na stranom tržištu, prije svega zbog smanjenja financijskog rizika.

“Istraživanje međunarodnog tržišta treba omogućiti gospodarskim subjektima da unaprijede kvalitetu svoje marketing strategije na svim tržištima na kojima posluju. Rezultati istraživanja i njihovo korištenje sa stajališta marketing strategije pridonose snižavanju rizika, izbjegavanju pogrešaka, identifikaciji prilika na stranom tržištu, odlučivanju o izboru najisplativijih stranih tržišta i načinu pristupa tom tržištu. Na razini kreiranja marketing programa njegovi rezultati omogućavaju definiranje načina, oblika i vrste komunikacije sa stranim tržištem, definiranje optimalnih cijena, izbor distribucijskih kanala i potrebe i mogućnosti prilagodbe proizvoda i njegova pozicioniranja (Leko-Šimić, 2002:52).” Po provedenim istraživanjima međunarodna poduzeća formiraju svoje marketing strategije, kojima će predstaviti sebe i svoje proizvode i usluge na stranom tržištu. Poduzeća u istraživanju međunarodnog tržišta mogu koristiti PEST analizu, SWOT analizu, Porterov dijament i slične analize.

### **6.1. Poslovanje Podravke d.d. na području Mađarske**

Službena vizija Podravke glasi: *Posvećeni smo poboljšanju svakodnevne kvalitete života naših potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti (Podravka, 2020).* “Službena misija Podravke glasi: *„Nudimo inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za Vas (Podravka, 2020).*

Tradicionalna mađarska jela uglavnom se temelje na mesu, sezonskom povrću, svježem kruhu, mliječnim proizvodima, sirevima i voću. Prema The Spice House Hungary (2020), u mađarskoj hrani paprika je najčešće korišten sastojak. Radi se o bogato aromatiziranim mljevenim paprikama koje unose toplinu, okus i boju bez obzira gdje se koriste. Važna je za klasična mađarska jela poput pilećeg paprikaša i gulaša.

Poslovanje Podravke na području Mađarske ima dugu povijest, koja datira u 1967. godinu, a predstavništvo "Podravka International Kft." registrirano je 1993. godine. Danas zaposlenici predstavništva u Mađarskoj brinu o prodaji široke palete Podravkinih proizvoda, među kojima su najtraženiji i najprodavaniji Vegeta, Vegeta specijalni dodaci, Vegeta Natur asortiman koji sadrži Vegeta Naturellu i Vegeta Naturella specijalni dodaci, Vegeta kocke, Lagris rižu, grahorice i kaše te Ajvar. Eva, zdrava riznica ribljih proizvoda zastupljena je bogatim asortimanom ribljih konzervi: Sardina u biljnom ulju, Sardina u biljnom ulju s limunom, Sardina pikant, Sardina u povrtnom umaku, Sardina u umaku od rajčica; Tuna komadi u biljnom ulju, Tuna u vlastitom soku i Tuna u maslinovom ulju; Skuša fileti u biljnom ulju, Skuša fileti u umaku od rajčica; Haringa fileti u biljnom ulju, Haringa fileti u umaku od rajčica; Papaline u biljnom ulju, Papaline u umaku od rajčica. Dobar pokazatelj uspješnog poslovanja jest podatak da je Vegeta na mađarskom tržištu utemeljila posebnu kategoriju dodatka jelima, pa tako pojam Vegeta označava jedinstveni naziv za univerzalni začim jelima (Podravka, 2020).

Najpoznatiji proizvod Podravke je zasigurno Vegeta, čije ime predstavlja sinonim za začim, kao što Fedex predstavlja sinonim za brzinu dostave, ili McDonalds za restoran brze hrane. Ovaj hrvatski brend razvila je Zlata Bartl, istraživač u Podravkinom laboratoriju, 1958. godine. Vegeta je izvrsna degustacija univerzalnog začina spravljena od posebne mješavine povrća, začina, začina i odabranih prirodnih sastojaka. Vegetu proizvodi Podravka, tvrtka iz Koprivnice, kao i podružnica Podravke u Poljskoj i dva licencirana proizvođača iz Austrije i Mađarske. Postojalo je oko 50 slučajeva drugih tvrtki koje pokušavaju reproducirati proizvod, prema Sabo (2015).

## **6.2. PEST analiza Mađarske**

PEST analiza pokazala se fleksibilnim i lako razumljivim alatom u kontekstu strateškog planiranja. Kao i kod svih alata, stvarna vrijednost PEST analize ovisi o načinu na koji se koristi. „Analiza vanjske okoline obuhvaća analizu relevantnih čimbenika i utjecaja koji su, u najvećoj mjeri, izvan granica promatranoga poduzeća. Radi se o čimbenicima koji su dovoljno važni da ih je potrebno pratiti i uključiti u razmatranje prilikom odabira ciljeva i strategije poduzeća. Opća okolina određuje opće uvjete poslovanja, a naziva se još i udaljena okolina jer su međusobna povezanosti i intenzitet utjecaja opće okoline na organizaciju manji u odnosu na utjecaj poslovne okoline.

Analiza općega okruženja najčešće se provodi temeljem PEST modela koji kategorizira utjecaj varijabli opće okoline u glavne skupine. Radi se o modelu čiji naziv predstavlja akronim početnih slova glavnih dimenzija opće okoline (Rašić Jelavić i Brkić, 2016:66-67).” PEST se može koristiti za analizu poslovnih segmenata, industrije, određenog tržišta ili čitavog gospodarstva. PEST stoga pruža sažetak pokretačke snage u makro okruženju. Ovisno o cilju analize, razlika između trenutne situacije i mogućih budućih promjena može budi korisna.

Prema Ho (2014), PEST analizom ispituju se četiri kategorije eksternih faktora okoliša, oni su:

- Politički faktori (P) - obuhvaćaju različite oblike intervencije vlade i aktivnosti političkog lobiranja u ekonomiji (porezna politika, stabilnost vlade i trgovinski sporazumi, okolišni propisi, sigurnosna kontrola).
- Ekonomski čimbenici (E) - uglavnom pokrivaju makroekonomske uvjete vanjskog okruženja, ali mogu uključivati sezonska razmatranja (kamatne stope, tečajevi, inflacija, BDP).
- Socijalni čimbenici (S) - obuhvaćaju društvene, kulturne i demografske čimbenike vanjskog okruženja (jezik, demografska kretanja, potrošački ukusi, obrazovni standardi, životni standard, rodne podjele).
- Tehnološki čimbenici (T) - uključuju djelatnosti povezane s tehnologijom, tehnološku infrastrukturu, i tehnološke promjene koje utječu na vanjski okoliš (tehnološki trendovi, tehnološka legislativa, tehnološke inovacije).

Ho (2014) smatra kako menadžeri moraju ojačati svoju upravljačku intelektualnu sposobnost, jer često imaju „poteškoće u koncipiranju ili definiranju onoga što je njihovo okruženje“. Uska, ograničena ili nevaljana shvaćanja okruženja imaju posljedice po brojna ekološka i organizacijska pitanja. PEST analiza, kao vježba koja koristi jednostavan okvir kategoriziranih čimbenika okruženja, sama po sebi nije sporna, ali ima vrlo ograničenu analitičku vrijednost za učenje o strateškom položaju poduzeća. U tom pogledu literatura o strateškom upravljanju bogata je idejama koje šire temu analize okruženja, kao što su skeniranje okruženja, analiza scenarija i analiza ekosustava. PEST je korisna struktura za prezentacije, poput rezultata analize tržišta. PEST nudi lako razumljivu strukturu prezentacije s obzirom da je nadaleko poznat i lako ga je razumjeti.



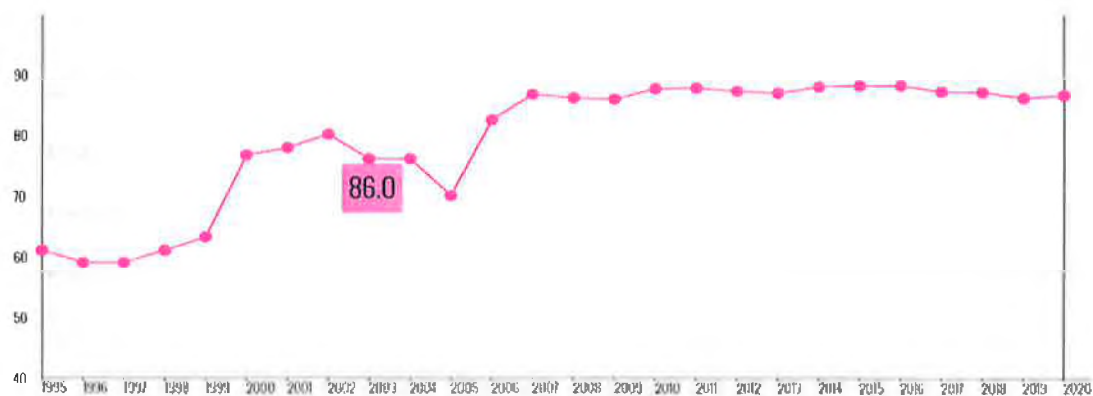
Analiza okruženja provodi se skeniranjem okruženja Mađarske uz pomoć PEST analize kojom se stječe utisak o makroekonomskom okruženju Mađarske na kojem Podravka plasira svoj najpoznatiji brend Vegetu. Po izradi analize makroekonomskog okruženja slijedi prikaz marketing miksa Vegete prilagođenog mađarskom tržištu. U nastavku slijedi prikaz čimbenika kronološkim slijedom:

**Političko-pravni čimbenici:** Prema Indeksu ekonomskih sloboda (2020) Mađarska je nakon 45 godina duge komunističke vladavine potpunu neovisnost postigla 1990. Pridružila se NATO-u 1999., a članica Europske unije postala je 2004. Premijer Viktor Orbán, na dužnosti je od 2010., pobijedio je na ponovnom izboru u treći mandat 2018. Njegov desničarski građanski savez Fidesz-Mađarska osvojio je dvije trećine mandata u parlamentu. Orbánova se vlada više puta sukobljavala s Europskom unijom, posebno oko pitanja migracija. Prema The Economist (2020) konzervativno-nacionalistička vlada pod vodstvom Fidesza dominira političkom scenom u Mađarskoj. Izbijanje koronavirusa i popratna ograničenja na kretanje ljudi i robe dovest će do značajnog preokreta gospodarske aktivnosti u 2020. godini. Predviđa se da će se ukupna proizvodnja smanjiti za 3% tijekom cijele godine, unatoč koristi od znatno nižih cijena nafte. Kako je u Mađarskoj upravljanje visoko centralizirano (a time prema zadanim postavkama i procesi donošenja odluka), u većini slučajeva odluke o financiranju se donose na nacionalnoj/ političkoj razini. Glavno tijelo za donošenje odluka o financiranju je Vladin odbor za nacionalni razvoj. Ovo tijelo odabire projekte i raspoređuje sredstva, a budući da većina ovih odluka uključuje sufinanciranje EU-a, također ih mora odobriti nadležna glavna uprava Europske komisije (npr. DG REGIO u slučaju Kohezijskih fondova i DG MOVE za Instrument za povezivanje Europe). Sredstvima Europske unije i nacionalnim sufinanciranjem upravlja nadležno ministarstvo i upravljačko tijelo pojedinog operativnog programa. Ovim vladinim tijelima pomaže Odbor za praćenje, tijelo s više dionika koje nadgleda razvoj i provedbu svakog operativnog programa. Istaknuto je kako su u posljednja dva desetljeća gradovi imali sve manje moći odlučivanja (i vlastitih sredstava), dok su njihove obveze ostale, ili čak povećane, u smislu usklađenosti s nacionalnim / EU strategijama i zahtjevima. U trenutnom okviru centraliziranog okruženja za financiranje i određivanje politike, uvjeti za učinkovit razvoj i provedbu SUMP-ova prilično su otežani.

**Ekonomski čimbenici:** Prema Indeksu ekonomskih sloboda (2020) gospodarski rast vodi izvoz, domaća potražnja i građevinarstvo. Nezaposlenost je mala. Ocjena ekonomske slobode u Mađarskoj iznosi 66,4 što mađarsko gospodarstvo svrstava na 62. mjesto prema indeksu za 2020. Mađarsko gospodarstvo nalazi se u gornjim redovima umjereno slobodnih država više od desetljeća. Rast BDP-a primjetan je u posljednjih pet godina i porastao je u 2018. godini, potaknut snažnom potražnjom potrošača, industrijskim aktivnostima i građevinom. Najveća prijetnja nastavljenom gospodarskom rastu i ekonomskim slobodama u Mađarskoj je prekomjerna razina vladine potrošnje. Državni proračun za 2020. koji je parlament odobrio u srpnju 2019. u ovom je pogledu obećavajući jer je glavni cilj proračuna smanjenje fiskalnog deficita na 1 posto BDP-a. Stopa poreza na dohodak iznosi 15 posto, a najviša stopa poreza na dobit iznosi 19 posto. Ukupno porezno opterećenje iznosi 37,7 posto ukupnog domaćeg dohotka. U protekle tri godine vladina potrošnja iznosila je 46,7 posto ukupnog iznosa proizvodnje (BDP-a), a proračunski deficit iznosio je u prosjeku 2,1 posto BDP-a. Javni dug je ekvivalentan 69,4 posto BDP-a. Većinu cijena u Mađarskoj određuje tržište, ali dogovorene cijene se primjenjuju u sektorima kao što su: farmaceutski sektor, telekomunikacije i električna energija.

Slika 3 pokazuje kako je Mađarska 2006. godine ušla u područje „slobodnog trgovanja“ iz područja „uglavnom slobodnog trgovanja“, što predstavlja napredak u ekonomskim slobodama. Mađarska je sve do 2020. godine održala pozitivan trend, s minimalnim odstupanjima tijekom promatranih godina, no sva odstupanja su i dalje ostala unutar područja „slobodnog trgovanja“.

Slika 3. Sloboda trgovanja

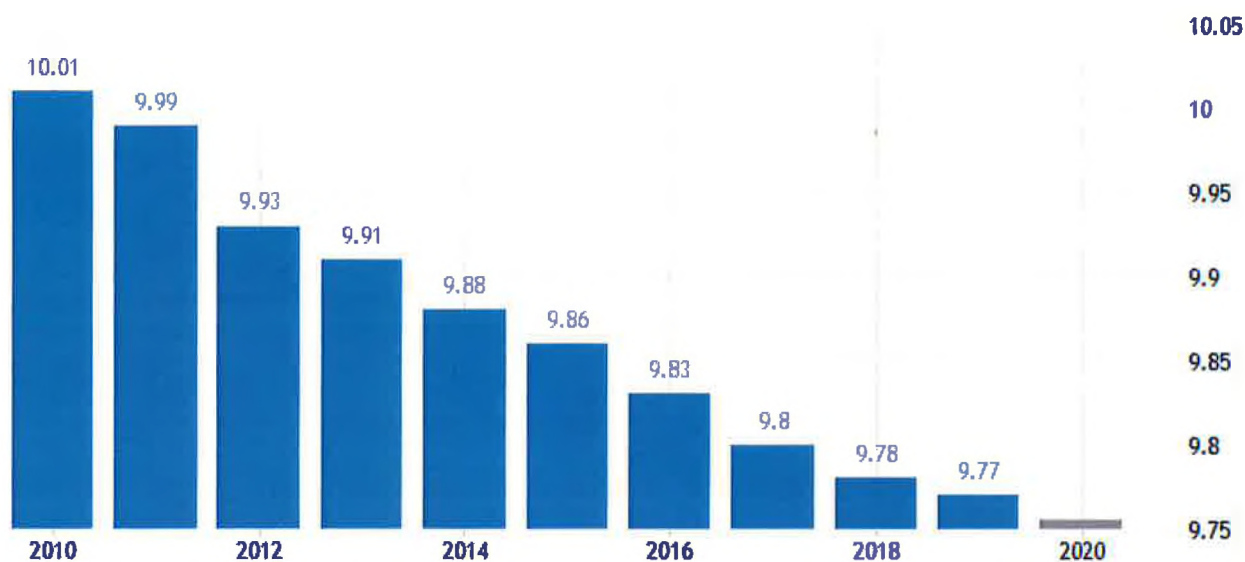


Izvor: Index of Economic Freedom (2020).

Prema Indeksu ekonomskih sloboda (2020) ukupna vrijednost izvoza i uvoza robe i usluga iznosi 168,3 posto BDP-a. Prosječna primijenjena trgovačka ponderirana tarifna stopa (uobičajena među članicama EU-a) iznosi 1,8 posto, a prema izvješćima je na snazi 637 netarifnih mjera koje su propisale EU. Mađarska ima dodatnih 95 netarifnih prepreka koje se odnose na određene zemlje. Nova mjera za reviziju nacionalne sigurnosti stranih ulaganja uspostavljena je od siječnja 2019. Država se velikim dijelom povukla iz bankarskog sektora. Slika 8 govori kako Mađarska najviše uvozi iz Njemačke (27% mađarskog uvoza), potom Austrije (6,4% uvoza), Poljske (5,5%) Slovačke (5,4%), Kine (5,3%), a ostale zemlje čine 50,4% mađarskog uvoza. Republika Hrvatska, iako susjedna zemlja, nije u top 5 uvoznih tržišta za Mađarsku. Prema podacima Focus Economics (2020) Mađarska je 2015. godine ostvarila uvoz u iznosu od 81,9 milijardi eura, 2016. godine uvoz je porastao na 83,3 milijarde eura, u 2017. značajno raste na 92,6 milijardi eura, u 2018. godini opet značajno raste na 99,3 milijarde eura, a u 2019. godini doseže 104 milijarde eura.

**Socio-kulturno okruženje:** Slika 4 govori kako je Mađarska 2019. godine imala oko 9.770.000 stanovnika, prema Trading Economics (2020). Prema Worldometer (2020) trenutčan broj stanovnika Mađarske na dan 14. srpnja 2020. godine iznosi 9.659.386. Mađarska ima ekvivalent 0,12% ukupnog svjetskog stanovništva i nalazi se na 94. mjestu na popisu zemalja po broju stanovnika. Gustoća naseljenosti u Mađarskoj je 107 po km<sup>2</sup>. Urbano stanovništvo čini 71,7% stanovništva (6 921 767 ljudi u 2020. godini). Prosječna dob u Mađarskoj je 43,3 godine. Glavni i najmnogoljudniji grad je Budimpešta s 1.741.041 stanovnika. Ubrajanjem predgrađa Budimpešte, glavni grad i njegova okolica broje preko 2.000.000 ljudi.

Slika 4. Prikaz broja mađarskog stanovništva u razdoblju od 2010. do 2019. godine



Izvor: Trading Economics (2020).

Prema World Population Review (2020), kroz povijest, u Mađarskoj je bilo naseljeno mnogo nacija tijekom duge povijesti, uključujući Kelte, Rimljane, Slavene, Hune, Avare i Gepide. Danas najveći broj etničkih Mađara čini 84% stanovništva, a slijede ih Romi (3%), Nijemci (1%), Slovaci (0,3%), Rumunji (0,3%) i Hrvati (0,2%). Gotovo 15% stanovništva se pri popisu stanovništva iz 2011. godine nije izjasnilo etnički. Službeni jezik koji se koristi u Mađarskoj je mađarski. Kršćanstvo je najraširenija religija u Mađarskoj, iako Mađarska nema službenu religiju. Većina Mađara postala je luteranima nakon 16. stoljeća, tada se zemlja uglavnom okrenula kalvinizmu. Mađarska je svojedobno bila dom velikog broja židovskog stanovništva. Dok su neki mađarski Židovi izbjegli holokaust, oko 550.000 ih je deportirano u koncentracijske logore ili ubijeno u Mađarskoj. Budimpešta je i danas središte mađarskog židovskog stanovništva te zajednica broji oko 100.000 članova u Budimpešti.

**Tehnološko okruženje:** Prema Gaal (2019) s velikim priljevom sredstava iz EU fondova Mađarska se fokusirala na projekte mobilnosti koji predstavljaju određeni stupanj tehnološkog poboljšanja. Istodobno, općinama je vrlo teško održavati postojeću infrastrukturu. Stoga lokalni donositelji odluka u većini slučajeva daju prednost lokalnim fondovima za održavanjem tehnološkog razvoja. Unapređenjem koncepta „pametnog grada“, neki su gradovi (npr. Kaposvár) već razvili (ili trenutno provode) strategiju pametnog grada. Koncept se sve više smatra onim koji uključuje

tehnologiju, održivost i kvalitetu života. Inteligentni prometni sustavi (ITS) uklapaju se u ovu cjelinu, integrirajući niz ključnih problema u progresivnim gradovima i gradovima usmjerenim na budućnost. Mađari su najbolje pripremljeni u CEE regiji kada je riječ o korištenju novih tehnoloških rješenja, pokazalo je istraživanje savjetodavne tvrtke EY. Prema Gaal (2019) reprezentativno istraživanje u kojem je sudjelovalo 3.600 ljudi otkriva da velika većina u Mađarskoj (72%) koristi beskontaktnu kreditnu karticu, a daljnjih 16% planira koristiti ovo rješenje u budućnosti. Otprilike 33% ispitanih već je pokušalo s mobilnim plaćanjem, što također premašuje regionalni prosjek. Mađarski pokazatelji za nanotehnologiju, fotoniku i mikronanotehnologiju bili su iznad svjetskog prosjeka. Ovo postignuće ne čudi, s obzirom na činjenicu da je Mađarska 7. u svijetu po veličini poslodavca u sektorima nanotehnologije i mikronanotehnologije. Treće polje gdje je Mađarska bila uspješna je fotonika. ICT uživa izvanrednu tradiciju u Mađarskoj, mnogi su mađarski znanstvenici i inženjeri ostavili traga u informacijskoj tehnologiji i računalnom programiranju.

### 6.3. Marketing miks Vegete na tržištu Mađarske

Marketing miksom Vegete proučavaju se četiri elementa marketing miksa: proizvod, cijena, promocija i distribucija.

#### ***Proizvod:***

Proizvodni asortiman Podravkine Vegete uključuje sljedeće artikle iz Vegeta lepeze:

- Vegeta,
- Vegeta specijalni dodaci,
- Vegeta Natur (asortiman sadržan od Vegeta Naturella i Vegeta Naturella specijalni dodaci),
- Vegeta kocke.

Slika 5. Prikaz dijela Vegeta asortimana u Mađarskoj



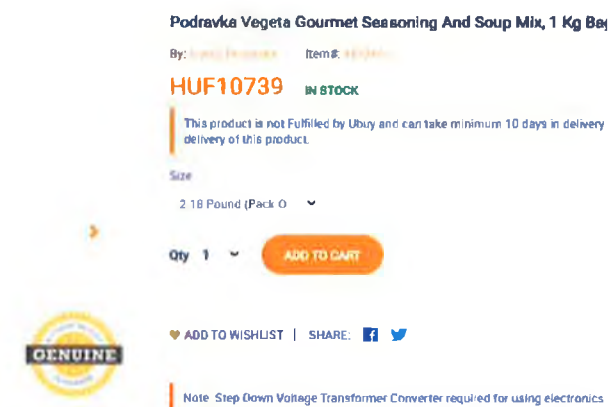
Izvor: ubuy.hu (2020).

Slikom 5 vidljivo je kako su svi Vegeta proizvodi dizajnirani i pakirani u istoj ambalaži kao i Vegeta proizvodi u Republici Hrvatskoj, pakovanje proizvoda je također identično (mogućnost odabira različitih gramaža), a pakiranjem dominira prepoznatljiva plava boja.

### Cijena:

Slika 6 pokazuje kako maloprodajna cijena kilograma obične Vegete iznosi 10.739 forinti na dan 02.09.2020., što iznosi 227,39 kuna na 02.09.2020. prema službenom tečaju HNB-a.

Slika 6. Cijena kilograma Vegete na online platformi u Mađarskoj



Izvor: ubuy.hu (2020).

Slikom 7 moguće je vidjeti kako u Hrvatskoj cijena kilograma iste vrste Vegete iznosi 43,99 kuna.

Slika 7. Cijena kilograma Vegete na online platformi u Hrvatskoj



Izvor: konzum.hr (2020).

Može se zaključiti kako cjenovna komponenta marketing miksa na mađarskom tržištu značajno odskaje od cjenovnog miksa u Hrvatskoj. Naime, kilogram Vegete u Mađarskoj je pet puta skuplji od kilograma Vegete u Hrvatskoj, prilikom kupovine u online prodaji, putem stranice ubuy.hu.

### ***Promocija:***

Promocijske aktivnosti Vegete odvijaju se putem službene web stranice i društvenih mreža. Web stranica je prevedena na sve jezike u kojim zemljama Vegeta – Podravka postoji, pa tako i na mađarski. Tijekom 2019, povodom 60 godina postojanja brenda Vegeta, oformljena je posebna web stranica, putem koje su posjetitelji mogli kreirati logotipe, crteže i poruke na temelju dostupnih grafičkih resursa te osvojiti nagradu.

Jedan od načina promocije Vegete jeste kroz rukometni klub Podravka –Vegeta, prikazan slikom 8. Promocija Vegete u Mađarskoj jednim se dijelom događa i kroz sport. Utakmice između Mađarske i Hrvatske su česte, a samim time i spominjanje imena kluba nazvanog prema Podravkinom brendu Vegeti.

Slika 8. Logo Rukometnog kluba Podravka-Vegeta



Izvor: RK Podravka-Vegeta (2020).

### ***Distribucija:***

Distribucija Vegete na mađarskom tržištu događa se preko Podravka International Kft., poduzeća osnovanog za potrebe plasmana Podravkinih proizvoda na mađarskom tržištu. Podravka International Kft. plasira Vegetu kroz veleprodajne kanale - trgovačke lance koji posluju u Mađarskoj.

Slika 9. Prikaz Podravkinih proizvoda na platformi "ubuy.hu"



Izvor: ubuy.hu (2020).

Podravka svoje proizvode na tržištu Mađarske plasira i online putem, kroz platformu „ubuy.hu“. Slika 9 donosi prikaz Vegete, kao dijela ponude na mađarskoj web platformi od ukupno 66 ponuđenih proizvoda iz Podravkinog asortimana na promatranoj stranici.



## 7. Zaključak

Međunarodna trgovina osnažuje gospodarstvo, poboljšava životni standard i doprinosi rastu irazvoju. Isti scenario moguće je preslikati i na razinu poduzeća. Naime, izvozna poduzeća su sklonija rastu poslovanja te otpornija na vanjske izazove. Izvozna poduzeća važan su faktor u promicanju nacionalne ekonomije i povezivanju država. Međunarodna poduzeća predstavljaju ambasadore države iz koje dolaze i grade odnose sa zemljom uvoznicom. Internacionalizacija poslovanja mijenja zahtjeve s obzirom na resurse i stručno osoblje, organizaciju rada, ciljeve, strategije i taktike, kao i međunarodne marketinške koncepte koje izvozna poduzeća primjenjuju. Može se zaključiti kako je međunarodni marketing posebno složen i sastoji se od različitih koncepata, strategija i politika kojima poduzeća ostvaruju ciljeve. Sve više poduzeća postaje međunarodno, što zahtjeva poznavanje makrookruženja, i prilagođavanje marketinške strategije za pojedino međunarodno tržište.

Provođenjem analize makro okruženja uz pomoć PEST analize na primjeru Mađarske može se zaključiti kako se radi o makro okruženju s ograničenim političko-pravnim slobodama koje su uvelike determinirane od strane vodeće desničarske političke opcije. Takav zaključak može voditi ka sumnji na korumpiranost državnih činovnika i ustanova, posebice za strane ulagače. Ekonomske slobode u Mađarskoj dobile su ocjenu 66,4 što mađarsko gospodarstvo svrstava na 62. mjesto prema indeksu za 2020. godinu. Na taj način ekonomske slobode u Mađarskoj jedva uspijevaju zadržati poziciju umjereno slobodne države. Uvažavajući socio-kulturne čimbenike okruženja, važno je napomenuti kako mađarsko stanovništvo broji gotovo deset milijuna stanovnika, od čega je oko dva milijuna smješteno u glavnom gradu Budimpešti, koja je urbano političko, kulturno i ekonomsko središte. Najveći postotak stanovništva čine Mađari, oko 84% stanovništva, a slijede ih Romi (3%), Nijemci (1%), Slovaci (0,3%), Rumunji (0,3%) i Hrvati (0,2%). Proučavanjem tehnoloških čimbenika zaključeno je kako Mađarska prati suvremene ICT trendove i nalazi se prvi vrhu zemalja CEE-a po korištenju tehnologija.

Može se zaključiti kako Podravka izvozi širok spektar proizvoda, posebice kada su začini jelima u pitanju. U Hrvatskoj postoji mišljenje kako je mađarska kuhinja više začinjena od hrvatske kuhinje, što može povoljno utjecati na izvoz Podravke u Mađarsku.

Proučavanjem marketing miksa Vegete na mađarskom tržištu, zaključeno je kako su proizvodi koji se izvoze na to tržište identični svojom ambalažom, pakovanjem i dizajnom. Najveća odstupanja/prilagodbe marketing miksa za mađarsko tržište, uočene su u cjenovnom miksu, gdje je uočeno kako su cijene Vegete i do pet puta veće nego u Hrvatskoj. Po pristupu promociji, miks odstupa jedino po jezičnoj osnovi, dakle isti sadržaj je samo prilagođen mađarskom govornom području. Distribucija proizvoda je zasnovana na veleprodaji Vegete putem Podravkine podružnice Podravka International Kft., sa sjedištem u Budimpešti. Podravka International Kft. distribuirala Vegetu trgovačkim lancima na području Mađarske, ali i online platformama koje pružaju uslugu online kupovine, kao što je primjer web platforme ubuy.hu. Po pitanju proizvoda, u marketing miksu, uočeno je kako Podravka nastupa na mađarskom tržištu sa samo četiri vrste Vegete: Vegeta, Vegeta specijalni dodaci, Vegeta Natur (asortiman sadržan od Vegeta Naturella i Vegeta Naturella specijalni dodaci) i Vegeta kocke. Na hrvatskom tržištu još postoje Vegeta Natur tekući dodatak, Vegeta Grill i Vegeta Maestro monozačini.

Mađarska i Hrvatska dvije su susjedne zemlje, koje njeguju prijateljske odnose te ne bilježe povijest ratnih sukoba u novijoj povijesti, a kao glavnu barijeru boljoj povezanosti dviju zemalja moguće je istaknuti jezik. Mađarska je kuhinja opće poznata u Hrvatskoj, kao kuhinja u kojoj se koriste jači začini i u većoj mjeri, nego u Hrvatskoj. Stoga je za pretpostaviti kako široka lepeza Vegetinih varijanti ima svijetlu budućnost među mađarskim gurmanima. Može se zaključiti kako okruženje Mađarske predstavlja poticajno okruženje izvozu Vegete. Sa distribucijskog aspekta, ne postoje zapreke izvozu, jer su obje zemlje članice EU i ostalih udruženja koja omogućavaju slobodnu trgovinu. Također, geografska udaljenost pogoduje niskim troškovima transporta, jer je Budimpešta bliža proizvodnim pogonima Podravke nego veliki dio Dalmacije.

## Literatura

1. Alipour, M., Ghanbari, A., & Moniri, S. (2011). The impact of marketing mix (4Ps) on marketing audit and performance in Iranian SMEs. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(2), 112-117.
2. Bedeković, V., & Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 57-63.
3. Brammer, S., Williams, G., & Zinkin, J. (2007). Religion and attitudes to corporate social responsibility in a large cross-country sample. *Journal of business ethics*, 71(3), 229-243.
4. Cousins, J. (2018). The 4 Ps of Marketing. Dostupno na: <https://medium.com/mba-asap/the-4-ps-of-marketing-1f6256b33d28>, pristupljeno (10.02.2020.)
5. Đokić, M., & Gardašević, J. (2014). Značaj kulture u međunarodnom marketingu. *EMC review-časopis za ekonomiju*, 7(1) 44-55.
6. Gardašević, J., & Vapa-Tankosić, J. (2015). International Business: Raising Cultural Awareness in Global Negotiating. *The European Journal of Applied Economics*, 12(1), 37-42.
7. Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more?. *International journal of marketing studies*, 1(1), 2-15.
8. Hercigonja, Z. (2017). Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4/2017), 171-180.
9. Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478-6492.
10. Čosić, I. (2013). Usklađivanje elemenata međunarodnog marketinga. *Business Consultant/Poslovni Konsultant*, 5(28), 69-82.
11. Janjić, S., Avakumović, J., & Janjić, D. (2009). Analiza internacionalnog okruženja u funkciji definisanja marketing programa. *IMK-14-Istraživanje i razvoj*, 15(1-2), 143-150.
12. Leko-Šimić, M. (2002). Istraživanje međunarodnog tržišta-specifičnosti i izazovi. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 15(1-2), 51-56.

13. Leko-Šimić, M. (2013). Međunarodni marketing. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/međunarodni-marketing/wp-content/uploads/sites/235/2013/04/mm-handout-sre%C4%91ano.pdf>, pristupljeno 01.07.2020.
14. Meler, M. (2005). Osnove marketinga. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
15. Rašić Jelavić, S., & Brkić, I. (2016). PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14(1), 65-86.
16. Rowley, J. (1998). Promotion and marketing communications in the information marketplace. LibraryReview, 47(8), 383 – 387.
17. Scott, S. (2018). Marketing — Importance Of Marketing Mix 7Ps. Dostupno na: <https://medium.com/@stefanscott3/marketing-importance-of-marketing-mix-7ps-8a5463fd070d>, pristupljeno (10.02.2020.)
18. Zelenika, R. (1988). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Beograd: Taurnum.

#### **Internetske stranice**

1. Diplomacy&Trade (2015). Brands are crucial at Podravka. Dostupno na: <https://dteurope.com/business/brands-are-crucial-at-podravka/> pristupljeno 13.07.2020.
2. Encyclopedia Britannica (2020). Economy. Dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Hungary/Daily-life-and-social-customs> pristupljeno 10.07.2020.
3. Focus Economics. Imports in Hungary. Dostupno na: <https://www.focus-economics.com/country-indicator/hungary/imports-EUR> pristupljeno 10.07.2020.
4. Gaal, B. (2019). Hungary a head of region in digital tech usage – EY. Dostupno na: [https://bbj.hu/analysis/hungary-ahead-of-region-in-digital-tech-usage---ey\\_169148](https://bbj.hu/analysis/hungary-ahead-of-region-in-digital-tech-usage---ey_169148) pristupljeno 01.09.2020.
5. Hrvatska narodna banka (2020). Stanje tečaja. Dostupno na <https://www.hpb.hr/izracuni/kalkulator-valuta/mađarske-forinte-u-kunepristupljeno> 02.09.2020.

6. Indeks ekonomskih sloboda (2020). Trade freedom. Dostupno na: <https://www.heritage.org/index/trade-freedom> pristupljeno 10.07.2020.
7. Konzum. Cijena kilograma Vegete. Dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/vegeta-vrecica-1-kg> pristupljeno 02.09.2020.
8. Podravka.hr (2020). Dostupno na: <https://www.podravka.hr/brand/vegeta/> pristupljeno 10.03.2020
9. Podravka.hr (2020). Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/trzista/madarska/> pristupljeno 10.03.2020
10. Rukometni klub Podravka – Vegeta. Logo. Dostupno na: <https://rk-podravka.hr/vijesti-1-ekipa/> pristupljeno 02.09.2020.
11. The Economist (2020). Hungary. Dostupno na: <https://country.eiu.com/hungary> pristupljeno 02.09.2020.
12. The Spice House Hungary (2020). Dostupno na: <https://www.thespicehouse.com/collections/hungary> pristupljeno 14.07.2020.
13. Trading Economics (2020). Hungary population. Dostupno na: <https://tradingeconomics.com/hungary/population> pristupljeno 14.07.2020.
14. Traveladvisor.eu. Dostupno na: <https://travel-advisor.eu/zemlje-svijeta/> pristupljeno 25.06.2020.
15. Ubuy.hu. Dostupno na: [https://www.ubuy.hu/en/brand/podravka?q=podravka&brand=podravka&node\\_id=646497201](https://www.ubuy.hu/en/brand/podravka?q=podravka&brand=podravka&node_id=646497201) pristupljeno 13.07.2020.
16. Vegeta. 60 godina Vegete. Dostupno na <https://60godina.vegeta.hr/> pristupljeno 02.09.2020.
17. World Culture Score for Reading, ChartsBin.com (2020). Dostupno na: <http://chartsbin.com/view/32136> pristupljeno 10.07.2020.
18. Worldometer (2020). Hungary population. Dostupno na: <https://www.worldometers.info/world-population/hungary-population/> pristupljeno 14.07.2020
19. World Population Review (2020). Hungary population. Dostupno na: <https://worldpopulationreview.com/countries/hungary-population> pristupljeno 14.07.2020.

## Popis slika

Slika 1. Važnost konteksta na temelju kulturoloških vrijednosti .....	8
Slika 2. Prikaz država prema broju sati u tjednu provedenih u čitanju .....	11
Slika 3. Sloboda trgovanja .....	25
Slika 4. Prikaz broja mađarskog stanovništva u razdoblju od 2010. do 2019. godine.....	27
Slika 5. Prikaz dijela Vegeta asortimana u Mađarskoj.....	28
Slika 6. Cijena kilograma Vegete na online platformi u Mađarskoj .....	29
Slika 7. Cijena kilograma Vegete na online platformi u Hrvatskoj .....	29
Slika 8. Logo Rukometnog kluba Podravka-Vegeta .....	30
Slika 9. Prikaz Podravkinih proizvoda na platformi "ubuy.hu" .....	31