

## Management mednarodnega poslovanja



# Management mednarodnega poslovanja

Drago Dubrovski



Management

Management mednarodnega poslovanja  
doc. dr. Drago Dubrovski

*Strokovni recenzent* · izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar  
*Izdala in založila* · Univerza na Primorskem  
Fakulteta za management  
Koper, 2006

*Zanjo* · dr. Nada Trunk Širca  
*Risbe in oblikovanje* · Alen Ježovnik

© 2006 Fakulteta za management Koper

CIP – Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

65.012:339.5/.7(075.8)

DUBROVSKI, Drago  
Management mednarodnega poslovanja /  
Drago Dubrovski ; [risbe Alen Ježovnik]. - Koper :  
Fakulteta za management, 2006

ISBN 961-6573-17-9  
224619008

# Kazalo

- Seznam preglednic · 10  
Seznam risb · 12  
Predgovor · 13
- 1 Izhodišča mednarodnega poslovanja · 15
    - 1.1 Opredelitev mednarodnega poslovanja in pojmovnik · 15
    - 1.2 Management mednarodnega poslovanja · 20
    - 1.3 Razvojne spremembe v mednarodnem marketingu · 32
    - 1.4 Globalizacija, globalni marketing in globalna učinkovitost · 48

*Vprašanja za razpravo · 57*  
*Primer za proučevanje · 59*
  - 2 Internacionalizacija podjetij · 61
    - 2.1 Internacionalizacija podjetij in poslovanja kot proces · 61
    - 2.2 Velika podjetja v mednarodnem poslovanju · 69
    - 2.3 Mala podjetja v mednarodnem poslovanju · 76
    - 2.4 Nagibi za mednarodno poslovanje · 91
    - 2.5 Osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju · 94

*Vprašanja za razpravo · 96*  
*Primer za proučevanje · 96*
  - 3 Dejavniki mednarodne konkurenčnosti · 99
    - 3.1 Konkurenca in konkurenčnost · 99
    - 3.2 Proces in smeri konkuriranja · 104

*Vprašanja za razpravo · 107*  
*Primer za proučevanje · 107*
  - 4 Mednarodne marketinške raziskave · 109
    - 4.1 Pomen marketinških informacij · 109
    - 4.2 Marketinški informacijski sistem · 113

*Vprašanja za razpravo · 119*  
*Primer za proučevanje · 119*
  - 5 Sestavine mednarodnega okolja in tveganja · 121
    - 5.1 Štiri skupine sestavin mednarodnega okolja · 121

- 5.2 Negospodarsko okolje · 122
- 5.3 Gospodarsko okolje · 137
- 5.4 Tržno okolje · 143
- 5.5 Interno okolje · 146
- 5.6 Tveganja v mednarodnem poslovanju · 147
- Vprašanja za razpravo · 155*
- Primer za proučevanje · 156*
- 6 Izbiranje tujih trgov in tržne strategije · 161
  - 6.1 Merila za izbor tujih trgov · 161
  - 6.2 Načela selekcioniranja in segmentiranja trgov · 166
  - 6.3 Tržne (marketinške) strategije · 169
  - Vprašanja za razpravo · 176*
  - Primer za proučevanje · 177*
- 7 Vstop na tuji trg · 183
  - 7.1 Različni načini vstopa na tuji trg · 183
  - 7.2 Strateške mednarodne poslovne in kapitalske povezave · 214
  - Vprašanja za razpravo · 225*
  - Primer za proučevanje · 227*
- 8 Marketinški splet in program za tuje trge · 231
  - 8.1 Izpopolnjevanje marketinškega spleta · 231
  - 8.2 Čas kot sodoben element marketinškega spleta · 232
  - 8.3 Storitveni in medorganizacijski mednarodni marketing · 235
  - 8.4 Sodobna vsebina elementov marketinškega spleta · 238
  - Vprašanja za razpravo · 239*
  - Primeri za proučevanje · 240*
- 9 Izdelek kot del marketinškega spleta · 243
  - 9.1 Posebnosti sodobnih izdelkov · 243
  - 9.2 Vloga kakovosti izdelka in zadovoljstva potrošnika · 251
  - 9.3 Blagovna znamka v mednarodnem poslovanju · 255
  - 9.4 Programsko-tržno usmerjanje · 257
  - 9.5 Programsko-tržno prestrukturiranje · 261
  - Vprašanja za razpravo · 270*
  - Primer za proučevanje · 271*
- 10 Izdelek kot predmet mednarodne menjave · 275
  - 10.1 Pakiranje in označevanje · 275
  - 10.2 Poreklo izvora izdelka · 277
  - Vprašanja za razpravo · 278*
  - Primer za proučevanje · 278*

- 11 Cena in prodajni pogoji · 281
  - 11.1 Splošno o cenah · 281
  - 11.2 Dejavniki določanja cen in drugih prodajnih pogojev · 285
  - 11.3 Metode določanja cen · 287
  - 11.4 Strategije določanja prodajnih cen · 296
  - 11.5 Diferenciranje cen · 301
  - 11.6 Cena z vidika odjemalca · 304
  - 11.7 Posebne vrste cen v mednarodnem poslovanju · 311
  - Vprašanja za razpravo* · 320
  - Primer za proučevanje* · 322
- 12 Financiranje in kreditiranje ter plačilni inštrumenti in zavarovanja · 325
  - 12.1 Financiranje in kreditiranje mednarodnega poslovanja · 325
  - 12.2 Garancije in poročstva · 331
  - 12.3 Plačilni inštrumenti v mednarodnem poslovanju · 334
  - 12.4 Transportne klavzule (Incoterms) · 345
  - 12.5 Zavarovanja v mednarodnem poslovanju · 353
  - Vprašanja za razpravo* · 361
  - Primer za proučevanje* · 362
- 13 Vloga mednarodnih distribucijskih kanalov · 365
  - 13.1 Opredelitev mednarodnih distribucijskih kanalov · 365
  - 13.2 Vrste posrednikov v mednarodnem poslovanju · 371
  - 13.3 Zunanjetrgovinski postopki in spremljajoči dokumenti · 395
  - Vprašanja za razpravo* · 402
  - Primer za proučevanje* · 404
- 14 Mednarodno poslovno komuniciranje · 409
  - 14.1 Opredelitev ciljne skupine v mednarodnem tržnem komuniciranju · 409
  - 14.2 Inštrumenti tržnega komuniciranja v mednarodnem poslovanju · 411
  - 14.3 Mednarodna in medkulturna pogajanja · 417
  - 14.4 Spodbujanje mednarodnega poslovanja · 420
  - Vprašanja za razpravo* · 424
- 15 Priprava izvoznega ali uvoznega načrta · 431
  - 15.1 Sestavine poslovnega izvoznega načrta · 431
  - 15.2 Sestavine uvoznega načrta · 433
  - Vprašanja za razpravo* · 435
  - Primer za proučevanje* · 435
  - Literatura · 437





# Seznam preglednic

- 1.1 Primerjava značilnosti sodobnih podjetij in podjetij v preteklosti · 22
- 1.2 Razlike med prodajnim in marketinškim konceptom · 30
- 1.3 Ravni relacijskega marketinga · 37
- 1.4 Razmerja med nemarketingom, transakcijskim in relacijskim marketingom · 41
- 1.5 Značilnosti transakcijskega in relacijskega marketinga · 42
- 1.6 Trije tipi programov relacijskega marketinga · 44
- 2.1 Realne letne stopnje rasti BDP in svetovne blagovne trgovine · 62
- 2.2 Države z največjo odvisnostjo od mednarodne trgovine · 63
- 2.3 Povezanost stopenj internacionalizacije trga in podjetja · 66
- 2.4 Seznam najbolj internacionaliziranih velikih podjetij · 69
- 2.5 Razvrstitev podjetij po Zakonu o gospodarskih družbah (2005) · 78
- 2.6 Značilnosti malih in velikih podjetij · 79
- 2.7 Prednosti in slabosti malih in velikih podjetij · 82
- 2.8 Del značilnosti velikih ter malih in srednjih podjetij · 84
- 2.9 Priložnosti in nevarnosti za evropska mala in srednja podjetja · 85
- 2.10 Pozitivni vpliv globalizacije na mala finska podjetja · 88
- 2.11 Najpomembnejši dejavniki konkurenčnosti v slovenskih in zahodnoevropskih malih in srednjih podjetjih · 89
- 2.12 Model mednarodnega poslovanja · 95
- 4.1 Vrste podatkov ter njihove prednosti in slabosti · 115
- 4.2 Področja, za katera se namenja največ informacij · 116
- 5.1 Sestavine mednarodnega okolja · 122
- 5.2 Carinske in necarinske ovire pri vstopu na tuji trg · 124
- 5.3 Vpliv necarinskih ovir za nekatere izdelke na Japonskem · 131
- 5.4 Vrste gospodarskih integracij in položaj trgovinskih ovir · 138
- 5.5 Čas, potreben za prilagoditev aktivnosti tujemu trgu · 149
- 6.1 Dejavniki izbiranja tujih trgov · 162
- 6.2 Primer modela za oceno atraktivnosti trga · 164
- 6.3 Vrste segmentiranja tujih trgov · 168
- 6.4 Strategije za podjetja iz dežel v razvoju · 173
- 6.5 Donosnost obdelave tržnih niš · 175
- 7.1 Osnovne značilnosti različnih načinov vstopa na tuji trg · 184
- 7.2 Prednosti in slabosti posrednega in neposrednega izvoza · 190

- 7.3 Prednosti in slabosti proizvodnega sodelovanja · 196
- 7.4 Prednosti in slabosti franšiznega poslovanja · 198
- 7.5 Vrste dajatev na primeru analize 187 ameriških podjetij · 201
- 7.6 Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja · 203
- 7.7 Razlike med licenčnim in franšiznim poslovanjem · 204
- 7.8 Prednosti in slabosti pogodbenega vodenja · 207
- 7.9 Cilji procesa strateškega poslovnega in kapitalskega povezovanja · 222
- 7.10 Različni cilji za partnerja v isti povezavi · 225
- 8.1 Izpopolnjevanje tradicionalnega marketinškega spleta »4P« · 232
- 9.1 Vloga kakovosti s treh vidikov · 251
- 9.2 Prednosti alternativ blagovne znamke s proizvajalčevega (izvoznikovega) vidika · 258
- 9.3 Število, vrsta in obdobje ukrepov pri uspešnih in manj uspešnih podjetjih · 264
- 9.4 Možnosti podjetja · 267
- 11.1 Dejavniki določanja cen · 285
- 11.2 Dejavniki, ki vplivajo na občutljivost na ceno potrošnih izdelkov · 294
- 11.3 Dejavniki, ki vplivajo na občutljivost na ceno industrijskih izdelkov · 295
- 11.4 Pomen cene v marketinški strategiji za industrijske izdelke · 297
- 11.5 Kdaj znižati cene in kdaj ne · 300
- 11.6 Zanesljivi in tvegani načini oblikovanja vrednosti izdelka · 309
- 11.7 Primer distribucijskih stroškov na relaciji Pariz–Denver · 319
- 11.8 Primerjava stroškov prevoza · 320
- 11.9 Primer eskalacije izvoznih cen · 321
- 12.1 Oblike bančnih garancij · 332
- 12.2 Značilnosti plačilnih inštrumentov v mednarodnem poslovanju · 346
- 12.3 Vrste transportnih klavzul in njihove značilnosti · 350
- 12.4 Višina ponudbene cene pri različnih transportnih klavzulah · 353
- 12.5 Primer kalkulacijskih elementov nabavne cene · 353
- 12.6 Plačilni roki in kasnitve v državah Evropske unije · 355
- 12.7 Boniteta, običajni plačilni roki in priporočljivi plačilni inštrumenti · 356
- 13.1 Razlika med marketingom industrijskih (investicijskih) izdelkov in marketingom izdelkov široke potrošnje · 369
- 13.2 Vrste posrednikov v mednarodni distribucijski verigi · 374
- 13.3 Povezava izdelka z izbranim načinom pokrivanja trga · 380
- 14.1 Pomembnejša sredstva po skupinah inštrumentov tržnega komuniciranja · 412
- 14.2 Primernost sejmov po anketi v Nemčiji · 416
- 14.3 Priprave na pogajanja · 419
- 14.4 Spodbujanje mednarodnega poslovanja v nekaterih državah · 421

# Seznam risb

- 1.1 Razsežnosti mednarodnega poslovanja in mednarodnega marketinga · 17
- 1.2 Tri usmeritve k marketingu · 40
- 1.3 Zadrževanje obstoječih odjemalcev je praviloma donosno · 46
- 1.4 Letne stopnje rasti DBP/preb. po pariteti kupne moči v 90-ih letih · 55
- 2.1 Konvergenost usmeritev malih in velikih podjetij · 90
- 3.1 Medsebojna vplivnost posameznih ravni konkurenčnosti · 101
- 3.2 Konkurenčni položaj izdelka na tujem trgu · 103
- 3.3 Smeri konkuriranja · 105
- 5.1 Sestavine kulturno-socialnega okolja · 134
- 6.1 Stopenjsko izbiranje (selekciranje) tujih trgov · 167
- 6.2 Mikrosegmentiranje in večtržno segmentiranje · 168
- 6.3 Primer procesa segmentiranja · 169
- 6.4 Segmentiranje trgov in marketinške strategije · 172
- 6.5 Položaji pri izbiri trgov in izdelkov · 172
- 7.1 Načini vstopa na tuje trge · 186
- 7.2 Posredni in neposredni izvoz in uvoz · 187
- 7.3 Vrste proizvodnega sodelovanja · 195
- 7.4 Razmerja med pogodbenikom in podizvajalci · 197
- 7.5 Shematski prikaz posameznih oblik vstopa na tuji trg · 212
- 7.6 Možnosti podjetja pri strateških usmeritvah · 215
- 7.7 Strateško partnerstvo za doseg lastnih ciljev in skupnega cilja · 218
- 8.1 Vpliv okolja na oblikovanje marketinškega programa · 234
- 9.1 Sestavine dodane vrednosti · 247
- 9.2 Model nakupne odločitve v mednarodnem poslovanju · 255
- 9.3 Programsko-tržno usmerjanje kot del strateškega načrtovanja · 260
- 9.4 Rangiranje zunanjih pritiskov za programsko-tržna prestrukturiranja · 263
- 9.5 Tržne vrzeli kot ciljne usmeritve · 269
- 11.1 Marginalna analiza · 290
- 11.2 Break-even analiza · 291
- 11.3 Nekateri primeri oblike krivulje povpraševanja · 293
- 12.1 Primer financiranja izvoznega posla · 326
- 12.2 Potek akreditivnega posla · 340

- 12.3 Vrste kompenzacijskih poslov · 348
- 12.4 Varnost plačilnih inštrumentov za izvoznika in uvoznika · 349
- 12.5 Prikaz posameznih transportnih klavzul · 352
- 13.1 Različni distribucijski kanali pri potrošnih izdelkih · 368
- 13.2 Različni distribucijski kanali pri industrijskih (medorganizacijskih) izdelkih · 368
- 13.3 Primer japonske distribucijske verige za avtomobilske dele · 379
- 13.4 Vrste prestopov carinske meje na primeru Evropske unije · 398
- 15.1 Aktivnosti načrtovanja in izvedbe izvoznega (uvoznega) posla · 432

## Predgovor

Pričujoče delo zajema osnovne in izbrane posebne značilnosti poslovanja podjetij v mednarodnih razsežnostih, pri čemer je njegov namen predvsem odpirati raznovrstne vidike mednarodnega poslovanja, ne pa morebiti podajati enkratnih in dokončnih opredelitev. Odveč je poudariti, da obvladovanje tako dinamičnega in kompleksnega poslovanja zahteva prilagojen in ustrezno usposobljen management, ki ima poleg strokovnih znanj še dovolj praktičnih izkušenj za pripravo in izvajanje uspešnih mednarodnih poslov ter izogibanje najrazličnejšim pastem delovanja v mednarodnem okolju.

Delo je namenjeno predvsem dopolnjevanju in nadgrajevanju znanj, ki so jih študenti (ali drugi bralci) že pridobili iz temeljev upravljanja in vodenja podjetij in drugih organizacij, ter hkrati povezuje spoznanja s tega področja s sorodnimi temeljnimi predmeti. S svojo vsebino se želi čimbolj približati operativnemu mednarodnemu poslovanju in operativnemu marketingu, da bi bralci na ta način pridobili čimveč konkretnih in koristnih smernic za eventualno praktično delo na tem področju, za katerega velja izredna dinamičnost, saj se ob tradicionalnih pristopih, načelih in metodah pojavljajo vedno nove različice delovanja. Pri tem pa ne gre zanemariti, da mora imeti management podjetja za izvedbo operativno-taktičnih opravil izdelane strateške osnove (strateški management in marketing), iz katerih izhajajo nadaljnje aktivnosti. Sicer pa je mednarodno poslovanje in mednarodni marketing področje, kjer se strokovna teorija in poslovna praksa najbolj prežemata in ena drugo nenehno dopolnjujeta za dosego večje konkurenčnosti na trgu ter večje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja.

Zelo pomembna metoda za proučevanje mednarodnega poslovanja je t. i. analiza primerov (angl. case analysis), s katero se »ptič nauči leteti, z drugimi tehnikami pa dobi letalsko vozovnico«. Analiza primerov vpliva na razvoj analitičnih in presojevalskih veščin, razvoj veščin postavljanja pravih vprašanj, soočenje z raznolikimi organizacijami in managementskimi položaji ter izboljšanje ustnih in pisnih komunikacijskih spretno-

sti. V ta namen so na koncu poglavij dodani primeri iz mednarodnega poslovanja z nalogami in vprašanji za analizo, študenti pa bodo svoje znanje lahko preverili tudi s pomočjo vprašanj, ki so prav tako na koncu vsakega poglavja.

Glede na izredno raznolikost posameznih področij mednarodnega poslovanja, v tem delu vseh seveda ni bilo mogoče v celoti in popolnoma obravnavati. Nekatere teme so tako manj podrobno obdelane – npr. institucionalni vidik EU, o katerem je na voljo dosti druge literature – ali pa manj poudarjeno – npr. notranji organizacijski vidik poslovanja s tujino. Po drugi strani pa obravnavane teme vsebujejo sodobne posebnosti, ki veljajo za svetovno dogajanje, hkrati pa tudi posebnosti, ki so značilne za slovenska podjetja pri njihovem vstopanju in delovanju na tujih trgih.

Slovenske Konjice, december 2005  
doc. dr. Drago Dubrovski