

# miša

## Mednarodna ekonomija in poslovanje

Drago Dubrovski







## **Znanstvene monografije MFDPŠ**

*Glavni urednik*

dr. Mitja I. Tavčar

*Člani uredništva*

dr. Drago Dubrovski

dr. Špelca Mežnar

dr. Janez Šušteršič

dr. Nada Trunk Širca

ISSN 2232-2116



# mednarodna

## Mednarodna ekonomija in poslovanje

**Drago Dubrovski**



**Mednarodna ekonomija in poslovanje**

dr. Drago Dubrovski

**Recenzent**

dr. Mitja I. Tavčar

dr. Irena Lesjak

**Izdala in založila**

Mednarodna fakulteta za družbene

in poslovne študije

Mariborska cesta 7

3000 Celje

**Celje, 2013**

**Naklada** 300 izvodov

© 2013 Mednarodna fakulteta  
za družbene in poslovne študije

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

339.5/.7

DUBROVSKI, Drago

Mednarodna ekonomija in poslovanje / Drago Dubrovski. –

Celje : Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, 2013. –

(Znanstvene monografije MFDPŠ, ISSN 2232-2116)

ISBN 978-961-6813-15-0

264804096

# kazalo

## Kazalo

- Seznam preglednic **7**
- Seznam slik **11**
- Predgovor **13**
- 1 Sodobna izhodišča mednarodne ekonomije, poslovanja in managementa **17**
  - 1.1 Skupen makrotrend v poslovnem in življenjskem okolju **17**
  - 1.2 Značilnosti sodobnega poslovanja in podjetja **21**
  - 1.3 Teoretične podmene sodobnega poslovanja **25**
  - 1.4 Sodobne razmere poslovanja in vloga managementa **30**
- 2 Globalizacija in internacionalizacija **39**
  - 2.1 Globalizacija in globalna učinkovitost **39**
  - 2.2 Internacionalizacija poslovanja in podjetij **58**
  - 2.3 Večnacionalna podjetja v mednarodnem poslovanju **68**
  - 2.4 Mala podjetja v mednarodnem poslovanju **76**
- 3 Vsebina mednarodnega poslovanja **85**
  - 3.1 Pojemnik mednarodnega poslovanja **85**
  - 3.2 Mednarodni marketing kot način delovanja v mednarodnem poslovanju **90**
  - 3.3 Osnovna strateška vprašanja in management mednarodnega poslovanja **118**
  - 3.4 Nagibi za mednarodno poslovanje **120**
  - 3.5 Strateško načrtovanje in usmerjanje mednarodnega poslovanja **123**
- 4 Dejavniki globalne konkurenčnosti **131**
  - 4.1 Konkurenca in konkurenčnost **131**
  - 4.2 Proces in smeri konkuriranja **138**
  - 4.3 Koncentracija sredstev in zmožnosti **141**
- 5 Pomen informacij za iskanje, pripravo in izvedbo mednarodnih poslov **145**
  - 5.1 Marketinške informacije, marketinške raziskave in marketinški informacijski sistem **145**
  - 5.2 Izvor podatkov in vrste marketinškega raziskovanja **151**
- 6 Sestavine mednarodnega okolja in tveganja **157**
  - 6.1 Štiri skupine sestavin mednarodnega okolja **157**
  - 6.2 Negospodarsko okolje **159**
  - 6.3 Gospodarsko okolje **177**
  - 6.4 Tržno okolje **190**

## Kazalo

- 6.5 Interno okolje **193**
- 6.6 Tveganja v mednarodnem poslovanju **194**
- 7 Izbiranje tujih ciljnih trgov in tržne strategije **203**
  - 7.1 Pomen pravilne izbire ciljnega trga **203**
  - 7.2 Merila za izbor tujih trgov **205**
  - 7.3 Postopek selekcioniranja in segmentiranja trgov **210**
  - 7.4 Tržne (marketinške) strategije **212**
  - 7.5 Ozki segmenti in tržne niše **216**
- 8 Vstop na izbrani tuji trg **225**
  - 8.1 Različni načini vstopa na izbrane tuje trge **225**
  - 8.2 Strateške mednarodne poslovne in kapitalske povezave **260**
- 9 Izdelek kot osrednji del marketinškega spleta in ponudbe **275**
  - 9.1 Sodobne posebnosti izdelka **275**
  - 9.2 Vloga kakovosti izdelka in zadovoljstva potrošnika **283**
  - 9.3 Blagovna znamka v mednarodnem poslovanju **288**
  - 9.4 Programsko-tržno ali marketinško usmerjanje in prestrukturiranje **291**
  - 9.5 Razvojno in tehnološko prestrukturiranje **304**
  - 9.6 Izdelek kot predmet mednarodne menjave **309**
- 10 Cena in drugi prodajni pogoji **313**
  - 10.1 Posebnosti določanja cen v mednarodnem poslovanju **313**
  - 10.2 Dejavniki določanja cen in drugih prodajnih pogojev **318**
  - 10.3 Metode določanja cen **321**
  - 10.4 Strategije določanja prodajnih cen **328**
  - 10.5 Diferenciranje cen za enake izdelke **333**
  - 10.6 Cena z vidika odjemalca **335**
  - 10.7 Posebne vrste cen v mednarodnem poslovanju **342**
- 11 Financiranje mednarodnih poslov **353**
  - 11.1 Financiranje in kreditiranje v mednarodnem poslovanju **353**
  - 11.2 Garancije in poročstva **358**
  - 11.3 Plačilni inštrumenti v mednarodnem poslovanju **362**
  - 11.4 Transportne klavzule (Incoterms) **376**
  - 11.5 Zavarovanja v mednarodnem poslovanju **382**
- 12 Vloga mednarodnih distribucijskih kanalov **389**
  - 12.1 Opredelitev mednarodnih distribucijskih kanalov **389**
  - 12.2 Vrste posrednikov v mednarodnem distribucijskem kanalu **396**
  - 12.3 Zunanjetrgovinski postopki in spremljajoči dokumenti **421**
- 13 Mednarodno poslovno komuniciranje **429**
  - 13.1 Ciljne skupine v mednarodnem tržnem komuniciranju **429**
  - 13.2 Inštrumenti tržnega komuniciranja v mednarodnem poslovanju **432**
  - 13.3 Mednarodna in medkulturna pogajanja **437**
  - 13.4 Spodbujanje mednarodnega poslovanja **440**
- Literatura **445**



# seznam

## Seznam preglednic

- 2.1 Svetovni blagovni uvoz po regijah in izbranih državah v obdobju 1948–2010 **46**
- 2.2 Smeri trgovinskih tokov v letu 2010 **47**
- 2.3 Dejavniki, ki vplivajo na mednarodno trgovino v preteklem in prihodnjem obdobju 1990–2020, po analizi AT Kearney **49**
- 2.4 Največji izvozniki in uvozniki v svetovni blagovni trgovini v letu 2010 **50**
- 2.5 Največji izvozniki in uvozniki v svetovni storitveni trgovini v letu 2010 **51**
- 2.6 Regionalna usmerjenost slovenskega izvoza (2009) **51**
- 2.7 Povezanost stopenj internacionalizacije trga in internacionalizacije podjetja **62**
- 2.8 Države z največjo odvisnostjo od mednarodne trgovine v letu 2009 **65**
- 2.9 Stopnja internacionalizacije posameznih gospodarskih panog v Sloveniji v letu 2011 **66**
- 2.10 Najbolj internacionalizirane slovenske poslovne skupine v letu 2010 **68**
- 2.11 Osnovne strategije večnacionalnih podjetij **71**
- 2.12 Razvrstitev podjetij po zakonu o gospodarskih družbah **78**
- 3.1 Pojmovnik nekaterih terminov **89**
- 3.2 Ravni relacijskega marketinga **96**
- 3.3 Razmerje med nemarketingom, transakcijskim in relacijskim marketingom **99**
- 3.4 Značilnosti transakcijskega in relacijskega marketinga **100**
- 3.5 Trije tipi programov relacijskega marketinga **102**
- 3.6 Izpopolnjevanje tradicionalnega marketinškega spleta »4P« **106**
- 3.7 Primer prikaza razlik med prodajnim in marketinškim konceptom **116**
- 3.8 Model mednarodnega poslovanja **119**
- 4.1 Indeks globalne konkurenčnosti 2011–2012 **137**
- 5.1 Vrste podatkov ter njihove prednosti in slabosti **152**
- 6.1 Sestavine mednarodnega okolja **158**
- 6.2 Carinske in necarinske ovire pri vstopu na tuji trg **160**
- 6.3 Vpliv necarinskih ovir za nekatere izdelke na Japonskem v letu 1989 **167**
- 6.4 Vrste gospodarskih integracij in položaj trgovinskih ovir **183**
- 6.5 Ugotavljanje ravnovesja menjalnih tečajev s pomočjo valutnega indeksa Big Mac (stanje 2012) **191**
- 6.6 Čas, potreben za prilagoditev aktivnosti tujemu trgu **197**
- 7.1 Poenostavljen prikaz učinkov vstopanja na novi tuji trg **204**
- 7.2 Dejavniki izbiranja tujih trgov **206**

- 7.3 Primer modela za oceno atraktivnosti trga **207**
- 7.4 Vrste segmentiranja tujih trgov **212**
- 7.5 Primer strategij za podjetja iz dežel v razvoju **216**
- 8.1 Osnovne značilnosti naložbenega, pogodbenega in trgovskega načina vstopa na tuji trg **227**
- 8.2 Prednosti in slabosti posrednega in neposrednega izvoza **233**
- 8.3 Prednosti in slabosti proizvodnega sodelovanja **240**
- 8.4 Povečevanje vloge dobavitelja v avtomobilski industriji **241**
- 8.5 Prednosti in slabosti franšiznega poslovanja **244**
- 8.6 Vrste licenčnih dajatev na primeru analize 187 ameriških podjetij **246**
- 8.7 Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja **247**
- 8.8 Razlike med licenčnim in franšiznim poslovanjem **248**
- 8.9 Prednosti in slabosti pogodbenega vodenja **251**
- 8.10 Tipologija načinov čezmejnega sodelovanja večnacionalnega podjetja z lokalnim podjetjem **255**
- 8.11 Primer prednosti in slabosti interne in eksterne rasti **262**
- 8.12 Razmerje med zaupanjem in odvisnostjo ter vrsta povezave **263**
- 8.13 Največji tuji vlagatelji in gostitelji tujih naložb za Slovenijo za leto 2008 **270**
- 8.14 Primer razlik med kapitalsko pripojitvijo, skupno naložbo in strateško poslovno zvezo **271**
- 8.15 Primer najpogostejših doseženih koristi na strani prihodkov in na strani stroškov **274**
- 9.1 Vloga kakovosti s treh vidikov **284**
- 9.2 Prednosti alternativ blagovne znamke s proizvajalčevega (izvoznikovega) vidika **290**
- 9.3 Možnosti podjetja – Ansoffova mreža **301**
- 9.4 Tehnološka raven in poznavanje trga **307**
- 10.1 Dejavniki določanja cen **318**
- 10.2 Dejavniki, ki vplivajo na cenovno senzitivnost pri potrošnih izdelkih **326**
- 10.3 Dejavniki, ki vplivajo na cenovno senzitivnost pri industrijskih izdelkih **327**
- 10.4 Kdaj znižati cene in kdaj ne **332**
- 10.5 Zanesljivi in tvegani načini oblikovanja vrednosti izdelka **340**
- 10.6 Primer distribucijskih stroškov na relaciji Pariz–Denver via New York v USD po metrski toni **350**
- 10.7 Primerjava stroškov prevoza pri vrednosti pošiljke ca 50.000 USD **351**
- 10.8 Primer retrogradnega izračuna cene v mednarodni distribucijski verigi **351**
- 10.9 Primer eskalacije izvoznih cen **352**
- 11.1 Vrste izbranih bančnih garancij **360**
- 11.2 Povzetek značilnosti plačilnih inštrumentov v mednarodnem poslovanju **377**
- 11.3 Vrste transportnih klavzul in njihove značilnosti **378**
- 11.4 Višina ponudbene cene pri različnih transportnih klavzulah **381**
- 11.5 Delež plačil v roku in z zamudo v 19 proučevanih državah v letu 2011 **384**
- 11.6 Povprečni plačilni roki in priporočljiv plačilni inštrument v izbranih državah **385**

- 12.1 Razlika med marketingom industrijskih (investicijskih) izdelkov in marketingom izdelkov široke potrošnje **393**
- 12.2 Vrste posrednikov kot aktivnih članov mednarodne distribucijske verige **398**
- 12.3 Povezava izdelka z izbranim načinom pokrivanja trga **405**
- 13.1 Pomembnejša sredstva po skupinah inštrumentov tržnega komuniciranja **433**
- 13.2 Primernost sejmov po anketi v Nemčiji **435**
- 13.3 Priprave na pogajanja **440**
- 13.4 Vzpodbujanje mednarodnega poslovanja po posameznih izbranih državah **441**



# seznam

## Seznam slik

- 1.1 Značilnosti skupnega makrotrenda v sodobnem okolju **18**
- 2.1 Realne letne stopnje rasti BDP in svetovne blagovne trgovine **47**
- 2.2 Letne stopnje rasti DBP na prebivalca v 90. letih **57**
- 2.3 Konvergenčnost usmeritev malih in velikih podjetij **83**
- 3.1 Razsežnosti mednarodnega poslovanja in mednarodnega marketinga **87**
- 3.2 Zadrževanje obstoječih odjemalcev je praviloma donosno **103**
- 3.3 Vpliv okolja na oblikovanje marketinškega programa **105**
- 3.4 Programsko-tržno usmerjanje kot del strateškega načrtovanja **125**
- 3.5 Aktivnosti načrtovanja in izvedbe izvoznega (uvoznega) posla **127**
- 4.1 Medsebojna vplivnost posameznih ravni konkurenčnosti **133**
- 4.2 Konkurenčni položaj izdelka na mednarodnem trgu **138**
- 4.3 Smeri konkuriranja **139**
- 4.4 Konkuriranje med skupinami povezanih podjetij **142**
- 6.1 Sestavine kulturno-socialnega okolja **170**
- 6.2 Tihi jezik mednarodnega poslovnega komuniciranja **172**
- 7.1 Stopenjsko izbiranje (selekcianiranje) tujih trgov **211**
- 7.2 Mikrosegmentiranje in večtržno segmentiranje **212**
- 7.3 Primer procesa segmentiranja **213**
- 7.4 Segmentiranje trgov in marketinške strategije **215**
- 7.5 Položaji pri izbiri trgov in izdelkov **216**
- 8.1 Načini vstopa na tuje trge **228**
- 8.2 Posredni in neposredni izvoz in uvoz **230**
- 8.3 Razmejitev med posredniki na domačem in tujem trgu pri posrednem izvozu **232**
- 8.4 Kompenzacijski posel s pomočjo posrednika **237**
- 8.5 Vrste proizvodnega sodelovanja **239**
- 8.6 Razmerja med pogodbenikom in podizvajalci **241**
- 8.7 Primer odločitvene sheme za izbiro načina vstopa na tuji trg **258**
- 8.8 Shematski prikaz posameznih oblik vstopa na tuji trg **260**
- 8.9 Strateške razvojne možnosti **261**
- 9.1 Sestavine dodajanja vrednosti **279**
- 9.2 Model nakupne odločitve **287**
- 9.3 Stopnje v strateškem marketinškem procesu **296**
- 9.4 Samofinanciranje življenjskega cikla **300**
- 9.5 Tržne vrzeli kot ciljne usmeritve **303**
- 10.1 Marginalna analiza **323**

## Seznam slik

- 10.2 Break-even analiza **323**
- 10.3 Nekateri primeri oblike krivulje povpraševanja **326**
- 11.1 Primer financiranja izvoznega posla **354**
- 11.2 Primer ponudbe z vsemi potrebnimi sestavinami **364**
- 11.3 Potek inkaso posla **367**
- 11.4 Potek akreditivnega posla **370**
- 11.5 Vrste kompenzacijskih poslov **375**
- 11.6 Varnost plačilnih inštrumentov za izvoznika in uvoznika **376**
- 11.7 Prikaz posameznih transportnih klavzul **380**
- 12.1 Različni distribucijski kanali pri potrošnih izdelkih **392**
- 12.2 Različni distribucijski kanali pri industrijskih (medorganizacijskih) izdelkih **392**
- 12.3 Delovanje sivega trga **396**
- 12.4 Primer japonske distribucijske verige za avtomobilske dele **403**
- 12.5 Vzorec pogodbe o trgovinskem zastopanju na tujem trgu v angleškem jeziku **411**
- 12.6 Vrste prestopov carinske meje na primeru Evropske unije **424**

# predgovor

## Predgovor

Mednarodno ali celo globalno delovanje organizacij je neizogiben pogoj za zagotovitev nadaljnjega obstoja in razvoja večine organizacij v sodobnih razmerah poslovanja. Vse večja internacionalizacija podjetij in poslovanja – kot pot v vse večjo mednarodno dejavnost – je lahko na eni strani priložnost, na drugi strani pa tudi nuja za uresničevanje strateških ciljev organizacije. Delovanje v mednarodnih okvirih pa prinaša zahtevo po obvladovanju zapletenih in nemalokrat usodnih tveganj, ki so povezana z delovanjem v tujem, pogosto nepoznanem okolju.

Predstavljeno gradivo, ki je napisano po načelih interdisciplinarnosti, saj posega na mnoga poslovna področja, je sestavljeno dvakrat iz dveh večjih vsebinskih sklopov, ki pa se vsi neizogibno komplementarno povezujejo. Prvo področje poudarja *marketinško-prodajni vidik* (v praksi pogosto poimenovan komercialni), ko gre za iskanje tržnih možnosti in priložnosti, sodelovanje v zahtevnih pogajalskih procesih za določanje pogojev udeležbe ter pripravo in izvedbo tujemu trgu prilagojenega marketinškega spleta oz. celovite ponudbe. Drugo področje, ki ni nič manj pomembno od prvega, pa so *oblike in tehnike mednarodnih poslov*, brez poznavanja katerih se lahko močno zmanjša uspešnost poslovanja ali pa postane njihova izvedba neuresničljiva.

Obe področji (marketinško-prodajno in tehnično-organizacijsko) pa sta del managementa mednarodnega poslovanja kot tistega dela strateškega managementa, ki pomeni obvladovanje mednarodnih trgovinskih in netrgovinskih poslov z načrtovanjem, organiziranjem in usklajevanjem, vodenjem in nadziranjem poslovanja v mednarodnih razsežnostih ter pripravo odgovorov na vsaj štiri osnovna strateška vprašanja po modelu mednarodnega poslovanja.

Področje *mednarodne ekonomije* (ekonomski diskurz, ki več temelji na znanosti) zajema zunanje razmere, v okviru katerih se odvijajo *mednarodni posli* (managerski diskurz, ki več temelji na veščinah), in lahko odločujoče vpliva na vse faze posameznega posla, od njegove pridobitve do izvedbe in izračuna uspešnosti, zato je med mednarodno ekonomijo (raven zunanjega okolja) in mednarodnim poslovanjem (raven podjetja) neločljiva interaktivna vez. Prav

zaradi tega je treba glede na namen tega gradiva obe področji smiselno združiti v enotno temo.

Gradivo zajema osnovne in izbrane posebne značilnosti poslovanja podjetij v mednarodnih razsežnostih, pri čemer je namen gradiva v prvi vrsti 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, tako potrebnih za pripravo in izvajanje uspešnih mednarodnih poslov in izogibanje najrazličnejšim pastem delovanja v mednarodnem okolju.

Glede na izreden in raznolik obseg posameznih področij, ki jih proučevana tema vsebuje, teh v pričujočem gradivu ni bilo mogoče v celoti in popolno obravnavati, še posebej, ker gre za izjemno dinamično področje, kjer se spremembe dnevno dogajajo, vsako pa ima svoje posebnosti. Zato so v ta namen ponekod zapisani krajši primeri ali nakazane smeri nadaljnjega proučevanja, gradivo pa se potemtakem nanaša na posamezne, poudarjene vidike nastajanja in izvajanja mednarodnih poslov. Tekst torej ne prinaša nekega končno ugotovljenega stanja ali zaključenih definicij, temveč nasprotno, predstavljeno področje ostaja odprto za izpopolnjevanje v raznoterih miselnih in pragmatičnih smereh.

Nekatere teme so tako manj podrobno obdelane, kot to velja npr. za institucionalni vidik Evropske unije, saj te vsebine obravnavajo posebni predmeti in ustrezna področna gradiva, ali pa manj poudarjeno, kot to velja npr. za notranji organizacijski vidik poslovanja s tujino. Vsebina tega gradiva dopolnjuje in nadgrajuje znanja, ki so jih študenti in drugi zainteresirani bralci že pridobili iz temeljev upravljanja in vodenja podjetij in drugih organizacij, ter hkrati na komplementaren način povezuje spoznanja s tega področja s spoznanji z drugih povezanih področij (strateški management in druga izvedena ožja področja managementa).

Predstavljena tema se želi s svojo vsebino čim bolj približati operativnemu mednarodnemu poslovanju in operativnemu marketingu, da bi študentje in drugi bralci na ta način pridobili čim več konkretnih in koristnih smernic za eventualno praktično delo na tem področju, za katerega velja izredna viharost, 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 («nič ni tako praktičnega kot dobra teorija») in ena drugo nenehno dopolnjujeta



za dosego večje konkurenčnosti na trgu ter večje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja.

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.

Gradivo proučevano temo predstavlja na managementski način, upoštevajoč, da morajo managerji imeti nad poslovanjem in dogajanjem v okolju celovit (holističen) pogled, da bi lahko odločali o ključnih strateških vprašanjih v mednarodnem poslovanju, na drugi strani pa mora biti vsebina še vedno dovolj konkretna in usmerjena za sprejemanje odločitev v resnični poslovni praksi.

V Slovenskih Konjicah, september 2012

Drago Dubrovski