

# Izvoz poslovnog subjekta Pliva na tržište Istočne i Južne Europe

---

Čavka, Danijela

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:145:356171>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Danijela Čavka

**Izvoz poslovnog subjekta Pliva na tržište Istočne i Južne Europe**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Danijela Čavka

**Izvoz poslovnog subjekta Pliva na tržište Istočne i Južne Europe**

Diplomski rad

**Kolegij: Strategije ulaska na inozemno tržište**

JMBAG: 0283014608

e-mail: dcavka@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate study Logistics management


Danijela Čavka

**Export of Pliva business entity to the market of Eastern and  
Southern Europe**

Final paper

Osijek, 2023

**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 diplomski 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 na navedeni 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice:** Danijela Čavka

**JMBAG:** 0283014608

**OIB:** 23153449619

**e-mail za kontakt:** danijelacavka33@gmail.com

**Naziv studija:** Logistički menadžment

**Naslov rada:** Izvoz poslovnog subjekta Pliva na tržište Istočne i Južne Europe

**Mentorica rada:** prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, 2023. godine

Potpis: Danijela Čavka

# Izvoz poslovnog subjekta Pliva na tržište Istočne i Južne Europe

## SAŽETAK

Ovaj se diplomski rad bavi izvozom poslovnoga subjekta Plive na tržište Istočne i Južne Europe. Među nekoliko načina ulaska na inozemna tržišta, Pliva se odlučila na izravni, odnosno direktni izvoz. Spomenuta tržišta tek su neka od tržišta na koja Pliva izvozi jer Pliva izvozi i u zemlje Europske unije te Sjedinjene Američke Države. Riječ je o izvozu u Sloveniju, Srbiju, Bosnu i Hercegovinu (u nastavku rada: BiH) te Makedoniju. Među ovim tržištima postoji razlika jer je, primjerice, Slovenija članica Europske unije (u nastavku rada EU) i Schengena, baš kao i Hrvatska od 1. siječnja 2023. godine, dok ostale navedene zemlje nisu. Posebice je zanimljivo uspoređivati izvoz u Sloveniju s izvozom u Srbiju, BiH te Makedoniju. Prednost ulaska Plive na sva navedena tržišta je njezina dugogodišnja tradicija, iskustvo poslovanja na inozemnome tržištu, poznavanje procedure i drugo. Nedostatak je, pak, izvoza i to da Pliva nije jedina farmaceutska industrija koja je na tim tržištima te tu dolazi do susreta s konkurencijom. Zaključak ovoga rada pokazat će da je izvoz na ova inozemna tržišta bio dobra poslovna odluka zato jer je Pliva na njima zauzela sam vrh u prodaji farmaceutskih proizvoda. Zahvaljujući dugogodišnjoj tradiciji, ulaganju u razvoj i inovativnost te posvećenosti istraživanjima, Pliva ima zavidnu poziciju na globalnoj razini.

Ključne riječi: izvoz, inozemno tržište, Pliva, Istočna Europa, Južna Europa

# **Export of Pliva business entity to the market of Eastern and Southern Europe**

## **SUMMARY**

This thesis deals with the export of the business entity Pliva to the market of Eastern and Southern Europe. Among several ways of entering foreign markets, Pliva decided on direct export. The mentioned markets are only some of the markets to which Pliva exports, as Pliva also exports to the countries of the European Union and the United States of America. We are talking about exports to Slovenia, Serbia, Bosnia and Herzegovina (hereinafter referred to as BiH) and Macedonia. There is a difference between these markets because, for example, Slovenia is a member of the European Union (hereinafter EU) and Schengen, just like Croatia from January 1, 2023, while the other mentioned countries are not. It is particularly interesting to compare exports to Slovenia with exports to Serbia, BiH and Macedonia. The advantage of Pliva's entry into all the listed markets is its long-standing tradition, experience of doing business on the foreign market, knowledge of procedures and more. The drawback of exports is that Pliva is not the only pharmaceutical industry in these markets, and this is where the competition comes into play. The conclusion of this paper will show that exporting to these foreign markets was a good business decision because Pliva took the very top in the sale of pharmaceutical products. Thanks to long-standing tradition, investment in development and innovation, and dedication to research, Pliva has an enviable position at the global level.

*Key words: export, foreign market, Pliva, Eastern Europe, Southern Europe*

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	2
2.1. Predmet i cilj rada.....	2
2.2. Metode istraživanja.....	2
2.3. Struktura rada.....	3
3. Strategije ulaska na inozemno tržište.....	4
3.1. Općenito o strategijama ulaska na inozemno tržište .....	4
3.1.1. Ulazak poslovnog subjekta na inozemno tržište.....	4
3.1.2. Strategije ulaska na inozemno tržište .....	7
3.2. Izvoz kao strategija ulaska na inozemno tržište.....	11
3.2.1. Općenito o izvozu.....	12
3.2.2. Motivi izvoza.....	14
3.2.3. Odabir tržišta za izvoz .....	14
3.2.4. Prednosti i nedostaci izvoza .....	16
4. Izvoz Plive na tržište Istočne i Južne Europe .....	20
4.1. Pliva – karakteristike poslovnog subjekta .....	20
4.1.1. Cilj i misija Plive .....	21
4.1.2. Povijest Plive .....	22
4.1.3. Pliva na tržištima Istočne i Južne Europe .....	24
4.1.4. Poslovna orijentacija Plive .....	25
4.2. Atraktivnost, izazovi i rizici ulaska na tržišta Istočne i Južne Europe .....	25
4.3. Vremensko određenje ulaska na tržišta Istočne i Južne Europe.....	28
4.4. Obujam ulaska na tržišta Istočne i Južne Europe .....	29
4.5. Način ulaska na tržišta Istočne i Južne Europe.....	30
5. Rasprava .....	32
6. Zaključak.....	33
Literatura.....	34
Popis slika .....	36



## 1. Uvod

Menadžment poslovnoga subjekta neprekidno mora pratiti mogućnosti na domaćem tržištu te ih uspoređivati s mogućnostima na inozemnom tržištu, a potom i donijeti odluku kada započeti s izvozom proizvoda. Pravilo je da se s izvozom započinje onda kada poslovni subjekt ima određenu prednost u odnosu na konkurenciju te ju prepoznaje i prihvaća na inozemnom tržištu. Izvoz je tek jedan od nekoliko načina ulaska na inozemno tržište. Smatra se najjednostavnijim načinom, manje je rizičan i manja su ulaganja kada se neki poslovni subjekt odluči baš za ovaj način ulaska na inozemno tržište.

Brojni autori čija je literatura konzultirana tvrde kako izvoz biraju mali i srednji poslovni subjekti, no ovaj će rad dokazati kako i veliki poslovni subjekti, kao što je Pliva, biraju izvoz kao način ulaska na inozemno tržište. Iako je to među sigurnijim načinima ulaska na inozemno tržište, to ne znači da izvoz nema svojih nedostataka i da ne postoje izazovi i rizici tijekom izvoza nekog proizvoda ili usluge. Uz to, valja uzeti u obzir i to da brojni unutarnji i vanjski čimbenici utječu na izvoz.

Pliva je poslovni subjekt koji je među najvećim izvoznicima Republike Hrvatske. Dijelom je izraelske Teve i uspješno posluje na tržištima diljem Europe, ali i Sjedinjenim Američkim Državama (u nastavku rada SAD). Djelatnosti koje se obavljaju u Plivi su proizvodnja gotovih lijekova, proizvodnja aktivnih farmaceutskih supstancija, prodajne i marketinške aktivnosti na hrvatskome tržištu te tržištima Jugoistočne Europe, istraživanja i razvoj lijekova te aktivnih farmaceutskih supstancija.

Ono što je u fokusu ovoga rada jest izvoz već spomenute Plive na tržište Istočne i Južne Europe. Analiza obuhvaća definiranje poslovne orijentacije Plive. Definirana je i atraktivnost tržišta, izazovi te rizici, vremensko određenje, obujam izlaska na inozemno tržište te se definira način ulaska na inozemno tržište. Potom se sve analizirano sumira u raspravi, a u zaključku se ocjenjuje poslovni uspjeh Plive na već spomenutim tržištima.

## **2. Metodologija rada**

U ovome se poglavlju definiraju predmet i cilj ovoga diplomskoga rada, iznose se metode istraživanja te struktura rada.

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovoga diplomskoga rada je izvoz poslovnoga subjekta Plive u zemlje Istočne te Južne Europe. Poslovni subjekt Pliva odabran je jer je najveći izvoznik Republike Hrvatske i dosta je dostupnih podataka o odabranome poslovnome subjektu, a tržišta Istočne i Južne Europe odabrana su jer su dostupni brojni podaci za odabrana tržišta te će tako biti i kvalitetnija analiza izvoza Plive.

Cilj je, pak, rada doći do odgovora na sljedeća pitanja:

- Koji su motivi ulaska na inozemna tržišta?,
- Koje su prednosti i nedostaci ulaska na inozemno tržište?,
- Koja je poslovna orijentacija Plive?,
- Kolika je atraktivnost odabranih tržišta te koji su izazovi i rizici tijekom izvoza na tržište istočne i južne Europe?,
- Koliki je obujam te koje je vremensko određenje ulaska na tržište istočne i južne Europe?,
- Koji je način ulaska Plive na tržišta istočne i južne Europe?
- Može li se poslovanje na navedenim tržištima smatrati uspješnim?

### **2.2. Metode istraživanja**

Tijekom izrade ovoga diplomskoga rada istražena je i konzultirana relevantna stručna literatura. Korišteno je i nekoliko znanstvenih metoda, a prva od njih je povijesna. Korištena je prilikom uspoređivanja podataka u vezi s izvozom Republike Hrvatske. Nakon nje, korištena je metoda analiza kojom se objašnjavaju navodi iz relevantne literature. Uz njih, korištene su komparativna analiza, induktivna i deduktivna metoda te metode deskripcije, generalizacije i sinteze. Diplomski

se rad oslanja na relevantnu domaću stručnu literaturu, knjige, članke, studije te internetske stranice koji su u vezi s temom te je usklađen s harvardskim načinom citiranja.

### **2.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od 5 poglavlja, od kojih neka imaju i potpoglavlja. U uvodnome se poglavlju ukratko prikazuje ono što ovaj diplomski rad tematizira i donosi najbitnije informacije za razumijevanje teme. Nakon toga slijedi poglavlje *Metodologija rada* u kojemu se opisuju predmet te definira cilj ovoga rada, iznose se metode istraživanja te struktura rada.

Nadalje, predstavljaju se strategije ulaska na inozemno tržište u istoimenom poglavlju. Kada se iznese teorijski okvir, predstavljaju se karakteristike odabranoga poslovnoga subjekta – u ovome slučaju farmaceutske industrije Pliva. Kada se predstavi Pliva, iznosi se njezina poslovna orijentacija iz čega se saznaje da su Istočna i Južna Europa promatrano tržište u ovome radu.

U idućim se potpoglavljima analiziraju atraktivnost, rizici i izazovi odabranoga tržišta, vremensko određenje, obujam te način ulaska na tržište Istočne i Južne Europe.

Na samome se kraju donose zaključci o izvozu Plive kao načinu ulaska na inozemno tržište kao i o njezinome poslovnome uspjehu na odabranim i analiziranim tržištima.

### **3. Strategije ulaska na inozemno tržište**

Prije nego što se definiraju strategije ulaska na inozemno tržište, vrlo kratko govorit će se o međunarodnome poslovanju, o motivima plasiranja proizvoda na inozemna tržišta te ključnim pitanjima prilikom ulaska na inozemno tržište kako bi se lakše shvatile strategije te situacije koje uvjetuju te iste strategije.

#### **3.1. Općenito o strategijama ulaska na inozemno tržište**

Međunarodno se poslovanje sastoji od komercijalnih transakcija među dvjema ili više zemalja. One uključuju razmjenu roba/usluga te resursa. To je puno više od razmjene novca za dobra, a uključuje razmjenu intelektualnog vlasništva, ljudi te ugovornih prava i obveza (Lazibat i dr., 2020:9). Osamdesetih godina prošloga stoljeća poslovanje je na međunarodnom tržištu posebno aktualno. Kada je riječ o tranzicijskim zemljama, vrijeme početka ovakvog načina poslovanja je dvadesetak godina kasnije. Ovakav oblik poslovanja sam po sebi je izazov (Grbac, 2009:17).

##### **3.1.1. Ulazak poslovnog subjekta na inozemno tržište**

Svaki poslovni subjekt u jednom trenutku dolazi do situacije u kojoj treba odlučiti hoće li poslovanje nastaviti samo na domaćem tržištu ili će prihvatiti izazove inozemnih tržišta te se razvijati i na njima. Upravo ta odluka smatra se bitnim iskorakom u ostvarivanju razvojnih mogućnosti poslovnog subjekta (Grbac, 2009:169). S ovime se slažu i Previšić i ostali (2012:128) te tvrde da najveći dio poslovnih subjekata, neovisno o lokaciji, u određenom trenutku rasta i razvoja odluči proširiti svoje poslovanje na inozemna tržišta. Na samome početku internacionalizacije to su pojedinačni izvozi ponekih viškova proizvoda koji s vremenom postanu stalna izvozna aktivnost. Kada uprava poslovnog subjekta prihvati odluku o ulasku na inozemno tržište, postavlja se ključno pitanje. Riječ je o izboru optimalne strategije ulaska na inozemno tržište.

Grbac (2009:21) tvrdi kako se pri izboru tržišta na koje će se plasirati proizvodi vodi računa o dvije stvari: o izboru inozemnog tržišta ili više tržišta na koji, odnosno koja će poslovni subjekt plasirati određeni proizvod ili proizvode i način na koji će subjekt opsluživati odabrano inozemno tržište ili više njih. Svi spomenuti autori slažu se u jednome, a to je da je zbilja potrebno dobro promisliti o načinu ulaska na inozemno tržište. S druge, pak, strane Andrijanić i Pavlović (2016:91) navode kako se prije samog izlaska na inozemno tržište provodi marketinško planiranje i cijeli niz marketinških aktivnosti koje bude interes potencijalnih kupaca na tržištu na koje se planira izaći. Sendić (2010:187) tvrdi da se izlazak na inozemno tržište treba bazirati na tri stvari:

- na osobnom iskustvu poslovnog subjekta,
- na iskustvima drugih poslovnih subjekata te
- analizi ciljanih tržišta.

Za ulazak na inozemno tržište postoje određeni motivi. Jedan od motiva za plasman na inozemna tržišta je uviđanje da je nacionalno tržište limitirano, drugim riječima rečeno da su im razvojne mogućnosti ograničene. Iz tog razloga počinje se širiti i poslovanje usmjeravaju prema traženju novih tržišta. Kada dođe do ekonomije obujma smanjuje se cijena proizvoda na domaćem tržištu te tako poslovni subjekt postaje konkurentniji te su povećani potražnja i zadovoljstvo potrošača (Grbac, 2009:17-18).

Andrijanić i Pavlović (2016:31), pak, tvrde kako je glavni poticaj nekog poslovnog subjekta za nastup na inozemnom tržištu ostvarenje određenog prihoda. Njime se osigurava proširenje proizvodnje, plaće radnika, razvoj poduzeća i slično.

Sendić (2010:42) navodi da se faktori koji utječu na odluku o izlasku na inozemno tržište mogu podijeliti u dvije skupine:

- tržišni faktori kao što su zahtjevi lokalnih vlasti, politički rizik, rizik ulaganja te
- faktori kompanije poput konkurentske pozicije, međunarodnog iskustva, povezanosti globalnih operacija i drugog.

Kolaković (2018:108) u svojem radu tvrdi i to da “poduzetnik mora donijeti četiri osnovne strateške odluke:

- a) na koje tržište izaći,

- b) kada izaći na to tržište,
- c) u kojem obujmu izaći i
- d) koji način izlaska primijeniti.”

Nakon toga poslovni subjekt pokreće poslovanje na tom tržištu koje se temelji na jednoj ili više aktivnosti. To su predstavljanje proizvoda, izlaganje na sajmovima te izložbama<sup>1</sup>, obrada provedenih ispitivanja na tržištu na koje se izlazi te obrada upita kupaca tog inozemnog tržišta, prikaz prodajnih mjesta te uspostavljanje veza preko prodajnih organizacija na tržištu na koje se izlazi (Andrijanić i Pavlović, 2016:91-92).

Neki autori navode čitav niz čimbenika o kojima treba voditi računa prilikom ulaska na inozemno tržište, a to su (Previšić i dr., 2012:129):

- važnost te veličina odabranog tržišta,
- važnost kulturnog te političkog okruženja države na čije se tržište izvozi,
- pravne regulative,
- konkurencija te strategija ulaska na inozemno tržište,
- zahtjevi međunarodne logistike,
- prodajni potencijali poslovnog subjekta na odabranome tržištu,
- usklađenost tržišta s ciljevima poslovnog subjekta i drugo.

Prema Sendiću (2010:43), faktori koji utječu na ulazak na inozemno tržište dijele se na eksterne i interne. Eksterni se još faktori mogu podijeliti na:

- karakteristike zemlje,
- trgovinske barijere i Vladine propise te
- karakteristike proizvoda.

Interni se, pak, faktori dijele na:

- zadatke menadžmenta firme i
- strategiju izbora zemlje.

---

<sup>1</sup> Sajmovi i izložbe najčešći su način za uspostavljanje veza na određenom tržištu jer se kupcima predstavljaju prednosti nekog proizvoda poslovnog subjekta (Andrijanić i Pavlović, 2016: 92).

### 3.1.2. Strategije ulaska na inozemno tržište

Izbor je odgovarajuće strategije vrlo bitan jer ima značajne te dugoročne posljedice na poslovni subjekt, pojaviše na njezin razvoj i opstanak na tržištu (Sendić, 2010:83).

Vanjsku trgovinu može se definirati u užem i u širem smislu. „U užem smislu vanjska trgovina obuhvaća samo promet robe između gospodarskih subjekata iz različitih zemalja pa je predmet vanjskotrgovinske razmjene samo ona roba koja prelazi državnu granicu, odnosno, carinsku crtu jedne ili više zemalja. U širem smislu vanjska trgovina, uz međunarodno robnu razmjenu, obuhvaća i razmjenu gospodarskih usluga (tzv. „nevidljivi izvoz i uvoz”), promet kapitala, promet ljudi (turistički promet) i prijenos vijesti (telekomunikacijski promet).” (Andrijanić i Pavlović, 2021:17). Isti autori (2016:97) dalje navode kako: „Organizacija vanjske trgovine svake zemlje ovisi o njezinu društvenom uređenju, razvijenosti njezina gospodarstva i nizu drugih čimbenika koji određuju cjelokupni sustav ekonomskih odnosa zemlje s inozemstvom.”

Ukoliko se poslovni subjekt odluči ući na inozemno tržište bez jasno definirane strategije, taj se izlazak opisuje kao prodajni koncept. On ne daje stvarne šanse za trajni opstanak te širenje poslovanja subjekta. Međutim, to i nije cilj svih poslovnih subjekata jer, primjerice, neki subjekti žele izvoziti tek povremene viškove (Sendić, 2010:32).

Prema Kolakoviću (2018:111) postoje četiri strategije ulaska na inozemno tržište što je u nastavku i objašnjeno, a to su:

1. etnocentrična,
2. policentrična,
3. regiocentrična i
4. geocentrična.

Etnocentrična strategija je strategija kada je poslovni subjekt fokusiran na domaće tržište, dok na inozemno plasira samo određene, superiorne proizvode kojima je uspjeh na inozemnom tržištu zagantiran. Ona ne zahtijeva posebnu strategiju nastupa.

Policentričnu strategiju karakterizira orijentacija na nekoliko inozemnih tržišta. Zahtijeva praćenje svakog tržišta na koje se izvozi te definiranje strategije za svako tržište jer svako je tržište specifično.

Regiocentrična strategija se razvija u skladu sa zahtjevima i karakteristikama određene regije u kojoj poslovni subjekt posluje. „Značaj i utjecaj regionalno orijentiranog poslovanja se povećava i ima sve veću važnost staranjem europskih integracija kao što su Europska unija, NAFTA, ASEAN i druge regionalne organizacije” (Kolaković, 2018:111).

Naposljetku, geocentrična (naziva se još i globalna) strategija čitav svijet promatra kao jedinstveno tržište te je i sama jedinstvena na cijelom svjetskom tržištu. Fokusirana je na osmišljavanje novih proizvoda/usluga čija je uporaba globalna. Za ovakvu je strategiju potrebno imati podosta resursa, ali i iskustva (Kolaković, 2018:111).

Osvajanje inozemnih tržišta događa se postupno. Veliki poslovni subjekti ostvaruju aktivnosti na više inozemnih tržišta dok srednji i mali poslovni subjekti sve svoje snage usmjeravaju na jedno ili manji broj inozemnih tržišta (Grbac, 2009:20).

Grbac (2009:182) dijeli načine ulaska na inozemna tržišta u tri osnovne grupe:

1. izvoz,
2. zajednička ulaganja i
3. izravne investicije.

Andrijanić i Pavlović (2021:101) navode kako su osnovni oblici nastupa na inozemnom tržištu izravna i posredna trgovina, tj. izravni i posredni izvoz, izravni i posredni uvoz te tranzitna trgovina. No, Previšić i drugi (2012:128) s obzirom na tržišnu poziciju poduzeća, strategije dijele na dvije temeljne skupine. To su outsajderska tržišna pozicija te insajderska tržišna pozicija. Outsajderska podrazumijeva proizvodnju u domaćoj zemlji te izvoz u inozemstvo, dok insajderska pozicija podrazumijeva prijenos resursa kao što su kapital, tehnologija i ljudi u inozemstvo. Samim time za outsajdersku strategiju nije potrebna velika količina novca, ali za insajdersku najčešće jest. Nadalje, s obzirom na složenost Previšić i drugi (2012:129) strategije dijele na tri temeljne skupine, to su:

- jednostavne ili klasične strategije,



- srednje složene strategije te
- složene strategije.

Jednostavne strategije su uvoz i izvoz, srednje složene strategije su licenca, franšiza, kooperacija, ugovorna proizvodnja te montaža, a složene su strategije zajednička ili vlastita poduzeća na inozemnom tržištu.

Andrijanić i Pavlović (2016:98) tvrde da način na koji će poslovni subjekt izaći na nekakvo tržište ovisi o subjektivnim, ali i objektivnim okolnostima kao što su:

- vrsta, ali i svojstva robe koja se izvozi,
- uvjeti kupnje, kao i značajke inozemnog tržišta,
- kapaciteti domaćeg poduzeća, kao što su njegova veličina, količina zaliha, opseg proizvodnje, raspoloživost stručnog osoblja, opseg sirovina i opreme, skladišni i brojni drugi kapaciteti,
- intenzitet potencijalne prodaje,
- udaljenost od mjesta proizvodnje,
- devizni te carinski sustav vlastite zemlje, ali i zemlje u inozemstvu,
- motiviranost poslovnog subjekta te
- ostale posebitosti.

Kada je riječ o prethodno navedenim podjelama vidi se da nisu usuglašene jer je svaki autor donio sličnu, ali ne i istu podjelu. Može se reći da im je jedno isto, a to je zaključak da koliko god menadžment poslovnog subjekta truda uložio u izbor strategije i druge faktore koje ovise o njemu, postoje i oni na koje poslovni subjekt ne može utjecati, ali može mu pomoći međunarodno iskustvo.

U nastavku će se rada ukratko opisati strategije prema Lazibat i dr. (2020), ali ono čemu će se rad u nastavku posvetiti jest sam izvoz pa se u ovome poglavlju neće previše opisivati. Izvoz je, dakle, izravni i neizravni. Izravni se izvoz ostvaruje samostalno, dok neizravni podrazumijeva pomoć posrednika. Pravilnije ga je definirati kao „izvoz koji se ostvaruje ugovornom suradnjom s trgovinskim posrednicima smještenima u zemlji izvoznika.” (Lazibat i dr., 2020:165). Manji se izvoznici najčešće odlučuju baš za neizravni izvoz jer su niži troškovi, ali niži je i rizik (Lazibat i dr., 2020:165-166).

Licenca je jedan od nekoliko ugovornih način ulaska na inozemno tržište. Dvije su ugovorne strane, davatelj te primatelj licence. Davatelj licence primatelju iste daje pravo na korištenje svojega patenta, tj. autorskih prava. Još se definira i kao zakup pravno zaštićenog objekta u obliku dizajna, logotipa, znaka ili imena. Glavni je element ove strategije korištenje intelektualne imovine davatelja na određeni period. Ona se naplaćuje po svakoj proizvedenoj i/ili prodanoj jedinici (Lazibat i dr., 2020:201).

Drugi po redu ugovorni način je franšizing. Jednako kao i licenca, podrazumijeva dvije ugovorne strane. Davatelj franšize daje primatelju na korištenje nematerijalnu imovinu, najčešće zaštitni znak, a cilj je franšizinga standardizirati poslovanje na tržištima na kojima posluje primatelj franšize. Franšizing funkcionira tako što primatelj dobiva novčanu naknadu, najčešće postotak od prihoda u dogovorenome periodu (Lazibat i dr., 2020:205).

Nakon licence i franšizinga, idući oblik poslovanja na inozemnome tržištu je zajednički pothvat. To je situacija u kojoj su dva ili više poslovnih subjekata koji su odlučili osnovati jedan, zajednički poslovni subjekt. Definiira se i kao strateško partnerstvo dvaju ili više poslovnih subjekata kako bi realizirali poslovnu priliku. U pothvat ulažu kapital i resurse, a u zamjenu dobiju udio u vlasništvu te profitu (Lazibat i dr., 2020:209).

Nadalje, Lazibat i drugi (2020:211) tvrde da su podružnice u cjelokupnome vlasništvu način ulaska na inozemno tržište pogodno za one poslovne subjekte koji žele imati direktnu operativnu prisutnost na inozemnome tržištu. Podružnice se uspostavljaju na dva načina:

- kao nova poduzeća ili
- kupovinom postojećega poslovnoga subjekta na inozemnome tržištu.

Potonja opcija najčešće je kupovina dosadašnjega partnera.

Ostale strategije ulaska na inozemno tržište su spajanje, preuzimanje te strateški savezi. Spajanje je, kao što sam naziv govori, proces u kojem dva poslovna subjekta čine novi pravni subjekt. Preuzimanje je, pak, kada jedan poslovni subjekt preuzme drugi pri čemu stječe prava i kontrolu nad više od 50% drugoga poslovnoga subjekta. Strateška partnerstva i savezi su zajedničko korištenje resursa među više poslovnih subjekata. Svrha je saveza stvaranje dodatne vrijednosti u usporedbi sa samostalnim radom (Lazibat i dr., 2020:213-214).

### **3.2. Izvoz kao strategija ulaska na inozemno tržište**

Pravilo je vanjske trgovine da je teže prodati robu u inozemstvo negoli nabaviti robu iz inozemstva (Andrijanić, 2001:19). Kada poslovni subjekt u jednom trenutku ocjeni da daljnji razvoj na domaćem tržištu više nije moguć, angažira se kako bi osvojio nova tržišta. Cilj osvajanja inozemnog tržišta nužna je i usputna aktivnost kojom se neki subjekt rješava viška proizvedenih proizvoda (Grbac, 2009:22).

„Različiti načini poslovanja na nekom tržištu zahtijevaju i različite stupnjeve poslovnog iskustva i financijskih investicija. U početku poslovanja na nekom inozemnom tržištu poduzetnik se može osloniti samo na izvozne aktivnosti kako bi stekao uporište na tom tržištu.” (Kolaković, 2018:111)

Moguće je izvoziti proizvode i usluge. Izvoz proizvoda još se naziva i vidljivi izvoz, a drugi naziv za izvoz usluga jest nevidljivi izvoz (Enciklopedija.hr). Grbac (2009:169) tvrdi da je vjerojatnije da će na nova tržišta izlaziti poslovni subjekti koji su se dokazali na domaćem tržištu i to nakon određenog vremena, negoli novi poslovni subjekti.

Kada je riječ o izvozu, Previšić i drugi (2012:132) tvrde da su dvije odluke ključne: treba li izvoziti i kada te izbor tržišta. Menadžment poslovnog subjekta ima zadatak usporediti mogućnosti na domaćem s mogućnostima na inozemnom tržištu te donijeti odluku kada započeti s izvozom proizvoda. Uopćeno je pravilo da se u izvoz kreće kada poslovni subjekt ima određenu prednost u odnosu na konkurenciju te će tu prednost prepoznati i prihvatiti na inozemnom tržištu.

Na ulazak poslovnog subjekta na međunarodno tržište utjecat će činitelji iz njegove vanjske, ali i unutarnje okoline. U vanjske činitelje spadaju karakteristike države, karakteristike proizvoda te trgovačke prepreke, a u unutarnjem ciljevi poslovnog subjekta te način selekcije tržišta (Grbac, 2009:182). Postoje i ostali činitelji kao što su uložena sredstva, fleksibilnost poslovanja, lokacija proizvodnje te razina kontrole (Grbac, 2009:185).

### 3.2.1. Općenito o izvozu

Izvoz je najjednostavniji, tradicionalan način ulaska na međunarodno tržište. Njime se inozemnom tržištu prodaju proizvodi koji su proizvedeni u domicilnoj državi subjekta (Grbac, 2009:185). S time se slažu i Previšić i drugi (2012:130) te tvrde da je izvoz klasična strategija ulaska na inozemno tržište. Drugi izvoz definiraju kao izvođenje opipljivih dobara izvan neke zemlje (Lazibat i dr., 2020:9).

U praksi se smatra najjeftinijim načinom, no to nije potpuno točno. Izvoz možda ne zahtijeva ulaganja poput onih u proizvodne procese i slično, no nužna su ona u izvozni marketing<sup>2</sup> (Previšić i dr., 2012:130). Izvoz je, uz to, okarakteriziran kao način ulaska na međunarodno tržište koji ima razmjerno mali rizik, malu kontrolu i manje potrebnih investicija (Grbac, 2009:182).

Lazibat i drugi (2020:156) izvoz definiraju kao oblik ulaska na inozemno tržište koji dopušta jednostavan i lak ulazak na inozemno tržište i povlačenje s inozemnih tržišta, a rizik i trošak pritom su minimalni. Sličnu definiciju pruža Kolaković te tvrdi da je izvoz “oblik međunarodnog poslovanja koji općenito najmanje mijenja ustaljene funkcije u poduzeću i najsigurniji je oblik djelovanja na inozemnom tržištu.” (Kolaković, 2018:112)

Iako su veliki poslovni subjekti najveći izvoznici, nisu i najbrojniji. Više od dvije trećine poslovnih subjekata koji izvoze ima manje od dvadeset zaposlenih. Osim toga, karakteristike izvoznika su i učinkovitost proizvodnje, kompetitivnost cijene proizvoda nekog poslovnog subjekta, ključne kompetencije poslovnog subjekta te učinkovitost marketinških aktivnosti (Lazibat i dr., 2020:157).

Poslovni subjekt koji izvozi svoje proizvode mora biti upisan u registar za takvu djelatnost kod nadležnog trgovačkog suda. Ako izvozi proizvode u vlastitoj režiji, njegov poslovni uspjeh uvjetuju dobra organizacija vlastite službe, ali i niz drugih čimbenika u vezi s problematikom

---

<sup>2</sup> Posebnost ove vrste marketinga je osvajanje novih tržišta s istim marketinškim programom koji primjenjuje za domaće tržište (Grbac, 2009: 23). Poslovni se subjekt više posvećuje „međunarodnim kanalima distribucije koji se u određenoj mjeri razlikuju od domaćih kanala distribucije.” (Grbac, 2009: 23). Uz izvozni marketing, postoje i plurinacionalni, multinacionalni, multiregionalni te globalni marketing. Neki poslovni subjekti napreduju od izvoznog preko ostalih faza do globalnog marketinga, a neki ostaju na izvoznom marketingu ili nekoj drugoj fazi (Grbac, 2009: 25).

izvoza u jakoj međunarodnoj konkurenciji. Unutar poslovnog poduzeća koje je dobro organizirano izvoz je sastavni dio njegove poslovne politike (Andrijanić i Pavlović, 2016:34).

Izvoz može biti izravan i neizravan. Kao što sam naziv kaže izravan izvoz podrazumijeva neposredno plasiranje robe te dodir s kupcima. Neizravni, pak, izvoz može se odvijati na dva načina. Prvi je da se roba namijenjena izvozu proda specijaliziranom vanjskotrgovinskom poduzeću te onda to domaće poduzeće plasira tu robu u svoje ime te za svoj račun na inozemno tržište. Drugi je način da se roba povjeri vanjskotrgovinskom posredniku koji će kasnije tu robu izvesti uz dogovorenu proviziju (Andrijanić, 2001:50).

Izbor je strategije uvelike uvjetovan i veličinom poslovnoga subjekta, financijskom snagom subjekta, kadrovski potencijal subjekta te njegovo stečeno iskustvo. Brojna istraživanja kojima se Sendić služi pokazuju da poslovni subjekti u svojim početnim fazama najčešće biraju neizravni izvoz, a kako stječu iskustvo poslovanja na inozemnim tržištima, tako raste i interes za izravnim izvozom. No, u praksi su moguća i kombinirana rješenja kada poslovni subjekti na veći broj malih tržišta ulaze neizravnim izvozom, a na nekolicinu velikih tržišta ulaze izravnim izvozom (Sendić, 2010:190).

Kod izvoza nema ulaganja u proizvodne te druge kapacitete u inozemstvu<sup>3</sup> (Grbac, 2009:185-186).

---

<sup>3</sup> „Svaka država zapravo ima dvostrani odnos prema izvozu: aktivni i zaštitni. Isto je i s politikom vlade u pojedinim zemljama.” Vlade, s jedne strane, potiču poslovne subjekte na izvoz dobara u druge zemlje mjerama kao što su niže stope oporezivanja, subvencije, osiguranja od izvoznih rizika, politički pritisci prema drugim zemljama, potrebne informacije u inozemnim tržištima i slično. S druge, pak, strane kada se uvoze strani proizvodi i usluge politika vlade restriktivna je prema stranim poslovnim subjektima, a zaštitnička prema domaćim. Tomu svjedoče mjere poput kontrola uvoznih proizvoda, carina, dozvola i raznih suglasnosti. (Previšić i dr., 2012: 131).

### 3.2.2. Motivi izvoza

Najčešći motivi subjekata koji izvoze jesu povećanje prodaje i dobiti, ostvarivanje učinka ekonomije obujma, rast i razvoj, poboljšanje kvalitete proizvoda i drugi (Grbac, 2009:186). Drugi opet tvrde da motivi poslovnog subjekta koji se bavi izvozom ovise o nizu čimbenika. Najvažniji među njima su proizvodnost te konkurentnost domaćeg proizvođača u usporedbi s konkurencijom u vlastitoj zemlji, ali i u inozemstvu (Andrijanić i Pavlović, 2016:33).

Svaki poslovni subjekt u nekom trenutku prerasta iz povremenog u aktivnog izvoznika. Ovisno o motivima nekog poslovnog subjekta moguće ih je podijeliti u proaktivne te reaktivne izvoznike. Proaktivni kontinuirano traže priliku za izvoz, sustavno proučavaju inozemna tržišta kako bi na vrijeme uočili priliku te iskoristili potencijal svojih proizvoda, tehnologija te marketinških vještina. Nasuprot njima, reaktivni izvoznici djeluju tek kada budu primorani (viškovima proizvoda ili saturacijom domaćeg tržišta). Kolokvijalno rečeno proaktivni izvoznici bave se izvozom kako bi rasli, a reaktivni kako bi opstali (Lazibat i dr., 2020:157).

Koliko će mu biti potrebno i koliko će dugo trajati proces prerastanja ovisi o brojnim elementima kao što su stupanj razvoja, kvaliteta vodstva, ali i promjene u domaćem i inozemnom okruženju (Previšić i dr., 2012:130).

### 3.2.3. Odabir tržišta za izvoz

Razlike među inozemnim tržištima nisu zanemarive i prilikom odabira tržišta na koje će se izvoziti valja imati na umu da rezultati odluke mogu imati dugotrajne posljedice na poslovni subjekt (Previšić i dr., 2012:132).

Prilikom ispravnog odabira inozemnog tržišta prema Previšić i dr. (2012:134) nužno je prikupiti sve bitne informacije o potencijalnome tržištu, a ovo su neke od njih:

- potencijal inozemnog tržišta,
- lokalni te međunarodni konkurenti,
- prihvatljivost proizvoda/usluga,

- uvjeti pristupa odabranom tržištu,
- troškovi distribucije na odabrano tržište,
- dodatne usluge poput održavanja, servisa i slično.

Kolaković (2018:109-110), s druge strane, navodi neke druge čimbenike koje treba analizirati prilikom odabira tržišta:

- jezične barijere – na samome početku suradnje s partnerom u inozemstvu komunikacija može izgledati potpuno jednostavno te tako ni sam ulazak na određeno tržište ne izgleda komplicirano. Međutim, aktivnosti koje slijede, a to su pregovaranje koje prati ugovaranje i na samome kraju provođenje tih ugovorenih aktivnosti mogle bi postati problem. Uz navedeno, jezične barijere predstavljaju problem i tijekom provođenja i najmanjih marketinških aktivnosti.
- marketinške barijere – međunarodni je marketing potencijalna, neplanirana poteškoća, posebice ukoliko ni sama koncepcija nije dobro osmišljena. Kada se biraju nazivi proizvoda, ali i promotivni slogani koji se u kampanji koriste, važno je pripaziti na to da su oni prihvatljivi ciljanome jeziku i kulturi. Kulturološke različitosti mogu uvelike utjecati na međunarodni marketing čemu svjedoče primjeri iz prakse<sup>4</sup>.
- pravne barijere – određene zemlje, točnije njihova zakonodavstva, katkada znaju biti nepogodne pri uspostavi određenih distributivnih aranžmana. Nerijetko, znaju i preferirati pojedine aranžmane kako bi obvezale inozemne ulagače na uključenost domaćih poslovnih subjekata. „U nekim slučajevima tako nacionalni zakoni o inozemnim ulaganjima mogu prisiliti poduzetnika da planirani izravan izlazak na inozemno tržište pretvori u zajednički pothvat (*joint venture* aranžman). Slično vrijedi i za pothvate koji su izvorno bili zamišljeni kao licenciranje ili franšiza.”
- pristup sirovinama te ljudskim resursima – prilikom izlaska na nova tržišta problem mogu stvarati i nejednakosti u razini pristupa sirovinama, kritičnim resursima te stručnoj radnoj

---

<sup>4</sup> Najpoznatiji američki lanac brze hrane McDonald's morao je prilagoditi svoj stil brze hrane u kulturama koje preferiraju laganije i opuštenije obroke. Tako je, primjerice, u Francuskoj kulturološka potražnja prisilila spomenuti lanac brze hrane na uvođenje piva i vina u njihovim restoranima.

snazi. Sve navedeno nužno je za kvalitetno provođenje ugovorenih aktivnosti. Povrh svega kvalitetni stručnjaci spremni su raditi i za niže plaće što je jedan od razloga zašto poslovni subjekti ulaze na određena tržišta.

- Vladine prepreke – prilikom inozemnih ulaganja Vlada neke zemlje može, ali i ne mora biti prihvatljiva. Jednako je i za određene međunarodne poslovne odnose. Vrlo je važno sagledati i naoko nevidljive prepreke poput poslovne klime, dosadašnje prakse, ograničenja, taksi, barijera i slično. Upravo nabrojani čimbenici mogu biti odlučujući prilikom odlučivanja je li trošak ulaska na neko inozemno tržište vrijedno potencijalne koristi. „Uz navedene, svakako treba dodati i čimbenike kao što su nacionalna kultura, stupanj korupcije i u posljednje vrijeme iznimno bitan čimbenik međunarodne sigurnosti.”

#### 3.2.4. Prednosti i nedostaci izvoza

Kada su preispitani svi navedeni čimbenici, treba sagledati prednosti, nedostatke i rizike izvoza. Izvoz možda nudi brojne koristi i ima svoje prednosti, koje će biti pobrojane u nastavku, ali isto tako ima i određene rizike, izazove, prepreke te troškove. Najprije, slijede prednosti koje navode Lazibat i drugi (2020), ali i Kolaković (2018).

Prema Lazibat i drugima (2020:158) prednosti izvoza su:

- ostvarivanje ekonomije obujma,
- povećanje tržišnog udjela,
- smanjenje pojedinačnih troškova proizvodnje,
- stabilizacija fluktuacije prihoda ostvarenih od prodaje koji su izazvani sezonalnošću potražnje te gospodarskim ciklusima,
- diversifikacija potrošača,
- iskorištavanje znanja te sposobnosti posrednika i poslovnih partnera u inozemstvo,
- smanjenje ovisnosti u nacionalnom tržištu.

Kolaković (2018:112) kao prednosti izvoza navodi da:



- nema velike početne troškove što je idealna opcija za male i tek osnovane poslovne subjekte,
- pruža mogućnost upoznavanja sa situacijama i prilikama na inozemnom tržištu te na taj način iskušava svoju spremnost i snagu za poslovanje na inozemnom tržištu,
- umanjuje rizike poslovanja na domaćem tržištu te pomaže poduzetniku u razvijanju poslovnih odnosa te
- pomaže u proširivanju baze potrošača što utječe na povećanje obujma proizvodnje.

Kako postoje prednosti, tako postoje i nedostaci, a prema Lazibat i drugima (2020:158) to su:

- ograničeno znanje o konkurentima, potrošačima i nekim jedinstvenim aspektima inozemnog tržišta,
- novi izazovi, rizici i troškovi poput carine te neke trgovinske prepreke,
- rizik zbog fluktuacije deviznog tečaja,
- financijska te organizacijska sredstva koja se ulažu u znanja i sposobnosti koji su potrebni kako bi se provele međunarodne transakcije.

Jednako tako, i Kolaković (2018:112) navodi da izvoz ima i svojih nedostataka:

- ne isplati se ukoliko u nekoj drugoj zemlji postoje povoljniji uvjeti te niži troškovi njihove proizvodnje,
- mogući visoki troškovi izvoza, uvozne zapreke te visoki carinski troškovi te ga mogu činiti neekonomičnim te naposljetku
- marketing proizvoda/usluga prepušta se lokalnim agentima te o njima, u velikoj mjeri, ovisi uspjeh izvoza. U takvim je situacijama za poslovne subjekte puno isplativije pokrenuti zajednička ulaganja s nekim domaćim poduzećima.

Prema Lazibat i drugima (2020:159-160) prepreke pri izvozu najčešće dolaze do izražaja kod malih i srednjih poslovnih subjekata. One se mogu podijeliti u četiri skupine, a to su:

- Nepoznavanje izvoza u uskoj je vezi s nedostatkom informacija te znanja o izvoznim aktivnostima. Izostaju informacije i znanja o postojanju državne asistencije poslovnim subjektima koji izvoze, u gospodarskim koristima izvoza na inozemna tržišta, nepoznavanje inozemnog tržišta, trendova, konkurencije i potrošača, nedostatak radne

snage koja je kvalificirana te ovladala svim potrebnim znanjima, nedostatak općenitih znanja o ulasku na inozemna tržišta. Među prvim problemima s kojima se poslovni subjekti najčešće susreću izdvaja se nemogućnost prepoznavanja prilika na inozemnim tržištima.

- Ograničenja resursa poslovnog subjekta odnose se na posjedovanje određenih resursa uz pomoć kojih bi se započelo s izvozom. Najčešće je to nedostatak financijskih sredstava koja su potrebna kako bi se istražilo tržišta, nedostatak kapitala koji je potreban za financiranje izvoza, nevoljnost banaka za kreditiranje malih te srednjih poslovnih subjekata i drugo.
- Proceduralne prepreke u vezi su s izlaznom aktivnošću i mogu ih izazivati čimbenici iz domaćeg, ali i inozemnog tržišta. One uključuju jezične te kulturne različitosti, troškove transporta, različite potrošačke navike domaćih i inozemnih potrošača, birokratske prepreke, izvozna dokumentacija, poteškoće pri pronalasku vanjskotrgovinskih posrednika i tako dalje.
- Egzogeni čimbenici prouzrokovani su neizvjesnošću međunarodnih tržišta, ponajviše ovise o aktivnosti drugih sudionika kao što su vlada stranih zemalja, konkurencija, dobavljači te potrošači. Među ove čimbenike svrstavaju se i snažna inozemna konkurencija, tečajni rizik te rizik od gubitka uloženog novca.

Uza sve navedeno, Sendić (2010:189) navodi da se tijekom realizacije izvoza poslovni subjekt može susresti s nizom problema, a najznačajniji su:

- logistički (utvrđivanje cijene transporta, priprema transporta, priprema dokumentacije, pakiranje i osiguranje),
- pravne procedure (licenciranje, carine, vladina ograničenja),
- servisiranje izvoza (usluge popravka, tehnička pomoć te skladištenje i osiguravanje dijelova),
- poticanje prodaje (oglašavanje, prodajni naponi te marketing informacije) te
- informacije o inozemnome tržištu (konkurencija, trgovinske barijere te lokacija tržišta).

Jednako tako Sendić (2010:190) tvrdi da mnogi poslovni subjekti ne pridaju previše pozornosti izvoznim troškovima. Kada neki poslovni subjekt procijeni svoju konkurentnost, jednako tako treba razmotriti i iduće troškove:

- troškovi modifikacije proizvoda koji se odnose na ambalažu i označavanje,
- plaćanje,
- gotovinski tijek,
- informacijski troškovi,
- troškovi usluga te
- dodatno osoblje.

S kojim se konkretnim preprekama susreće odabrani poslovni subjekt bit će riječ u nastavku, no najprije treba predstaviti odabrani poslovni subjekt Plivu.

## 4. Izvoz Plive na tržište Istočne i Južne Europe

Iako je u naslovu poglavlja otkriven način ulaska na inozemno tržište, najprije će se opisati sam poslovni subjekt Pliva, njegove karakteristike, ukratko iznijeti njegova povijest te njegovo poslovanje u regiji Istočne i Južne Europe. Potom će se odrediti poslovna orijentacija Plive nakon čega se govori o atraktivnosti, izazovima i rizicima nastupa na odabranim tržištima. Potom se govori o vremenskom određenju ulaska na ta tržišta te obujmu ulaska na spomenuta tržišta. Na samome se kraju analize definira način ulaska na tržišta Istočne i Južne Europe.

### 4.1. Pliva – karakteristike poslovnog subjekta

Pliva iza sebe ima više od čitavog stoljeća tradicije te uspješnog poslovanja. Danas je dijelom Teva grupe, jedne je od najvećih farmaceutskih kompanija svijeta. Djelatnosti koje se obavljaju u Plivi su proizvodnja gotovih lijekova, proizvodnja aktivnih farmaceutskih supstancija, prodajne i marketinške aktivnosti na hrvatskome tržištu te tržištima Jugoistočne Europe te istraživanja i razvoj lijekova te aktivnih farmaceutskih supstancija (Pliva.hr (a)). U nastavku slijedi logo Plive.



Slika 1 Logo poslovnog subjekta Plive  
([https://hr.wikipedia.org/wiki/Datoteka:PLIVA\\_Logo.svg](https://hr.wikipedia.org/wiki/Datoteka:PLIVA_Logo.svg))

#### 4.1.1. Cilj i misija Plive

Temeljni cilj Plive jest zaštita zdravlja te poboljšanje kvalitete života lijekovima visoke kvalitete dostupnih svima. Zahvaljujući kontinuiranom ulaganju, brojnim stručnjacima te inovativnoj tehnologiji Pliva je „najveća farmaceutska kompanija u Hrvatskoj i jedna od vodećih u regiji Jugoistočne Europe. Uz to što je među najvećim gospodarskim subjektima u Hrvatskoj, Pliva je i jedan od vodećih izvoznika: skoro 90% proizvoda namijenjeno je izvozu, a najveća tržišta su SAD i zemlje EU.” (Pliva.hr (e))

Misija je Plive biti svjetski predvodnik u generičkome te biofarmaceutskome sektoru kako bi poboljšala živote pacijentima diljem svijeta. Plivine lijekove već više od sto godina koriste pacijenti, zdravstveni djelatnici te njegovatelji (Pliva.hr (f)).

Pliva je usmjerena ka razvoju lijekova i generika, njezina je tržišna konkurencija ograničena te imaju najširu paletu lijekova u Istočnoj i Srednjoj Europi. „Svoje dosadašnje uspjehe i današnji status Pliva u velikoj mjeri zahvaljuje vlastitom istraživanju i razvoju lijekova i aktivnih farmaceutskih supstancija, pa je Zagreb danas jedan od vodećih centara za istraživanje i razvoj u Teva Grupi.” (Pliva.hr (e))

Prethodno navedeno može se dovesti u vezu s radom Šlogar i Bezić (2019:11). Kako iz Plive navode, neprestano provode istraživanja što će reći da su stalno u korak s događajima i skloni su inovativnosti. U radu spomenutih autora stoji tvrdnja kako poslovni subjekti koji temelje svoj razvoj na inovativnosti imaju bolje preduvjete za veći izvoz od poslovnih subjekata koja nisu sklona inovativnosti. Pretpostavlja se da Plivina istraživanja, rast, razvoj i inovativnost uvelike doprinose većemu izvozu i snažnijoj konkurentskoj poziciji.

S druge strane, rad Bašić i drugih (2018:83) promatrao je povezanost ulaganja u dugotrajnu materijalnu imovinu i prihode od izvoza. Kao primjer, između ostaloga, uzele su Plivu. „Farmaceutska industrija u Republici Hrvatskoj je specifična industrija jer u Republici Hrvatskoj djeluju njene (*sic!*) 23 međunarodne podružnice, čiji je stupanj autonomije u donošenju odluka ograničen.” Isti autori tvrde kako Pliva pokazuje niži stupanj izvozne orijentacije, ali ograničen stupanj autonomije pri donošenju odluka. Početna je pretpostavka njihova rada da poslovni subjekti niže izvozne orijentacije koji ulažu u dugotrajnu imovinu mogu „povećati učinkovitost

više nego poduzeća više izvozne orijentacije kod kojih su ulaganja kontinuirana zbog višeg stupnja prilagođavanja inozemnom tržištu.” (Bašić i dr., 2021:84).

Bašić i druge analizirale su period od 10 godina (2006. - 2015.) te je njihova analiza pokazala kako su godišnji prihodi od izvoza te prihodi od dugotrajne imovine povezani. Iz toga se zaključuje kako je Plivino ulaganje u dugotrajnu imovinu u vezi s povećanjem prihoda od izvoza. Uzimajući u obzir oba rada, jasno je da su se Plivino ulaganje u istraživanja i razvoj te ulaganje u dugotrajnu imovinu isplatili te da se prihodima od izvoza to i dokazuje, kao i pozicijom na tržištima jer osim na domaćem, „Pliva uspješno posluje na tržištima zemalja Južne i Istočne Europe<sup>5</sup>.” (Pliva.hr (e))

#### 4.1.2. Povijest Plive

No kako su izgledali Plivini počeci? Jako malo poslovnih subjekata Republike Hrvatske može se pohvaliti dugogodišnjom tradicijom. No, Pliva može. Njezini počeci sežu u 1921. godinu kada se počinju proizvoditi ekstrakti iz domaćeg bilja u tvornici “Kaštel” u gradu Karlovcu. U stogodišnjoj povijesti Plive proizvedeno je na stotine kvalitetnih lijekova. Uz to, Pliva je iznimno doprinijela liječenju bolesnika, kako u Hrvatskoj, tako i širom svijeta. Stručnjaci, znanstvenici i istraživači Plive imaju snažan doprinos razvoju znanosti i tehnologije (Pliva.hr (c)).

„Iako povijest PLIVE započinje otvaranjem vrata dioničarskog društva i tvornice *Kaštel* u Karlovcu 1921. godine, na današnjoj PLIVINOJ lokaciji u Savskom Marofu proizvodnja datira još iz 1878. godine kada je barun Dumreicher tamo otvorio tvornicu i rafineriju špirita i pjenice. Ta je tvornica prepoznata kao pionir industrijalizacije i gospodarskog razvitka Hrvatske tog doba, da bi kasnije bila preimenovana u Žumberak, a od 1967. godine područje stječe naziv PLIVA, lokacija Savski Marof. Prvi predsjednik odbora Dioničarskog društva Kaštel je prof. dr. Gustav Janaček, koji je u suradnji s dr. Eugenom Ladanyem, pokrenuo proizvodnju farmaceutskih preparata i galenskih pripravaka čime su utrli put suvremenoj proizvodnji lijekova na ovim prostorima.” (Pliva.hr (c))

---

<sup>5</sup> To su Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora i Makedonija (<https://www.pliva.hr/about-pliva/podaci-o-kompaniji/>).

Ubrzo nakon osnivanja tvrtke *Kaštel* tim entuzijastičnih stručnjaka, vođen strašću prema znanosti, započinje s istraživanjem, a nakon toga i s razvojem lijekova. Organizirano istraživanje započelo je 1936. godine u suradnji s Vladimirom Prelogom, profesorom sa zagrebačkog Sveučilišta. Potrebno je naglasiti kako je on kasnije dobio Nobelovu nagradu za kemiju (Pliva.hr (c)).

„Već 1936. Kaštel plasira na tržište sulfanilamid (aktivna ljekovita supstancija bakteriostatskog djelovanja), pod imenom Streptazol, kojeg patentno zaštićuje. Kaštel postaje jedan od prvih proizvođača sulfonamida u svijetu. Godine 1953. započela je proizvodnja vitamina C, prema vlastitoj patentiranoj tehnologiji, a uskoro i oksitetraciklina i vitamina B-6.” (Pliva.hr (c))

Godine 1952. Pliva osniva svoj Istraživački institut, a sredinom je pedesetih imala tabletni, galenski te injekcijski odjel. Danas, osim gotovih lijekova, Pliva proizvodi i mnogo aktivnih farmaceutskih supstancija. Najveći i najvažniji događaj u Plivinoj povijesti, ali i povijesti hrvatske farmaceutske industrije općenito je otkriće azitromicina. To je prvi predstavnik azalidnih antibiotika koji je Plivu svrstao među nekolicinu farmaceutskih kompanija koje imaju originalan, vlastiti lijek. Hrvatsku je to, pak, plasiralo među 9 zemalja koje su proizvele vlastiti antibiotik. Plivin Sumamed postao je, zahvaljujući svojim terapijskim svojstvima, i do dan danas ostao među najuspješnijim lijekovima u svijetu (Pliva.hr (c)).

Do unazad dvadeset godina Pliva je kompanija koja je 75% svojih prihoda ostvarivala prodajom na domaćem tržištu<sup>6</sup>. Nakon uspješne privatizacije, Pliva se širi na nova tržišta. Prerasla je iz lokalne u regionalnu kompaniju te postala jednim od najpoznatijih brendova Srednje i Istočne Europe. Tijekom devedesetih godina dolazi do investicijskih ciklusa – otvoreni su novi pogoni u Savskome Marofu i Zagrebu, a dominantna je Plivina odrednica internacionalizacija poslovnog subjekta (Pliva.hr (c)).

Kada se je 2006. godine zaokrenula prema generičkom poslovanju, Pliva je u sastavu američkoga Barra. Veća promjena nastupa 2008. godine kada je Pliva postala dio izraelske Teve. Pliva je danas

---

<sup>6</sup> Ovi podaci o počecima Plivina izvoza u vezi su s nekim drugim bitnim podacima. Družić i Sirotković (2002:215) u svojoj su knjizi *Uvod u hrvatsko gospodarstvo* promatrali izvoz RH krajem prošloga stoljeća gdje se primjećuje značajan porast izvoza medicinskih, farmaceutskih i kozmetičkih preparata. Ovime se potvrđuje da je Pliva, među ostalima, počela sa širenjem i intenzivnijim izvozom.

najveća farmaceutska kompanija u Republici Hrvatskoj te vodeća farmaceutska kompanija u Južnoj i Istočnoj Europi (Pliva.hr (c)).

#### 4.1.3. Pliva na tržištima Istočne i Južne Europe

Kada je riječ o tržištima Istočne i Južne Europe, Pliva posluje u Sloveniji, Srbiji, Bosni i Hercegovini te Makedoniji. Na tržištu Slovenije Pliva posluje putem Pliva Ljubljana, koja je dijelom Teva grupe, baš kao i u Hrvatskoj. Pliva Ljubljana partner je slovenskoga zdravstvenoga sustava, a ujedno i jedna od pet najvažnijih farmaceutskih kompanija spomenute zemlje (Pliva.hr (b)). Pliva Ljubljana osnovana je 31. ožujka 1992. godine, a „Pliva d.d. bila je osnivač i stopostotni vlasnik tvrtke.” (Pliva.hr (b)) Tada je osnovnu djelatnost Plive Ljubljana zastupala Pliva d.d., proizvođač lijekova.

Pliva u Bosni i Hercegovini obavlja poslovne aktivnosti od 1996. godine. Uspješnim je radom osigurala poziciju „jedne od vodećih stranih farmaceutskih kompanija u Bosni i Hercegovini, po kriterijima ostvarenog prometa, broja registriranih preparata u oba entiteta te po izmjerenom poslovnom ugledu među korisnicima/kupcima.” (Pliva.hr (d))

Aktivnosti predstavništva Plive su istraživanje tržišta, edukacija korisnika/kupaca, medicinski marketing, predlaganje regulatorne politike i drugo (Pliva.hr (d)). Vidljivo je kako Predstavništvo Plive u BiH ne zaostaje s aktivnostima u usporedbi s Plivom u Hrvatskoj te ima zavidnu poziciju na tržištu.

Pliva je u Republici Makedoniji prisutna već 35 godina. Prvo je krenulo od predstavništva, a od 1993. godine osnovano je trgovačko društvo Pliva Skopje d.o.o. čije je sjedište u Skopju. Osnovna je djelatnost društva opskrba makedonskoga tržišta lijekovima Plive. Uz to, Pliva Skopje posjeduje vlastito skladište iz kojega distribuira robu u lokalne veletrgovine (Pliva.hr (d)).

Posljednje tržište koje je u fokusu ovoga rada je u Republici Srbiji gdje su Plivini proizvodi dostupni putem Actavis d.o.o. od 2016. godine. Actavis je, s 20 milijuna prodanih pakiranja, jedna od tri vodeće industrije lijekova na srpskome tržištu te ujedno druga najveća generička industrija na tržištu Srbije (Pliva.hr (d)).



#### 4.1.4. Poslovna orijentacija Plive

Da bi se odredila poslovna orijentacija Plive, važno je poznavati već prethodno spomenute četiri strategije ulaska na inozemna tržišta, a u ovome se dijelu rada definira koju je od te četiri izabrala Pliva. Prema podacima sa službene internetske stranice, Pliva izvozi na brojna tržišta poput Sjedinjenih Američkih Država, Europske unije te drugih europskih zemalja. To nije jedini, ali je jako bitan pokazatelj o kojoj je strategiji riječ - Plivina poslovna orijentacija bila bi geocentrična, odnosno globalna. Već je rečeno kako ova strategija na svijet gleda kao na jedinstveno tržište, a već postojeće proizvode pretvara u globalne.

Uza sve rečeno, za ovu je strategiju potrebno imati iskustva i resursa, a ni jednog Plivi ne manjka. Već je nekoliko puta rečeno kako Pliva ima stogodišnju tradiciju, a ni resursa joj ne manjka s obzirom na to da tvrde da na svim tržištima na kojima su plasirani njihovi proizvodi ostvaruju uspjeh i među vodećim su farmaceutskim kompanijama. Iz svega rečenoga nedvojbeno se zaključuje da je poslovna orijentacija Plive globalna, odnosno da je njezina strategija ulaska na inozemno tržište geocentrična.

#### **4.2. Atraktivnost, izazovi i rizici ulaska na tržišta Istočne i Južne Europe**

Atraktivnost inozemnog tržišta jedan je od unutarnjih čimbenika<sup>7</sup> koji motiviraju određeni poslovni subjekt na ulazak na inozemno tržište. Ta se atraktivnost može razviti iz niza mogućnosti koje nudi inozemno tržište, a koje poslovni subjekt prepoznaje (Grbac, 2009:164).

Prilikom određivanja atraktivnosti inozemnoga tržišta dva su ključna elementa koja treba proučiti, a to su relativna atraktivnost inozemnog tržišta te konkurentska snaga poslovnog subjekta. Utjecaj

---

<sup>7</sup> Čimbenici koji motiviraju poslovni subjekt na ulazak na inozemno tržište jesu vanjski i unutarnji. Vanjski čimbenici su interes za proizvodom, liberalizacija i rast tržišta, državna tijela, banke i drugi. Uz atraktivnost inozemnog tržišta, unutarnji čimbenici su i zasićenost domaćega tržišta, nova uprava, usmjerenost uprave i drugi (Grbac, 2009: 163 – 164).

je konkurencije bitan za poticanje, ali i sputavanje nastupa na inozemnome tržištu (Grbac, 2009:164).

Moguće su četiri situacije prilikom određivanja atraktivnosti inozemnoga tržišta, a to su (Štimac, 2023):

1. „Visoko atraktivno tržište i relativno jaka konkurentska pozicija → strategije rasta; veća kapitalna ulaganja, širenje, maksimalno iskorištavanje,
2. Atraktivno ciljno tržište, ali poslovni subjekt nema dovoljne konkurentske snage → najčešće ne može financirati potrebne strategije → kolaborativne strategije (zajednička ulaganja, strateški savezi),
3. Nedovoljno atraktivno inozemno tržište, a poslovni subjekt nema dovoljno konkurentske snage → defenzivne strategije (djelomično ili potpuno napuštanje tržišta),
4. Nedovoljno atraktivno inozemno tržište, ali poslovni subjekt ima značajnu konkurentsku snagu → potporne strategije (bez ulaganja u daljnji razvoj; dobit se ulaže u razvoj konkurentske snage na atraktivnijim tržištima).”

S obzirom na navedenu podjelu, promatrana situacija bila bi prva navedena, kada je u pitanju visoko atraktivno tržište i relativno jaka konkurentska pozicija. Tržišta Istočne i Južne Europe očito su bila odličan odabir menadžmenta Plive jer je na njima Pliva među vodećima i maksimalno iskorištava svoj potencijal na navedenim tržištima.

Kada je riječ o izazovima prilikom ulaska na inozemno tržište, valja naglasiti da su oni prisutni i kada poslovni subjekt ima dovoljno iskustva na međunarodnome tržištu jer svako novo tržište ima svoje posebitosti koje zahtijevaju poseban pristup. Ovu tezu potvrđuje i Grbac (2009:176) te tvrdi da kada neki poslovni subjekt ulazi na određeno tržište treba novi pristup i nova promišljanja kako bi uvažio specifičnosti tržišta kao što su organizacija poslovanja, koristi koje zahtijeva i način na koji se one mogu isporučiti.

U radu koji promatra povezanost inovativnosti, izvoza te uspješnosti poslovnoga subjekta Šlogar (2021:73) tvrdi kako „hrvatska poduzeća i dalje uvelike ovise o domaćem tržištu te se suočavaju s izazovima u pristupu informacijama, napretku tehnologije, inovativnosti i razvoju ljudskih potencijala u skladu s potrebama međunarodnog tržišta.” Navedeno otkriva koji su općeniti izazovi

s kojima se poslovni subjekti susreću tijekom izvoza, ali koji su izazovi Plive na tržištu Istočne i Južne Europe?

Zasigurno da je jedan od izazova i to što neke od zemalja promatrane regije nisu dijelom Europske unije. Kada se proizvodi izvoze u Bosnu i Hercegovinu, Srbiju i Makedoniju nastaju troškovi carine te trgovinske prepreke, ali tu je i razlika u valuti te fluktuacija deviznoga tečaja.

Kada je riječ o ulasku na slovensko tržište, stvari su nešto jednostavnije jer je Slovenija članica Europske unije, posebice od 1. siječnja 2023. godine kada je Hrvatska pristupila Schengenu, ušla u eurozonu i roba se među zemljama članicama puno brže i jednostavnije izmjenjuje.

S druge strane, na svim navedenim tržištima ograničeno je znanje o konkurentima, ali i potrošačima te nekim jedinstvenim aspektima svih tih tržišta što je svakako izazov za sebe. Ograničen je pristup i drugim bitnim informacijama, a izazov može biti i nejednak razvoj tehnologije.

Povrh svega, izazov s kojim se Pliva suočavala, a možda se još uvijek suočava jest marketing koji ovisi o predstavništvima na navedenim tržištima što može nepovoljno utjecati na promociju njezinih proizvoda jer se koncepcija promocije na domaćem tržištu ne slaže s onom kakvu odrađuju predstavništva na tržištima Istočne i Južne Europe.

Poslovni subjekt nema utjecaj na rizike iz makrookruženja kao što su ekonomske krize, ratovi, međuetnički sukobi ili nestabilni politički odnosi. Ekonomsko-politički rizici ovise o odlukama državnih tijela i odnose se na odluke o uvoznim, odnosno izvoznim ograničenjima te tarifama i na njih poslovni subjekt može tek djelomično utjecati. Rizici koji su u vezi s konkurentima i njihovim aktivnostima rezultat su njihova djelovanja na inozemnome tržištu kao što su plasman novoga proizvoda ili osvajanje novoga tržišta (Grbac, 2009:174).

Za razliku od prethodno navedenih, operativni rizici uvelike ovise o poslovnome subjektu. Oni se odnose na uvođenje novoga proizvoda, izbor novoga kanala distribucije, odlukama o cijenama i jačanje promocijskih aktivnosti (Grbac, 2009:174).

Rizici s kojima se Pliva trenutno susreće je ponajprije inflacija koja je posljedica rata između Ukrajine i Rusije i na nju ne može utjecati. Jednako kako inflacija utječe na Plivu i nabavu sirovina, tako utječe i na kupce i na potrošače.

Jednako tako, Pliva ne može u potpunosti utjecati na aktivnosti konkurencije jer konkurencija u svakom trenutku može započeti s osvajanjem novoga tržišta, na kojem je Pliva prisutna, ali i ne mora biti prisutna pa tako konkurencija stječe prednost. No, valja uzeti u obzir Plivinu poziciju na svim spomenutim tržištima te se zaključuje da iako je konkurencija prisutna, ne stvara toliki rizik za Plivu.

Posljednja vrsta rizika jesu operativni, a za njih je Pliva uvelike odgovorna. Pliva je, dakle, odgovorna za rizik prilikom uvođenja novoga proizvoda jer treba voditi računa o inovativnosti proizvoda, ali i o tome postoji li već nešto slično i je li tržište zasićeno takvim proizvodima. Uz to, treba voditi računa i o cijenama i jesu li ljudi spremni izdvojiti više ukoliko postoji sličan konkurentski proizvod koji je povoljniji. Naposljetku, jako su bitni kanali distribucije kako bi na prodajnim mjestima proizvodi uvijek bili dostupni kupcima te potrošačima.

Kada se sumira sve rečeno, rizici na koje Pliva ne može utjecati predstavljaju nezgodnu situaciju kako za Plivu tako i za njezine korisnike, no oni na koje može utjecati zahtijevaju predanost i promišljene poslovne poteze menadžmenta.

#### **4.3. Vremensko određenje ulaska na tržišta Istočne i Južne Europe**

Zasigurno da Pliva nije prvi poslovni subjekt s ovakvom vrstom proizvoda na tržištima Istočne i Južne Europe, no Pliva ima dugogodišnju tradiciju. Govori se, dakle, o tradiciji koja traje više od sto godina.

Postoje četiri moguće situacije s obzirom na stupanj globalizacije tržišta te stupanj internacionalizacije poslovnoga subjekta. To su rani ulazak, usamljeni međunarodni igrač, kasni ulazak te međunarodni igrač među drugima (Štimac, 2023). U promatranome slučaju tržište je, kao i poslovni subjekt, u visokom stupnju te se tako dolazi do situacije koja se naziva Međunarodni igrač među drugima. Obilježja ove situacije su da širenje na ova tržišta ne implicira značajnije promjene već postojećih, temeljnih strategija te da već ostvarena tržišna pozicija služi kako bi olakšala ulazak na nova tržišta.

Odabrana strategija vremenskog određenja ulaska na inozemno tržište ovisi o karakteristikama poslovnoga subjekta, ciljevima poslovnoga subjekta, karakteristika tržišta i drugim stvarima. Četiri su strategije vremenskog određenja ulaska na veći broj tržišta. To su strategija vodopada, strategija pljuska, strategija valova te strategija mostobrana<sup>8</sup> (Štimac, 2023).

Sudeći prema svemu iznesenom o Plivi, strategija vremenskog određenja bila bi strategija vodopada. Pliva je postepeno osvajala tržišta Istočne i Južne Europe, što je jedno od obilježja ove strategije. Kronološki gledano, najprije je osvojila slovensko tržište 1992. godine, zatim makedonsko 1993., a 1996. godine osvojila je tržište Bosne i Hercegovine (Pliva.hr (d)).

Uobičajeno da se najprije izlazi na geografski i kulturološki najbliže tržište, što je i ovdje slučaj jer je Slovenija susjedna država Republike Hrvatske, a i kulturološki je slična Hrvatskoj. Iako Pliva nije mali ni srednji poslovni subjekt, odlučila se za ovu strategiju vjerojatno kako bi što brže postala prisutna na svim ciljanim tržištima. Naposljetku, Pliva na tržište Srbije izlazi 2016. godine. Iz svega se zaključuje da je odabrana strategija vremenskog određenja ulaska na inozemna tržišta strategija vodopada.

#### **4.4. Obujam ulaska na tržišta Istočne i Južne Europe**

Kada je riječ o obujmu ulaska na inozemna tržišta razlikuju se manji i veliki obujam. Prednosti manjega obujma je manji rizik te njegova disperzija, postupno upoznavanje inozemnoga tržišta, ali i otežano ostvarivanje željenoga tržišnoga udjela. S druge strane, prednosti velikoga obujma su mogućnost maksimalnoga iskorištavanja pionirske prednosti, međunarodno iskustvo koje uzrokuje percepciju nižega stupnja rizika, uzrokovanje promjena među konkurencijom i drugo (Štimac, 2023).

---

<sup>8</sup> Strategija vodopada podrazumijeva osvajanje jednog po jedno tržišta, dok strategija pljuska podrazumijeva ulazak na više inozemnih tržišta istovremeno. Strategija vodopada bila bi idealna za male i srednje poslovne subjekte bez iskustva na inozemnom tržištu, a strategija pljuska za veće i iskusnije poslovne subjekte. Kombinacija spomenutih strategija naziva se strategija valova koju karakterizira osvajanje sličnih tržišta. Posljednja strategija, strategija mostobrana osvaja ključno tržište jedne regije, a potom i sva ostala tržišta te iste regije.

Sudeći prema podacima o poslovnome subjektu Plivi i njegovoj vodećoj poziciji u svim spomenutim zemljama, nedvojbeno je riječ o velikome obujmu izlaska na inozemno tržište. Pliva ima prethodno međunarodno iskustvo koje je očigledno odlično iskoristila prilikom ulaska na tržišta Istočne i Južne Europe.

Samim time niži su rizici, iako je prethodno poglavlje pokazalo da rizici ipak postoje i da su sveprisutni pa se na njih nekada ne može ni utjecati. Dakako da je veliki obujam utjecao na konkurenciju jer je Plivin sigurni položaj ono što konkurenciju uporno potiče na učvršćivanje položaja.

#### **4.5. Način ulaska na tržišta Istočne i Južne Europe**

U drugome su poglavlju ovoga rada imenovani načini izlaska na inozemna tržišta. U slučaju poslovnoga subjekta Plive riječ je o izravnome izvozu. Lazibat i ostali (2020:9) tvrde da su uvoz i izvoz najpopularniji načini međunarodnog poslovanja među malim poslovnim subjektima, no ovo će poglavlje dokazati da izvoze i veliki poslovni subjekti s dugom tradicijom i iskustvom na inozemnim tržištima.

Na Plivinoj je službenoj internetskoj stranici jasno napisano da Pliva izvozi proizvode na inozemna tržišta: „PLIVA je i jedan od vodećih izvoznika: skoro 90% proizvoda namijenjeno je izvozu, a najveća tržišta su SAD i zemlje EU.” (Pliva.hr (e))

Nedvojbeno je riječ o izravnome izvozu koji sa sobom nosi više kontrole te bolji kontakt. Izravni izvoz ima svoje prednosti i mane. Sendić (2010:189) navodi prednosti i ograničenja izravnoga izvoza. Prednosti izravnoga izvoza su:

- veća kontrola,
- bolji kontakt te
- kvalitetniji poslovi prodaje.

Ograničenja su izravnoga izvoza:

- veći rizik te

- ulaganja u organizaciju prodaje.

Izravni je izvoz Plivi omogućio veću kontrolu nad prodajom proizvoda, no ona za sobom povlači i veći rizik jer nije sigurno da će sve izvezeno i prodati. Sudeći po navedenim podacima, Pliva nema problema s prodajom jer su na svim promatranim tržištima upravo njezini proizvodi u samome vrhu prodaje.

## 5. Rasprava

Pliva je postupno ulazila na inozemna tržišta, no uspješno je zauzela Europu, ali i Sjedinjene Američke Države. Ovo se istraživanje bavilo samo tržištima Istočne i Južne Europe, odnosno izvozom Plive u Sloveniju, Srbiju, Makedoniju te Bosnu i Hercegovinu. Sudeći prema podacima s Plivine službene stranice, zaključuje se kako je Pliva i više nego uspješna na navedenim tržištima te da je njezina pozicija neupitna.

Ono kako je Pliva zauzela svoju poziciju jest donošenjem odluka u trenucima kada je prepoznala odličnu poslovnu priliku. Analizirajući atraktivnost tržišta, dolazi se do zaključka da je to tržište visoko atraktivno te da je Plivina tržišna pozicija jaka. Koje god odabrano tržište da se pogleda, Pliva je među vodećim farmaceutskim kompanijama.

S tim u vezi je i vremensko određenje ulaska na inozemno tržište, a strategija koju je Pliva odabrala je strategija vodopada. Promatrajući godine ulazaka na tržišta Istočne i Južne Europe, vidi se da je Pliva u jako kratkom vremenu osvojila brojna tržišta. Pliva je slijedila uobičajeno pravilo da se najprije izlazi na najbliže i kulturološki najslbližije tržište, a u ovome slučaju riječ je o Sloveniji. Nakon toga osvojila je Makedoniju, Bosnu i Hercegovinu te Srbiju.

Gledajući obujam ulaska na inozemno tržište jasno je da Pliva iskorištava svoje međunarodno iskustvo te je njezin obujam ulaska na inozemno tržište velik. Puno puta spomenuti izvoz način je Plivina ulaska na inozemno tržište. Brojni se autori slažu da je izvoz idealna opcija za male i srednje poslovne subjekte i da se upravo oni i odlučuju za njega, no Pliva je dokazala da se i veliki poslovni subjekte odlučuju za izvoz.

Nakon cjelokupnoga teorijskoga dijela te analize, razvidno je da je menadžment Plive odradio odličan posao te je Pliva ostvarila poslovni uspjeh na toliko puta spomenutim tržištima Istočne i Južne Europe. Iako se u radu nekoliko puta spomenulo to da je izvoz idealna opcija za male i srednje poslovne subjekte, Pliva je primjer kako je to itekako način ulaska na inozemno tržište na koji se odlučuju veliki poslovni subjekte.



## 6. Zaključak

U radu su ispunjeni ciljevi istraživanja, odnosno doneseni su odgovori na pitanja o motivima te prednostima i nedostacima ulaska na inozemna tržišta. Definirana je Plivina poslovna orijentacija, njezin način ulaska na tržišta Istočne i Južne Europe kao i atraktivnost, vremensko određenje te obujam ulaska na spomenuta tržišta. Istraživanjem se dobio uvid u Plivino poslovanje na tržištima Istočne i Južne Europe.

No, neusklađenost je termina u stručnoj literaturi bio poteškoća tijekom pisanja rada jer starija i novija literatura imaju drukčije termine za iste pojave. Jednako tako manjak je informacija o Plivi suzio mogućnosti ovoga istraživanja i neka polja ostavio nedovoljno dobro istražena jer se osim podataka na službenoj internetskoj stranici nigdje više ne mogu pronaći podaci o izvozu Plive, no otvara mogućnosti za nova istraživanja.

Pliva je zahvaljujući svojoj dugogodišnjoj tradiciji, ulaganjem u razvoj i inovativnost te posvećenosti istraživanjima zauzela zavidnu poziciju na globalnoj razini. Tomu svjedoči i njezina poslovna orijentacija, a ovim je radom i dokazano da je ona geocentrična ili drugim riječima globalna.

Iako je Pliva najuspješnija na domaćem tržištu, ulazak na inozemno tržište bio je logičan slijed događaja. S razlogom Pliva traje već više od jednoga stoljeća i njezino je međunarodno iskustvo i u ovome primjeru pokazalo da se i pored konkurencije, neizvjesnih situacija na tržištu, kulturnih razlika i brojnih drugih izazova može uspjeti.

## Literatura

1. Andrijanić, I. (2001). *Vanjska trgovina*. Zagreb: Mikrorad
2. Andrijanić, I. i Pavlović, D. (2016). *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Libertas
3. Andrijanić, I. i Pavlović, D. (2021). *Vanjska politika: načela i praksa*. Zagreb: Libertas
4. Bašić, M., Ferko, M. i Sopta Ćorić, M. (2021). Ulaganja i izvoz u kontekstu konkurentnosti hrvatskih poduzeća, *Notitia - časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 7(1), str. 75 – 87. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/387783> [Pristupljeno 21. travnja 2023.]
5. Družić, I. i Sirotković, J. (2002). *Uvod u hrvatsko gospodarstvo*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
6. Enciklopedija.hr. Izvoz. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=28396>. [pristupljeno 4. travnja 2023.]
7. Grbac, B. (2009). *Izazovi međunarodnog tržišta*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta
8. Kolaković, M. (2018). Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište. Zagreb: *Zbornik Sveučilišta Libertas*, 3, 107 – 123. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/288776>. [pristupljeno 5. travnja 2023.]
9. Lazibat, T. [et al.]. (2020). *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu
10. Pliva.hr (a). Djelatnosti Plive. Dostupno na: <https://www.pliva.hr/about-pliva/djelatnosti/> [pristupljeno 29. ožujka 2023.]
11. Pliva.hr (b). Pliva Slovenija. Dostupno na: <https://www.tevasi.si/about-teva/our-history/>. [pristupljeno 14. travnja 2023.]
12. Pliva.hr (c). Povijest Plive. Dostupno na: <https://www.pliva.hr/about-pliva/our-history/> [pristupljeno 13. travnja 2023.]
13. Pliva.hr (d). Predstavništva Plive. Dostupno na: <https://www.pliva.hr/about-pliva/predstavnistva/>. [pristupljeno 14. travnja 2023.]
14. Pliva.hr (e). Podaci o kompaniji. Dostupno na: <https://www.pliva.hr/about-pliva/podaci-o-kompaniji/>. [pristupljeno 13. travnja 2023.]
15. Pliva.hr (f). Temeljne vrijednosti. Dostupno na: <https://www.pliva.hr/about-pliva/our-values/>. [pristupljeno 14. travnja 2023.]

16. Previšić, J., Ozretić Došen Đ., i Krupka, Z. (2012). *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga
17. Sendić, R. (2010). *Strategije ulaska na inostrana tržišta*. Sarajevo: Ekonomski fakultet
18. Šlogar, H. (2021). Povezanost inovativnosti s izvoznom sposobnosti i poslovnom uspješnosti poduzeća. *Oeconomica Jadertina*, 11 (2), str. 64 – 76. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/386326>. [pristupljeno 22. travnja 2023.]
19. Šlogar, H., Bezić H. (2019). The relationship between innovativeness and export in Croatian companies. *Poslovna izvrsnost*, 13 (2), str. 11 – 30. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/333898>. [pristupljeno 22. travnja 2023.]
20. Štimac H., (2023). Nastavni materijali. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-na-inozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2020/10/1.-predavanje.pdf> [pristupljeno 28. ožujka 2023.]

## **Popis slika**

Slika 1 Logo poslovnog subjekta Plive..... 20