

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA GERMANISTIKU

DIPLOMSKI STUDIJ GERMANISTIKE
PREVODITELJSKI SMJER
MODUL A: DIPLOMIRANI PREVODITELJ

Andrea Krpan

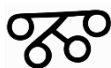
Prijevod s njemačkog na hrvatski

Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche

Prijevod s hrvatskog na njemački

Diplomski rad



Mentor: Snježana Rodek, viša lektorica

Zagreb, rujan 2014.

Sadržaj

Inhaltsverzeichnis

I.	Prijevod s njemačkog na hrvatski	3
	Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische	
II.	Njemački izvornik	30
	Deutscher Ausgangstext	
	Kamenz, Uwe: <i>Marketing Basics. Marketingwissen für Einsteiger und Nichtspezialisten – eine anwenderorientierte Einführung</i> , Luchterhand, 2001. (str. V-VI, 1-34)	
III.	Prijevod s hrvatskog na njemački	65
	Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche	
IV.	Hrvatski izvornik	85
	Kroatischer Ausgangstext	
	<i>Što smo dogovorili s Bruxellesom?</i> , MVPEI i Vjesnik, 11. lipnja 2011. (str. 1-17)	
	www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/110616_eu.pdf	
V.	Popis izvora	103
	Quellenverzeichnis	

I.

Prijevod s njemačkog na hrvatski

Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

Uwe Kamenz

Osnove marketinga

Znanje o marketingu za početnike i laike – uvod prilagođen korisnicima

Predgovor

Zašto još jedna knjiga o marketingu? Odgovor je jednostavan: zato što zaista još postoje ciljne skupine za koje ne postoji optimalan uvod u marketing. Kao profesor marketinga na Veleučilištu u Dortmundu došao sam do zaključka da su postojeći udžbenici („debele knjižurine“) za izvanredne studente inženjerskih usmjerenja preopširni, premalo strukturirani i nedovoljno povezani s praksom. Kada sam 1994. godine uobičajeno znanje o marketingu studentima počeo utuvljivati u glavu u samo jednom semestru, ubrzo sam zaključio da su doduše pamtili gradivo, ali samo rijetko bili u stanju shvaćati njegovu povezanost u cjelini, a još manje ga znali primjenjivati u praksi.

Iz tog sam razloga iz godine u godinu smanjivao opseg gradiva i pridavao sve veću važnost boljem shvaćanju marketinga. To bolje shvaćanje trebalo se primijeni u praksi pomoću studija slučajeva iz stvarnosti. I zaista, studenti doduše sada kvantitativno znaju manje, ali su zato u stanju sustavno rješavati marketinške probleme. Opseg ove knjige za studente neekonomiste koji se s temom marketinga susreću prvi, a vjerojatno i jedini put, obuhvaća otprilike dva tjedna sata nastave.

Sukladno tome, cilj ovog udžbenika odnosno knjige za početnike je prikazati marketing kao zatvoreni proces. Taj proces razrađuje se korak po korak i na taj se način ljudima koji nisu ekonomisti ili stručnjaci za marketing pruža okosnica za praksu pomoću koje će svaki čitatelj moći riješiti marketinške probleme.

U skladu s marketinškom filozofijom usmjerenom na kupce, ova je knjiga uvod za korisnike. U ovom su to slučaju početnici u marketingu te osobe koje nisu ekonomisti ili stručnjaci za marketing.

Konkretni ciljevi ove knjige su:

1. Predstavljanje marketinške filozofije kao načina upravljanja poduzećem usmjerenog na tržište,
2. pomoć pri rješavanju marketinških problema u poduzetničkoj praksi,
3. pobuđivanje interesa za daljnjom, opsežnijom literaturom o marketingu, posebice „debelim knjižurinama“ o marketingu.

Odlomci u kurzivu sadrže primjere, spoznaje ili komentare iz prakse.

Na ovom mjestu zahvalio bih inženjerima izvanrednog studija s Veleučilišta u Dortmundu na mnogim strastvenim i kontroverznim diskusijama bez kojih ova pomalo drugačija knjiga o marketingu ne bi bila napisana. Za lekturu rukopisa zaslužna je gospođa Verena Skrawek kojoj upućujem sve pohvale i zahvale.

Poticaje i primjedbe molim direktno uputiti autoru.

Dortmund, svibanj 2001.

Uwe Kamenz

kamenz@profnet.de

1. Osnove



Slika 1: Osnove – pregled

Ova se knjiga pridržava četiriju glavnih koraka marketinškog procesa, a to su:

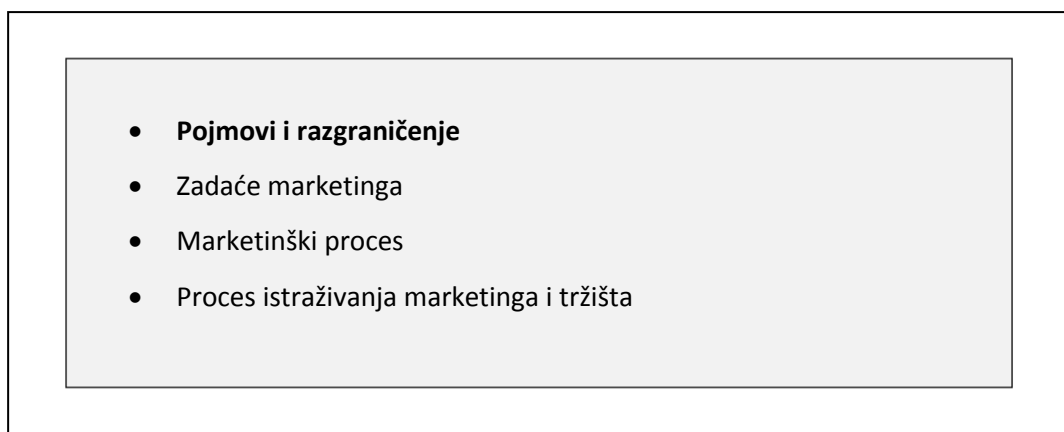
- ▶ analiza stanja
- ▶ određivanje ciljeva
- ▶ odabir strategije
- ▶ određivanje marketinškog spleta.

Cilj prvog poglavlja je postaviti temelj koji će uopće omogućiti shvaćanje marketinga i ljudi koji se njime bave. Bez obzira radi li se o inženjeru, informatičaru ili ekonomistu, ukoliko ne shvaća kako u osnovi funkcionira globalni način mišljenja usmjeren na kupce, ta se osoba neće proslaviti u marketinškim vodama.

1.1. Uvod

Marketing je na glasu kao najuspješniji oblik poslovne politike 20. stoljeća. Svako poduzeće tvrdi da se koristi marketingom i svaki inženjer, informatičar pa čak i političar dolazi u doticaj s pristašama te ideologije uspješnosti – takozvanim „marketirima“. Svatko o njemu govori, ali samo rijetki zaista znaju što taj američki pojam znači. Razmotri li se podrobnije upotreba riječi marketing, otvoreno se mora priznati da se najčešće uopće ne radi o marketingu. Najčešće su to pojedine sastavnice marketinga koje se poistovjećuju s cjelinom, kao npr. oglašavanje ili prodaja.

1.2. Pojmovi i razgraničenje



Slika 2: Osnove – pojmovi i razgraničenje

U ekonomici poduzeća i javnosti postoje samo rijetki pojmovi koji se upotrebljavaju tako često i ujedno tako krivo kao pojam marketinga. Ako se primjerice upita inženjere, često se dobiju sljedeći odgovori:

- ▶ „oglašavati proizvod“
- ▶ „prodavati postojeći proizvod, plasirati ga na tržištu“

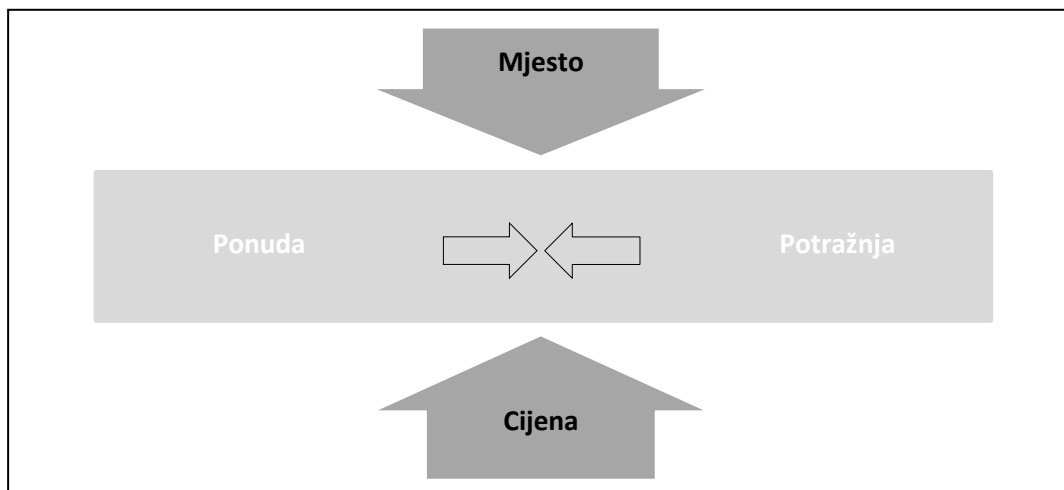
Kao što će se pokazati, oba su mišljenja kriva. Kako oglašavanje tako i prodaja samo su dva od otprilike 25 instrumenata marketinga.

Pojam marketing nastao je prije više od 100 godina u SAD-u. Američki farmeri tada su svoje probleme prodaje pokušavali riješiti preko posrednika i novih sustava distribucije. Od 1907. godine u Torontu je izlazio tjednik „Marketing“ (Rageth 1996., str.19). U literaturi se taj pojam prvi put pojavljuje 1916. godine u obliku monografije (Weld 1916., Marketing of Farm Products).

Dan danas za tu riječ ne postoji njemački prijevod ili ekvivalentni njemački izraz. Zbog toga je ona preuzeta u njemački jezik kao tuđica i u ekonomici poduzeća se rabi kao stručni termin. Stoga je nužno pronaći vlastitu definiciju i opis.

Riječ marketing može se razdijeliti u dva sastavna dijela: *market* i nastavak *-ing*. *Market* znači tržište, a nastavak *-ing* označava poimenu radnju u odnosu na neku imenicu. U ovom dakle kontekstu označava radnju koja se odnosi na tržište.

U teoriji mikroekonomije daje se klasična definicija tržišta kao mjesta na kojem se susreću ponuda i potražnja formirajući pritom cijenu. Sukladno tome, marketing bi se pojednostavljeno moglo opisati kao „djelovanje ili usmjeravanje u odnosu na susret ponude i potražnje“. Međutim, postoji velika razlika u gledištima mikroekonomije i praktičnog marketinga. Ponuda i potražnja dva su apstraktna pojma koja k tome još pretpostavljaju ponašanje *Homo oeconomicusa* – čovjeka koji razmišlja i djeluje na racionalan i ekonomičan način. U svijetu marketinga, tj. stvarnosti, ne može se ustanoviti takva situacija. Nije moguće ući u trgovinu i razgledati potražnju. Naići će se na ljude koji nude robu i usluge ili traže robu i usluge od drugih ljudi.



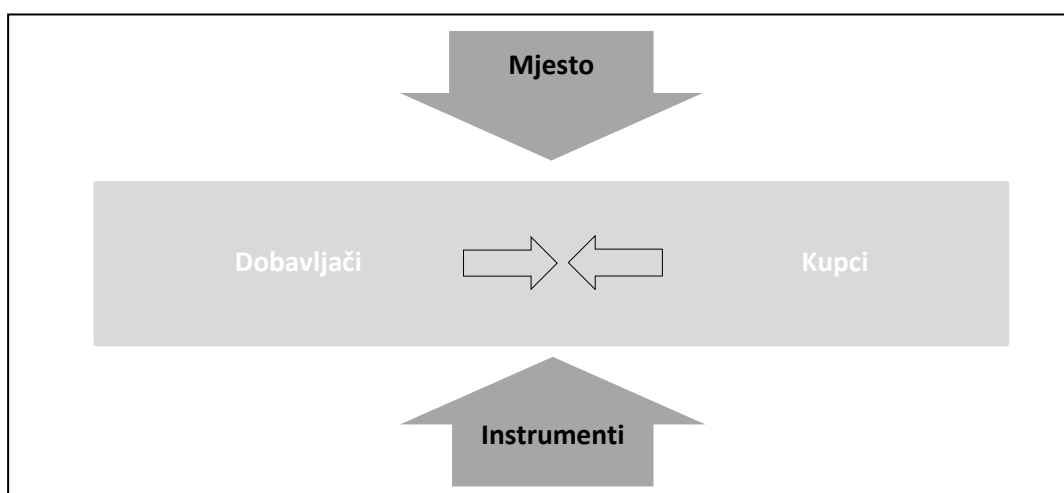
Slika 3: Klasična mikroekonomska definicija tržišta

Time se definicija tržišta kakvu daje marketing razlikuje od one koju daje mikroekonomija po jednom važnom detalju:

Tržište je mjesto na kojem se susreću kupci (potrošači) i dobavljači (ponuđači).

S marketinškog gledišta načelno uvijek dakle postoji odnos između ljudi. A ljudi ne djeluju i ne donose odluke samo racionalno, nego velikim dijelom i emocionalno.

Kod *Homo oeconomicusa* cijena je onaj odlučujući, racionalni kriterij donošenja odluka, dok su to kod „*Homo marketiensisa*“ različiti, dijelom iracionalni razlozi, a time i razvoj dodatnih instrumenata marketinga koji uz instrument cijene dovode do odluke na tržištu.



Slika 4: Marketinška definicija tržišta

Primjer iz prakse – Axe: Poznata marka dezodoransa za muškarce Axe oglašava se sloganom „Axe, efekt koji zavodi žene“. U reklamnim spotovima žene trče za muškarcima koji

koriste Axe. Iako svaki muškarac zna da to ne funkcionira, mnogi kupuju taj proizvod. Duboko u genima usidrena potreba muškarca za takvim „djelovanjem na žene“ tako je velika, da svoje odluke donosi emocionalno, iako mu to racionalnost ustvari brani. Prikladna stara trgovačka izreka glasi: Čovjek i do 90% odluka donosi na temelju emocija, a preostalih 10% (intelektualnih kapaciteta) koristi samo da bi racionalno obranio donesenu odluku.

Druga važna spoznaja u svezi s pojmom marketinga proizlazi iz činjenice da kupac i dobavljač nisu jednakog ranga i važnosti. Šezdesetih je godina u Njemačkoj (desetljeća kasnije nego u SAD-u) došlo do obrata na tržištu ponude i potražnje. Ranije su kupci dobivali proizvode po svršetku njihove proizvodnje. No u to se vrijeme i u Njemačkoj toliko proizvodilo, da nisu svi kupci bili u stanju kupiti te proizvode ili ih uopće trošiti. Onda je kupac postao deficitarni faktor koji sve više raste. Time je on pobjednik u odnosu kupca s dobavljačem. Zbog toga marketing uvijek znači i naglašavanje **usmjerenosti na kupce**. Ukoliko još postoji tržište ponuđača, primjerice na temelju monopola, ne postoji potreba za usmjerenošću na kupce, a time niti za marketingom.

Primjer iz prakse – Microsoft: *Tobožnji monopol poduzeća Microsoft u području operacijskih sustava zaslužan je primjerice za to, da Microsoft ne proizvodi povoljne, brze i sigurne proizvode po želji kupaca, nego kupci strpljivo čekaju da se pojavi sljedeći proizvod kako bi ga gundajući kupili.*

Marketing sada čini sve kako bi postojeće odnose između kupaca i dobavljača za poduzeća uredio na najbolji način. Ti se odnosi sada više ne nalaze samo izvan, nego i unutar poduzeća. Zbog toga je često riječ o **internom marketingu**. Na taj je način marketing jedna od temeljnih filozofija poduzeća koja odražava primat kupca u svakoj situaciji. Na temelju primata usmjerenosti na kupca uvijek je moguće zaključiti tko je zapravo dobavljač, a tko kupac. Ukoliko vlasništvo novca u zamjenu za robu ili pruženu uslugu više ne prelazi s kupca na dobavljača, to više nije jasno. Da bi kupac ostavio novac ili drugi ekvivalent, potrebno je slijediti njegove želje i potrebe na najbolji mogući način.

Sažeto, za poduzeće postoje četiri posebnosti u shvaćanju marketinga:

- ▶ **Filozofski aspekt:** Marketing nije instrument ili poduzetnička funkcija, već temeljni stav poduzeća.
- ▶ **Usmjerenost na tržište:** Cjelokupno upravljanje poduzećem zajedno sa svim djelatnostima usmjereno je na tržište.

- ▶ **Usmjerenost na ljude:** Zadovoljiti se trebaju potrebe kupaca koje uglavnom nisu racionalno ili ekonomski utemeljene.
- ▶ **Usmjerenost na kupce:** U sklopu usmjerenosti na tržište u Njemačkoj od 60-ih godina prevlast ima kupac. Zbog toga trebaju biti zadovoljene njegove potrebe.

Jednostavna definicija marketinga usmjeren na praksu stoga glasi:

Marketing kao poduzetnička filozofija usmjeren na tržište usmjerava se iz perspektive dobavljača na zadovoljavanje potreba i želja kupaca.

Posebnosti marketinškog načina mišljenja dobro se mogu opisati na temelju razlika usmjerenosti na kupce u odnosu na ostala zamisliva i još uvijek primjenjivana razmatranja prioriteta pri upravljanju poduzećima:

- ▶ **Usmjerenost na proizvodnju:** Proizvodnja upravlja poduzećem („*Proizvoditi što je više moguće, na što povoljniji način*“). Pomoću krivulja iskustva pokušavaju se trajno umanjiti troškovi proizvodnje. Također je cilj omogućiti ujednačenu iskorištenost kapaciteta. Stoga vrh poduzeća najčešće čini uprava proizvodnje.
- ▶ **Usmjerenost na proizvod:** Tehnika određuje poduzeće („*Proizvedi što je tehnički moguće i uguraj to na tržište*“). Razvija se što je tehnički moguće i nudi se kupcu. Inovacije stižu iz odjela razvoja. Odjel marketinga zajedno s odjelom prodaje jedino dobiva zadatak prodati te idealne proizvode na tržištu. Shodno tome takvim poduzećima upravljaju inženjeri.
- ▶ **Usmjerenost na prodaju:** Prodaja određuje poduzeće („*Nametni kupcu sve postojeće proizvode*“). Proizvodi se trebaju prodati, a ne kupiti. U skladu s time poduzima se sve, kako bi se ojačali marketinški instrumenti prodaje. Uprava takvih poduzeća uvijek će biti u odjelu prodaje.
- ▶ **Usmjerenost na vrijednost za dioničare:** Politiku poduzeća određuje vrijednost tečaja dionica („*Dopušteno je sve što podiže vrijednost tečaja dionica i dividende*“). Ukoliko se radi o društvu kapitala, važna je smjernica poduzeća naravno stopa prihoda uloženog kapitala. U pravilu se pored godišnjih, po mogućnosti visokih stopa prihoda uvijek očekuju i osigurane dugoročne, stabilnije stope prihoda. Međutim, ukoliko je riječ o poduzećima čije dionice kotiraju na tržištu i koja su usmjeren na vrijednost za dioničare (*Shareholder-Value*), prevladava jasna usmjerenost na kratkoročnu vrijednost burzovnog tečaja. Slično kao kod usmjerenosti na prodaju, takva poduzeća razmišljaju i djeluju na kratke staze te izbjegavaju nužna ulaganja.

► **Usmjerenost na tržišnu kapitalizaciju:** Vrijednost burzovnog tečaja određuje poduzeće (*„Ideje u svezi s uslugama i potencijalnim kupcima povezane su sa špekulantima koji razmišljaju na kratke staze ili ulagačima koji pak razmišljaju jako dalekosežno“*). Kod poduzeća takozvane *nove ekonomije* (*„New Economy“*), prije svega mladih poduzeća koja nude internetske usluge, postoji fenomen usmjeravanja na naglu visoku vrijednost burzovnog tečaja nakon njihovog izlaska na burzu. Dobit ili proizvodi važni su samo onda, kad očekivanja ulagača pozitivno utječu na poduzeće. Ta poduzeća obilježena su pretežito gubicima jer bi u suprotnome ulagači pomislili da se zapravo uopće ne radi o perspektivnim novoosnovanim poduzećima te ne bi bile izgledne nagle i ogromne stope rasta i vrijednosti burzovnih tečajeva.

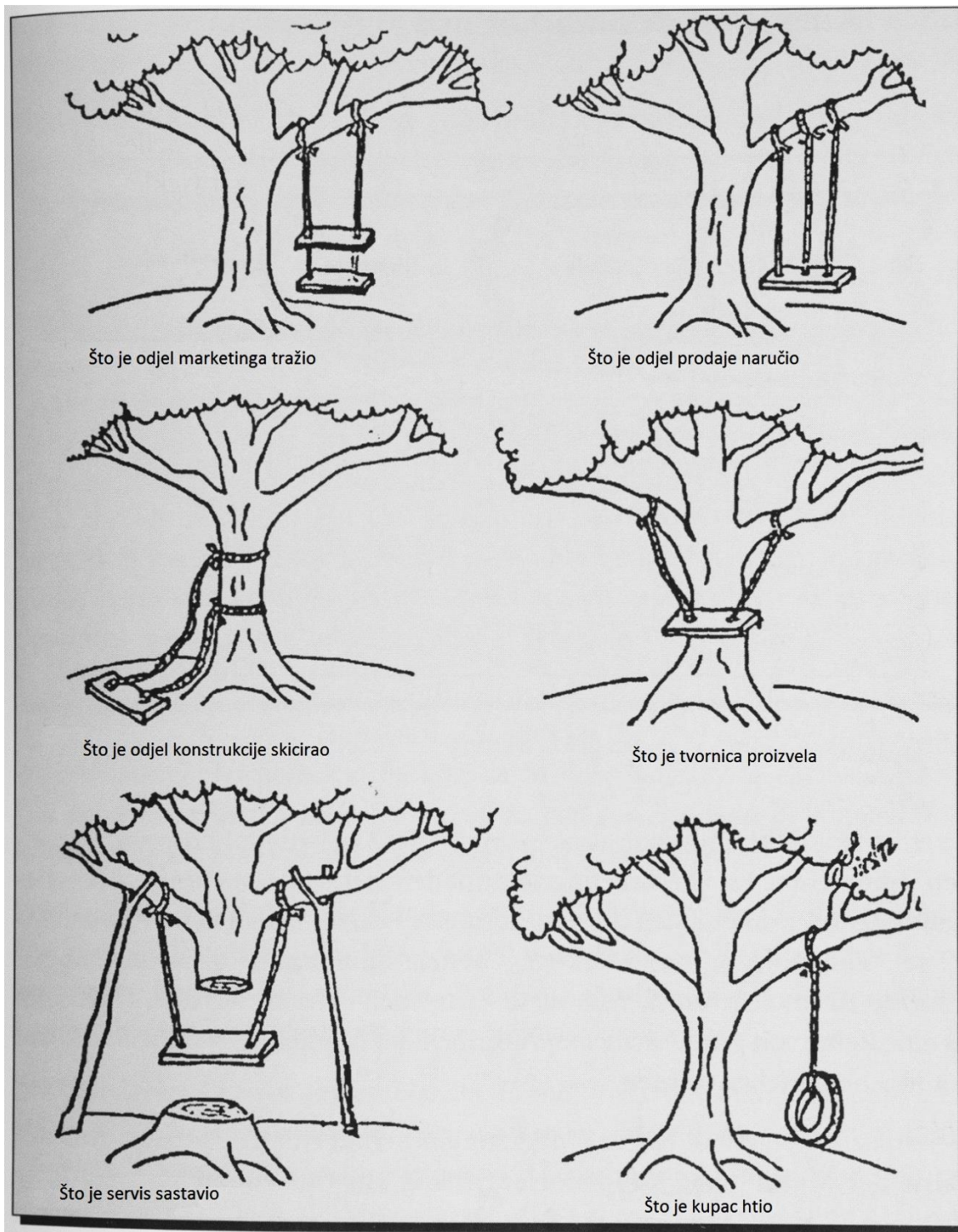
Primjer iz prakse: *Ti se poduzetnički principi rijetko kad mogu naći u čistom obliku. Najčešće dolazi do spleta. Branša financijskih usluga tipična je za usmjerenost na prodaju. Osiguranja i ugovori o stambenoj štednji mogu se prodati samo uz stopostotnu usmjerenost na kupca. Automobilaska industrija dobar je primjer za kombinaciju usmjerenosti na proizvod i na kupca. U fazi razvoja glavnu riječ imaju inženjeri i kontrolori, a u fazi lansiranja proizvoda na tržište kupci. Zatim na prvo mjesto dolazi iskorištenost kapaciteta. Primjeri za to su mnogobrojni. Tako se naveliko proizvodila nepopularna i željama kupaca nimalo prilagođena S-klasa Mercedesa, zbog koje su se morali unajmiti dodatni skladišni kapaciteti. U Opelu primjerice tim za razvoj projekata dan-danas vodi inženjer s odjela razvoja.*

U Njemačkoj čak nakon trideset godina marketinškog obrazovanja prevladava usmjerenost na proizvod. Pritom je naglasak uvijek na razvoju proizvoda. Tek nakon toga razmišlja se o prodaji, odnosno o tome kako proizvod približiti ciljnoj skupini. Budući da mnoga poduzeća imaju uspjeha s tom metodom, može se samo špekulirati o tome, koliko bi ona tek uspješna bila, kad bi postupala usmjerenost na tržište ili na kupce. Najčešće se može naći kombinacija s kojom nisu svi zadovoljni, ali ni nezadovoljni.

S tim poduzetničkim principom usko je povezano pitanje, može li se uz pomoć marketinških instrumenata izazvati potreba koje prije uopće nije bilo. Kod marketinške usmjerenosti na kupca polazi se od potrebe kupca te se zatim razvija odgovarajući proizvod. Kod usmjerenosti na proizvod razvija se poboljšani ili inovativni proizvod koji potom treba pobuditi interes kupaca. No može li se „izazvati“ potreba za takvim proizvodom, iako je ustvari uopće nema? Razlozi za suprotni stav, usmjerenost na kupca, pri čemu bi se izazivala potreba koja već postoji, mogu biti sljedeći:

- ▶ **Pobjeda marketinških marki:** Sagleda li se koji su proizvodi i marke početkom 21. stoljeća imali prevlast, može se zaključiti da su to skoro u potpunosti bile marke poduzeća usmjerenih na tržište.
- ▶ **Kraći životni ciklus proizvoda:** Drugi razlog protiv usmjerenosti na proizvod je sve kraći životni ciklus proizvoda. U očima kupaca proizvodi sve brže zastarijevaju pa usmjerenost na proizvod uopće ne može pratiti taj tempo.
- ▶ **Brže reakcije:** Pomoću novih medija kao što je internet, brže su dostupne informacije o željama kupaca i sudionicima na tržištu. Tako konkurencija sve brže saznaje koje proizvode razvija i uvodi neko poduzeće. Vremenska prednost u odnosu na konkurenciju koja kopira ili proizvodi slične proizvode postaje sve manja.
- ▶ **Razvoj uslužnih poduzeća:** Usluge u sve većoj mjeri lišavaju industrijske proizvode udjela u bruto društvenom proizvodu i radnim mjestima. Budući da se usluge ne mogu unaprijed proizvoditi i skladištiti, one su znatno manje podložne mogućnosti usmjerenja na proizvod.

Primjer iz prakse – Procter & Gamble: *Inženjeri naravno smatraju da su za uspjeh zaslužni dobra ideja i inovativan proizvod. Tako je primjerice izum poput kompaktnog diska zasigurno proizvod koji će na temelju svojih svojstava biti prihvaćen na tržištu. Unatoč tome, potrebni su bili mnogi pokušaji, posebice poduzeća Philips, kako bi ta inovacija dospjela na tržište. Postoje određeni opći uvjeti, kako bi neka inovacija zaista bila prihvaćena i na tržištu. Osim toga, do inovacija se uglavnom ne dolazi na temelju slučajnog, jednokratnog nadahnuća, nego na temelju dugogodišnjeg dosljednog istraživanja. I u ovom će slučaju sa sigurnošću uspješnije biti poduzeće koje dosljedno traga za rješenjem poteškoća kupaca i zadovoljenjem njihovih potreba, nego poduzeće usmjereno principijelno na tehnički razvoj. Klasični primjer za dobro zadovoljavanje potreba umjesto njihovog izazivanja je proizvod Pampers. Istraživanjem tržišta za vrijeme Baby boom-a nakon Drugog svjetskog rata poduzeće Procter & Gamble doznalo je da majke osjećaju veliku potrebu za jednostavnijim načinom korištenja i odlaganja pelena. Papirnate pelene kao prijedlog žene su kategorički odbijale. Ipak, pelene-gačice („Pampersice“) na bazi celuloze odmah su postale uspjeh. Poduzeće Procter & Gamble ni u kojem trenutku nije pokušalo kod kupaca izazvati potrebu za papirnatim pelenama, već je pokušavalo zadovoljiti potrebu majki za „suhim“ bebama i jednostavnom uporabom.*



Slika 5: Očekivanja od proizvoda u slučaju ljujačke (bez autora, Marketing Journal 4/74, prema Weisu 1997., str. 223)

Pet odjela rješava problem kupca koji želi ljujačku od autogume. Pet rješenja i nijedno ne odgovara želji kupca. To zasigurno nije ništa neobično, ali ostaje pitanje o očekivanom uspjehu pojedinih rješenja. Ako ništa drugo, odjeli marketinga i prodaje nude rješenja sa sličnom svrhom („ljujanje“) kakvu je kupac izvorno tražio.

1.3. Zadaće marketinga



Slika 6: Osnove – zadaće marketinga

Unutar poduzeća usmjerenog na tržište, dakle poduzeća nadahnutog marketinškom filozofijom, marketinški se ciljevi uglavnom podudaraju s ciljevima poduzeća, a djelomično ih čak i nadmašuju (vidi poglavlje 3 – ciljevi). Zadaća marketinga sada se sastoji u poduzimanju nužnih mjera, kako bi se ti ciljevi i postigli. Pritom postoji niz temeljnih zadaća marketinga opisanih u ovom poglavlju.

Pojednostavljeno marketing ima samo jednu zadaću: **Na temelju usmjerenosti na tržište i na kupce dugoročno osigurati i održati uspjeh poduzeća.** Kako bi se u tome uspjelo, potrebno je odgovoriti samo na tri jednostavna pitanja, ovim redoslijedom:

1. Tko je kupac?
2. Što želi kupac?
3. Što moram činiti da kupac dobije ono što želi?

Tek nakon toga slijede pitanja i želje u odnosu na vlastite ciljeve kao što su dobit i rentabilnost. Pritom je važan redoslijed i postavljanje prioriteta. Prvo pitanje ne glasi kako možemo ostvariti što veći profit, nego tko je zapravo kupac oko kojeg se tako trudimo?

Tko je kupac? Ovo je pitanje u marketingu odlučujuće kada se radi o uspjehu ili neuspjehu. Pritom se najprije uvijek postavlja pitanje tko je u gospodarskom ili nekom drugom odnosu kupac, a tko dobavljač. Budući da je kupac deficitarni faktor, dobavljač se mora ravnati po njemu kako bi ostvario vlastite ciljeve. Kupac se pojednostavljeno može definirati kao osoba

od koje druga osoba, dobavljač, kao protuvrijednost za proizvod ili uslugu traži novac ili ekvivalentnu korist. Kupac je dakle u pravilu osoba od koje neka druga osoba nešto traži. Pitanje kupca za poduzeće važno je iz još jednog razloga. Odlučiti se za kupca ili segment kupaca A ujedno uvijek znači odlučiti se protiv kupca ili segmenta kupaca B. S jednim marketinškim instrumentarijem ne može se podjednako udovoljiti svim kupcima. Različiti kupci ili skupine kupaca imaju različite želje i potrebe.

Zamislite da stopala stavljate u pećnicu zagrijanu na 150 stupnjeva, a glavu u zamrzivač – u prosjeku biste se tako osjećali dobro. No prosjek u ovom slučaju zasigurno ne iskazuje ništa o dobrobiti. Ne postoji prosječan kupac. Postoje samo individualni kupci i skupine kupaca sa sličnim željama i potrebama.

Što želi kupac? Jednom kad se identificira kupac, odnosno skupina kupaca, nužno je utvrditi koje su njihove potrebe i na koji se one način razlikuju od potreba druge, neodabrane skupine kupaca.

Primjer iz prakse – Procter & Gamble: *Poduzeće Procter & Gamble jako uspješno prodaje proizvode na bazi celuloze sa svrhom higijenskog prikupljanja tekućine za ljude bilo koje dobi. Pritom su definirane dvije glavne ciljne skupine: mlade majke s bebama i penzioneri. Izuzev razlike u veličini, obje skupine dobivaju isti proizvod s istim činjeničnim sastavnicama proizvoda. Razlike u marketinškom instrumentariju čine npr. otisnuti uzorak na pelenama, a prije svega komunikacija. Obje skupine trebaju zadobiti osjećaj da jedna s drugom nemaju veze. Na kraju krajeva one imaju različite potrebe i potpuno su različite ciljne skupine. Zamislite samo reklamu o „inkontinentnim bebama“ ili „pensionerima koji mokre u krevet“!*

Što moram činiti da kupac dobije ono što želi? Ukoliko su poznate potrebe kupca, cijela se tajna uspjeha marketinga sastoji u dosljednom zadovoljavanju tih želja i potreba. Treba dakle proizvoditi i prodavati ono što kupac želi, a ne ono što je tehnički izvedivo ili samostalno razvija odjel razvoja.

Primjer iz prakse – Sony Walkman: *Klasičan primjer za razliku između usmjerenosti na kupce i na proizvod, a time i za uspjeh marketinga je Sony Walkman. Taj je uređaj za vrijeme svog razvoja bio tehnološki korak unatrag te su ga Sonyjevi inženjeri žestoko odbijali kao povratak u kameno doba tehnike kasetofona. Sramili su se što su takvo što trebali razviti i lansirati na tržište. No to je bila želja kupaca i Walkman je postao ogromni uspjeh, a Sony jedno od najvećih poduzeća svijeta.*

Odgovoriti na ta tri temeljna pitanja marketinga po zadanom redoslijedu jednostavni je faktor uspjeha u marketingu. Tko slijedi taj put, postat će uspješniji od konkurencije. To je filozofija uspješnosti marketinga.

1.4. Marketinški proces

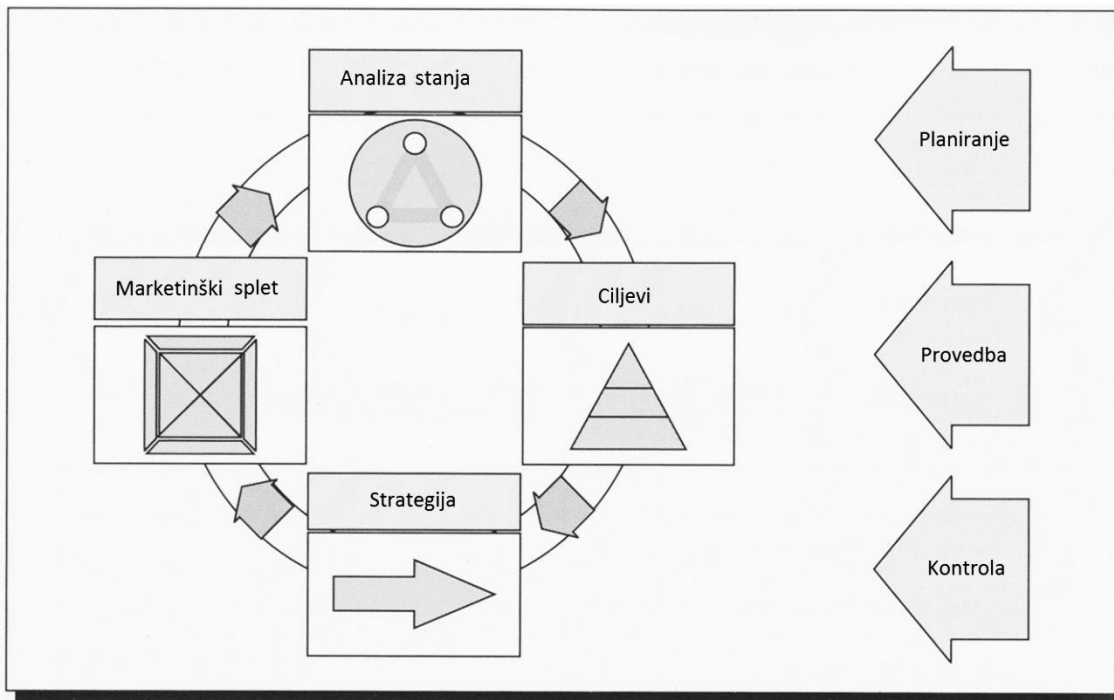


Slika 7: Osnove – marketinški proces

Za uspješno bavljenje marketingom te izradu uspješne marketinške koncepcije za poduzeće, organizacijsku jedinicu ili marku, potrebno je slijediti jasno definirane korake. Taj marketinški proces u suštini prolazi kroz četiri faze:

- ▶ analizu stanja
- ▶ određivanje ciljnog sustava
- ▶ određivanje strategije i
- ▶ odabir odgovarajućeg marketinškog instrumentarija.

Proces stvaranja koncepcije usmjerene na tržište, a time i veće vjerojatnosti uspjeha, započinje s **opisivanjem početnog stanja**. Gdje se nalazi poduzeće, na kojim je tržištima djelatno i u kojem je stanju tržišnog natjecanja? Jednom kad je opisano to stanje, slijedi **određivanje ciljeva**, tj. željenog stanja poduzeća. Treći korak pri stvaranju koncepcije čini pitanje o **strategiji**, odnosno putu od stvarnog do željenog stanja. Pritom se misli na principijelni put. Posljednji je korak praćenje odabranog puta pomoću **instrumenata marketinškog spleta**.



Slika 8: Marketinški proces (Kamenz 1996., str. 10)

Kako svi procesi specifični za ekonomiku poduzeća, tako i marketinški proces podliježe upravnom trojstvu planiranje – provedba – kontrola. To se odnosi na cijeli proces, ali i na njegove pojedine sastavnice. U ovom se udžbeniku pretežito razrađuju i predstavljaju koraci planiranja ka zatvorenoj i obećavajućoj koncepciji marketinga. Zatvoreno znači da su sve faze marketinškog procesa međusobno usklađene, same po sebi dosljedne te da se međusobno savršeno nadopunjavaju.

Nalazite se u Münchenu i provodite analizu stanja. Dolazite do zaključka da je vrijeme loše, imate vremena i novca te biste rado oputovali u južne krajeve. Zatim se odlučujete za cilj: Milano. Tamo je toplo i ugodno. Time je München postao stvarno, a Milano željeno stanje. Kao treće slijedi pitanje kojim putem treba krenuti. U marketingu se pritom radi o strategiji. Od mnogih ponuđenih putova odlučili ste se za splet: željeznicom do Innsbrucka, slonom do planinskog prijevoja Brenner i odande biciklom nizbrdo do Milana. Biste li mogli već sad krenuti? Ne! Nedostaju Vam informacije kad npr. kreće vlak, može li se i kad unajmiti slon te na koji način osigurati bicikl na Brenneru. U marketingu je ovdje riječ o marketinškom spletu – skupu instrumenata u marketingu. Tek nakon planiranja pojedini se koraci mogu provesti. Po dolasku u Milano ili najkasnije do idućeg boravka u Münchenu pri lošem vremenu, kritički ćete procijeniti proces kroz koji ste prošli i tako ga podvrgnuti kontroli. Na taj će način iduće planiranje biti profesionalnije i ekonomičnije.

Kako svi poduzetnički procesi, tako i četiri faze marketinškog procesa podliježu načinu upravljanja svojstvenom za ekonomiku poduzeća – *controllingu*:

- ▶ **Planiranje:** Koje korake treba slijediti po vremenu i sadržaju u budućoj fazi provedbe? Koja sredstva treba staviti na raspolaganje, kad, gdje i u kojoj količini?
- ▶ **Provedba:** Je li provedba u skladu s planovima i vremenom? Treba li upravljati protiv nje?
- ▶ **Kontrola:** Jesu li upotrijebljena sredstva bila dostatna i uspješna? Je li ostvarena očekivana korist? Treba li što poboljšati?

1.5. Proces istraživanja marketinga i tržišta



Slika 9: Osnove – proces istraživanja marketinga i tržišta

Marketinški menadžment znači donošenje odluka usmjerenih na kupca i na tržište s kratkoročnim, srednjoročnim i dugoročnim učincima u svim područjima poduzeća. Budući da čovjek donosi odluke samo kad mora pronaći rješenje nekog problema, potrebno je najprije otkriti i jasno definirati problem.

Nakon otkrivanja problema, primjerice uz pomoć posebnog odjela za istraživanje tržišta s ciljem otkrivanja takvih problematičnih područja, svaki se zasebni problem kao zadatak koji treba riješiti mora precizirati. Svaki se pojedini problem mora formulirati po sadržaju, opsegu i vremenu. Iz toga proizlazi cilj istraživanja tržišta i iz toga se mogu izvesti informacije relevantne za donošenje odluka. Pored nesustavnog prepoznavanja problema postoji i drugi

način za definiranje svih odluka nekog poduzeća usmjerenih na tržište te izvođenje potrebnih informacija. Taj sustav slijedi četiri najvažnije faze izloženog marketinškog procesa.

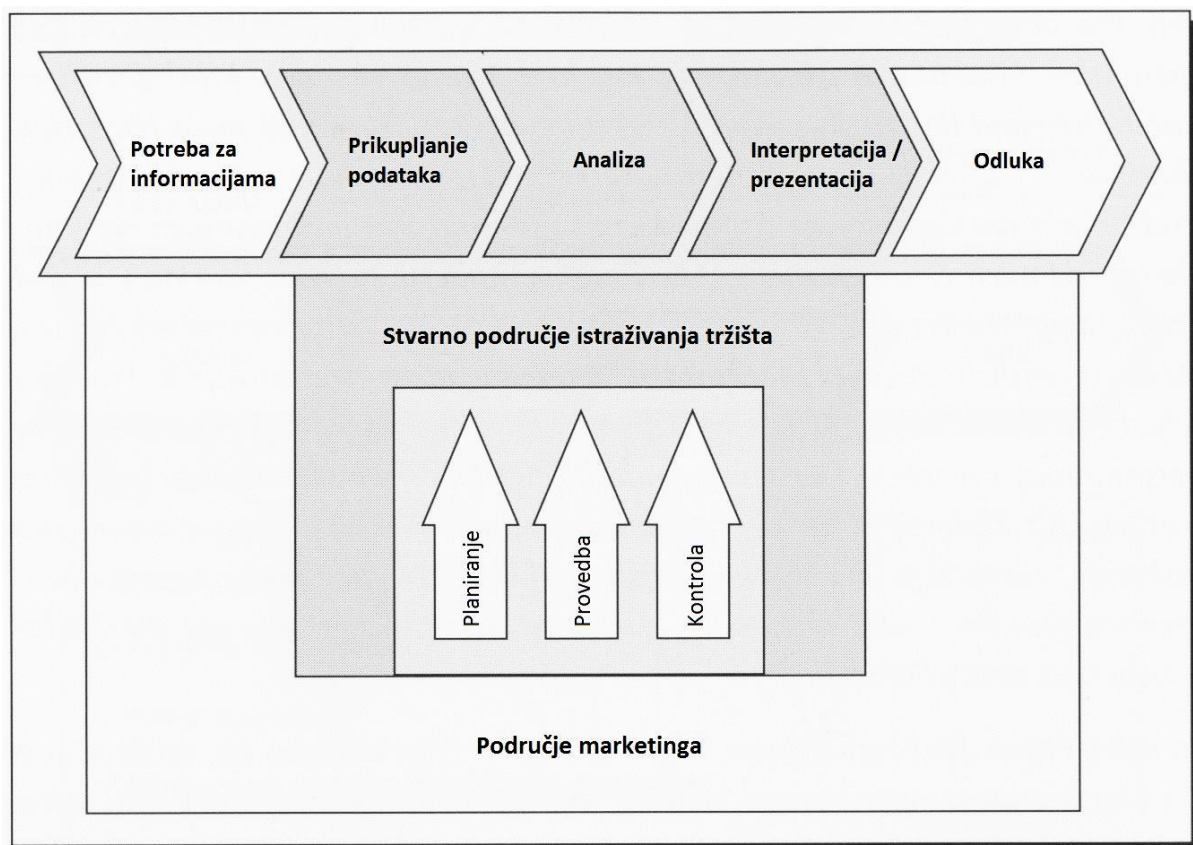
Primjer iz prakse – Camel: *Početakom devedesetih godina (20. stoljeća) marka cigareta Camel ponovno je lansirana na tržište uz odgovarajuću novu strategiju oglašavanja koja je bila neobična i izazivala pozornost. Na taj način trebao se znatno povećati tržišni udio tog proizvoda. Ideja oglašavanja bila je oživjeti zaštitni znak deve u duhovitim i spontanim situacijama. Istraživači tržišta provjerili su recepciju reklame na temelju istraživanja prije i poslije u kojima su sudjelovale sve dobne skupine, pušači pa čak i nepušači. Rezultati istraživanja bili su obećavajući. Promidžbena je kampanja provedena, a privukla je pozornost i simpatije pušača kao i nepušača u neviđenim razmjerima. Međutim, tržišni udio proizvoda neznatno se promijenio. Uspješna promidžbena kampanja na kraju krajeva nije bila uspješna jer pravi cilj, povećanje tržišnog udjela, nije bio ostvaren. Što je pošlo po zlu? Formuliranje problema i zadataka nije bilo provedeno dovoljno precizno: Opseg ciljne skupine nije bio točno određen. Ciljnu skupinu ponovnog lansiranja i promidžbene kampanje trebalo je ograničiti samo na dotadašnje, bivše i izravne kupce marke Camel, a ne na sve pušače pa čak i nepušače kao nove potencijalne kupce.*

U svakoj fazi marketinškog procesa donose se odluke i moraju se rješavati problemi. Smisleno i korisno je samo ono istraživanje tržišta koje zaista donosi prednost pri odabiru načina djelovanja za rješavanje nekog problema. Istraživanjem tržišta trebaju se prikupiti, analizirati i interpretirati samo one informacije koje su s jedne strane relevantne za donošenje odluka, a s druge strane koliko je moguće umanjuju neizvjesnost.

Istraživač tržišta pomoću sekundarne analize istražuje vrijeme poluraspada ugljikovog izotopa 14. Je li ta informacija relevantna za odluku? Rijetko kad ako se radi o menadžeru, ali ako je riječ o arheologu, za njega je to od iznimne važnosti. Pomoću te vrijednosti precizno se mogu datirati arheološki nalazi.

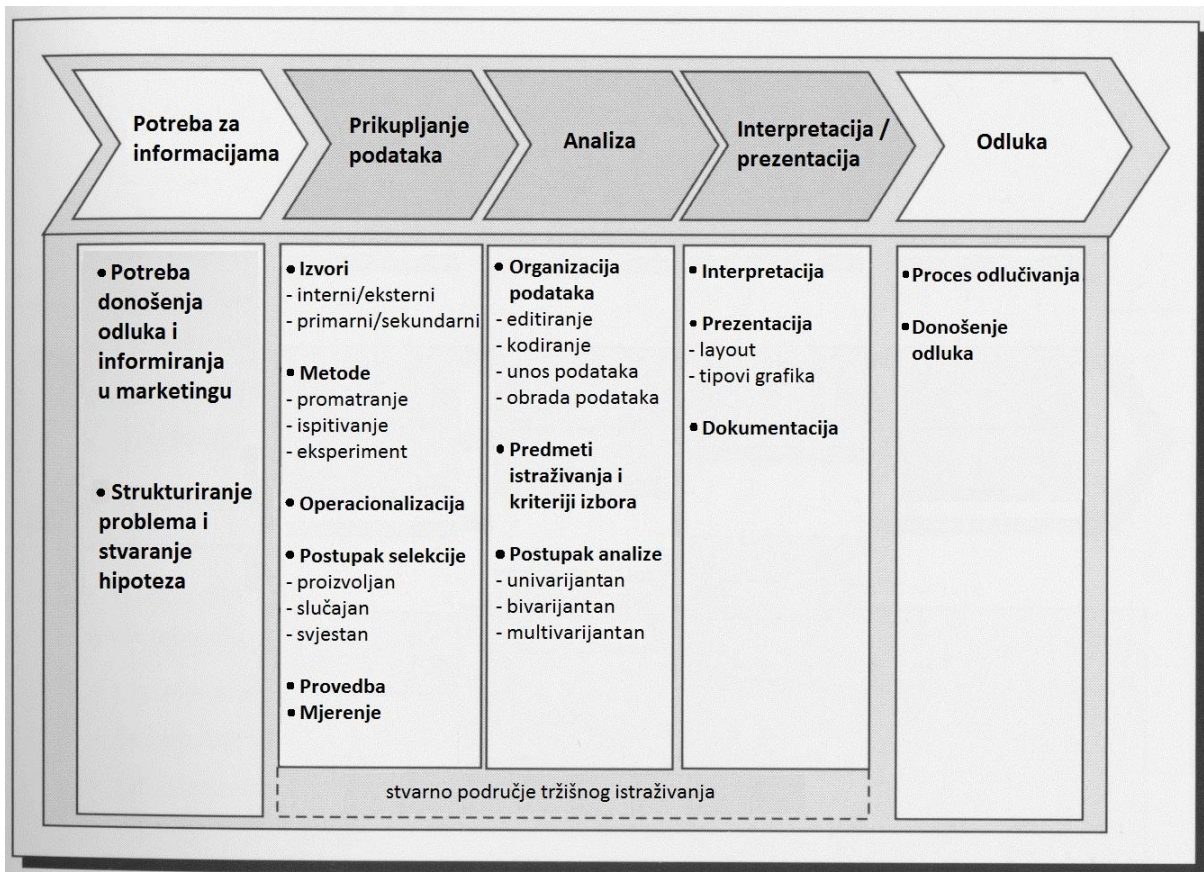
Moderna definicija istraživanja tržišta usmjerena na praksu i na marketing glasi:

Istraživanje tržišta na temelju znanstvenih metoda (prikupljanja podataka, analize, interpretacije i prezentacije) sustavno dolazi do informacija za donošenje marketinških odluka koje se tiču menadžmenta i mogućnosti oblikovanja svih odnosa između kupaca i dobavljača kao i materijalnih i nematerijalnih dobara.



Slika 10: Proces istraživanja marketinga i tržišta (Kamenz 1996., str. 10)

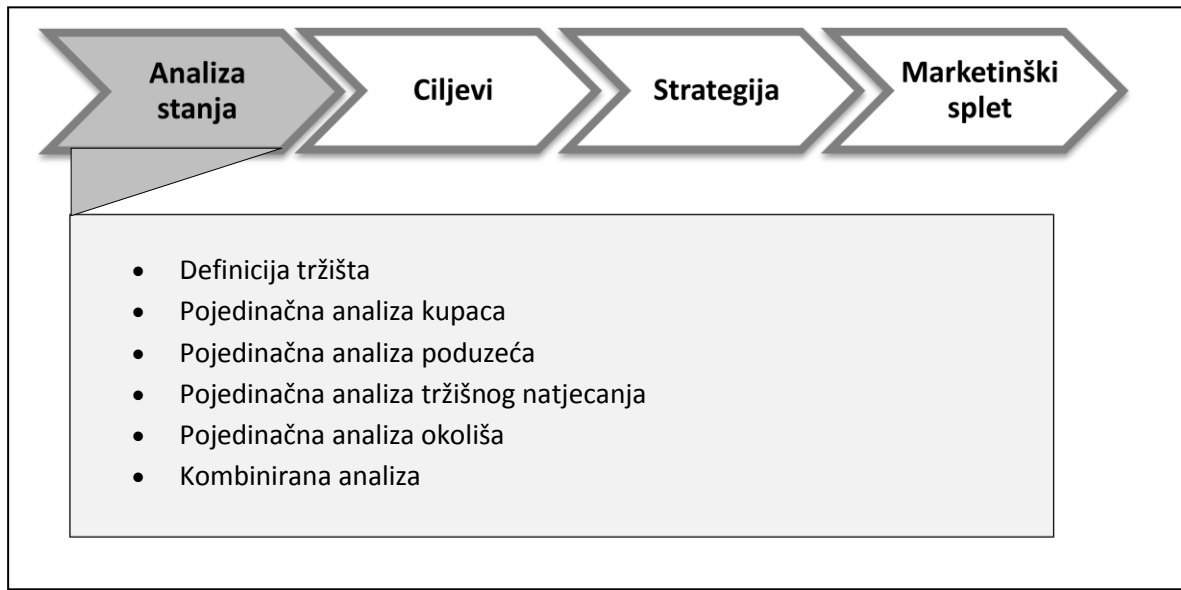
Polazna točka za proces istraživanja tržišta je identifikacija marketinškog problema. On sadrži sve moguće utvrđene kombinacije pojedinih pitanja. Iz tog problema donošenja odluke proizlazi potreba za informacijama. Iduća tri koraka procesa istraživanja tržišta zapravo su istraživanje tržišta u užem smislu, a u njima se za potrebe donošenja odluke prikupljaju, analiziraju, interpretiraju i prezentiraju informacije i podaci. Na osnovi toga voditelji marketinga konačno donose odluke. Za prvu i posljednju fazu nadležna je dakle uprava marketinga ili poduzeća, dok su međufaze u nadležnosti internih i/ili eksternih stručnjaka za istraživanje tržišta i instituta.



Slika 11: Proces istraživanja tržišta (Kamenz 1996., str. 11)

Stoga voditelj marketinga za svoj konkretni problem, odnosno konkretno postavljenu zadatak, u prvoj fazi procesa istraživanja tržišta treba odrediti koje su informacije potrebne formulirajući primjerice problemska pitanja. Istraživač tržišta zatim će prikupiti, analizirati i interpretirati informacije potrebne za rješenje tih pitanja. Po završetku će prezentirati rezultate voditelju marketinga. On dakle pokušava odgovoriti na postavljena pitanja i preporučiti način djelovanja. U posljednjoj fazi procesa istraživanja tržišta voditelj marketinga donosi odluku na temelju smanjene neizvjesnosti postignute pomoću istraživanja tržišta.

2. Analiza stanja

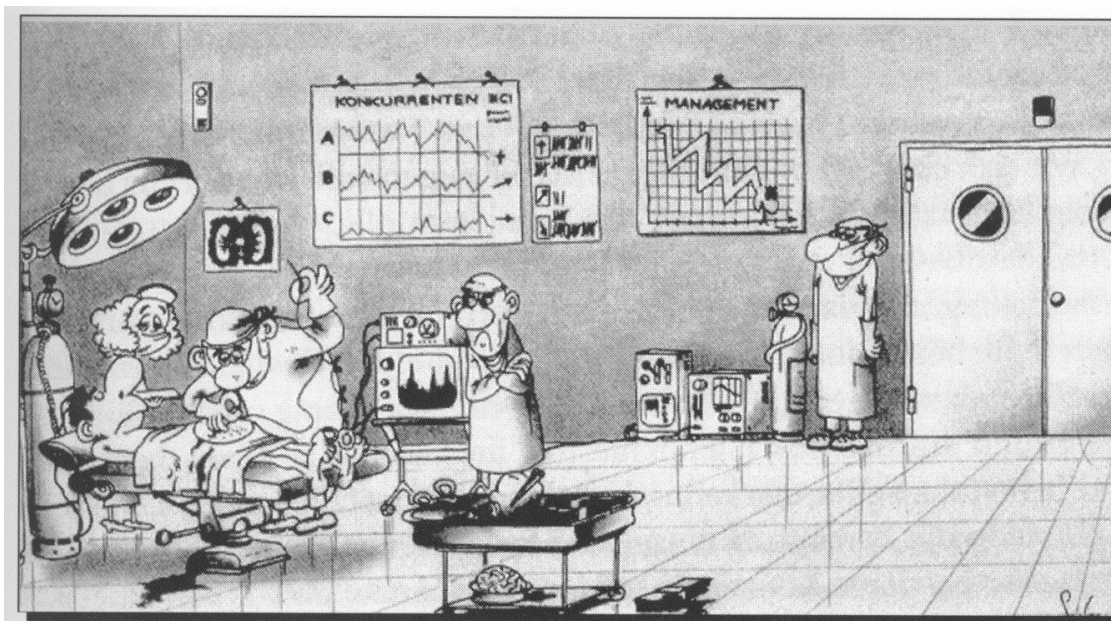


Slika 12: Analiza stanja – pregled

U ovom su poglavlju opisani svi neophodni koraci analize stanja. Analiza stanja opisuje polaznu situaciju odnosno početno, stvarno ili sadašnje stanje poduzeća u nekom određenom trenutku. Pojašnjavaju se djelomične i pojedinačne analize kupaca, poduzeća, tržišnog natjecanja i okoline. Zatim se izlaže nekoliko kombiniranih pristupa koji međusobno kombiniraju neka ili sva navedena ključna područja.

2.1. Uvod

Polazna točka za izradu marketinške koncepcije je detaljno utvrđivanje trenutačnog stanja. To se uvijek čini u određenom roku ili trenutku. Ono predstavlja višedimenzionalnu strukturu stanja u odnosu na kupce, vlastito poduzeće, tržišno natjecanje ili čimbenike okoline. Također sadrži sve informacije prikupljene u određenom roku koje se tiču prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Prikupljene informacije o budućnosti kao npr. prognoze, sastavni su dio stanja poduzeća.



Slika 13: Analiza stanja – strip (Seiler, str. 50)

Pored pitanja koji su sadržaji i informacije prikupljene, postavlja se i pitanje za koga se uopće treba provesti analiza stanja. Mogao bi to biti:

- ▶ koncern, holding
- ▶ poduzeće
- ▶ sektor poduzeća
- ▶ odjel
- ▶ linija proizvoda
- ▶ proizvod
- ▶ marka
- ▶ segment poslovanja

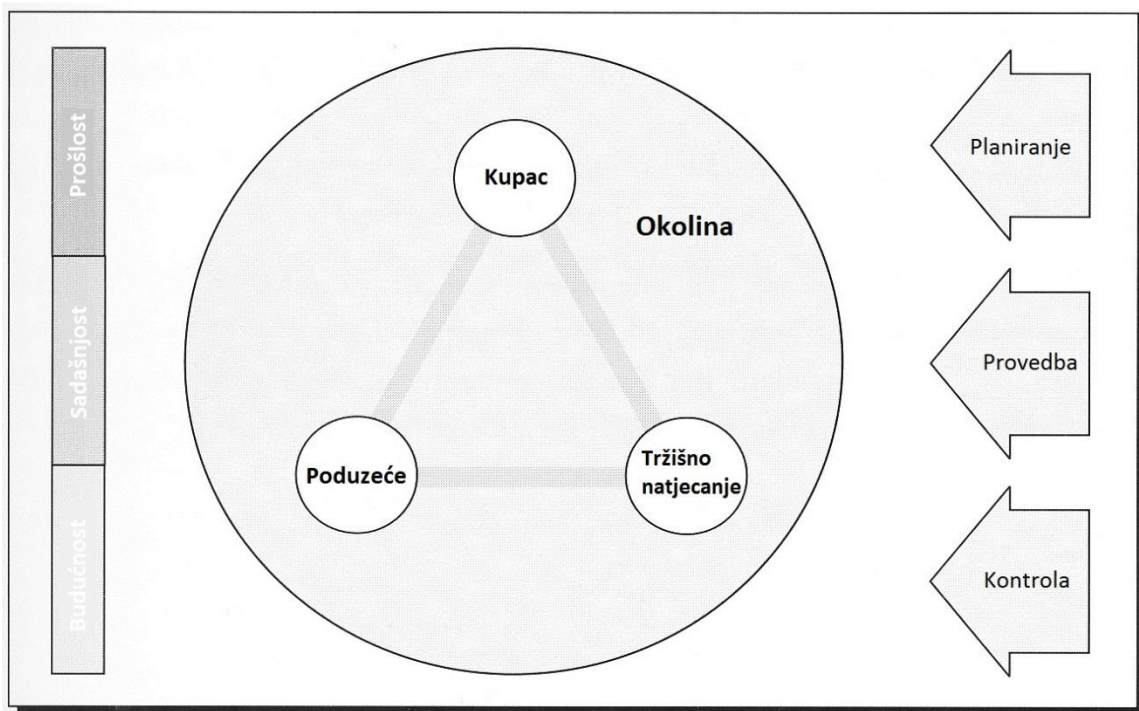
Analiza stanja može se dakle izvesti bilo kad te na različitim razinama poduzeća i agregacije. No uvijek se provodi s gledišta nekog poduzeća za to poduzeće u određenom roku. U tom je kontekstu značajan pojam strateške poslovne jedinice (SPJ).

Strateška poslovna jedinica element je analize koji se može zasebno analizirati i strateški obrađivati, a odnosi se na određeni tržišni segment te se odlikuje konkurentskim profilom koji se lako može identificirati. Također ju se pojednostavljeno može opisati kao **kombinaciju proizvoda i tržišta**. Budući da je ključ uspjeha marketinga usmjerenost na kupca, u idealnom bi se slučaju segmenti poslovanja trebali ograničiti u skladu s ciljnim skupinama ili

zadovoljenju njihovih potreba. Stoga se pod određenim uvjetima sektori, linije proizvoda, proizvodi ili marke također mogu smatrati strateškim poslovnim jedinicama ili segmentima poslovanja.

Primjer iz prakse: Iako je u automobilskoj industriji poznato da postoje različiti kupci s potpuno različitim potrebama (npr. obitelj ili trgovački zastupnik), organizacija je tamo uvijek usmjerena na proizvod ili liniju proizvoda. Nezamislivo je da umjesto produkt menadžera za Opel ili Vectru postoji menadžer ciljne skupine obitelj. Oba načina postupanja imaju prednosti i nedostatke, ali sa sigurnošću se može reći samo jedno: Kad bi imao menadžera ciljne skupine obitelj, Opel bi primjerice ubrzo lansirao pravi obiteljski automobil!

Poticaji za provođenje analize stanja su raznoliki. U velikim poduzećima one se provode kontinuirano svaki mjesec ili kvartalno, točno po planu, za točno određene dijelove poduzeća i kriterije. U manjim se poduzećima provode barem jednom godišnje zbog izrade godišnjeg plana marketinga i prodaje. Pored tih uređenih, internih poticaja postoje i eksterni razlozi za provođenje analize sadašnjeg stanja ili definiranje problema. Povod za razmišljanje i analizu kao način pripreme za donošenje pravih odluka mogu biti iznenadne promjene u zakonima, poskupljenje resursa ili tehničke inovacije.



Slika 14: Sastavnice analize stanja

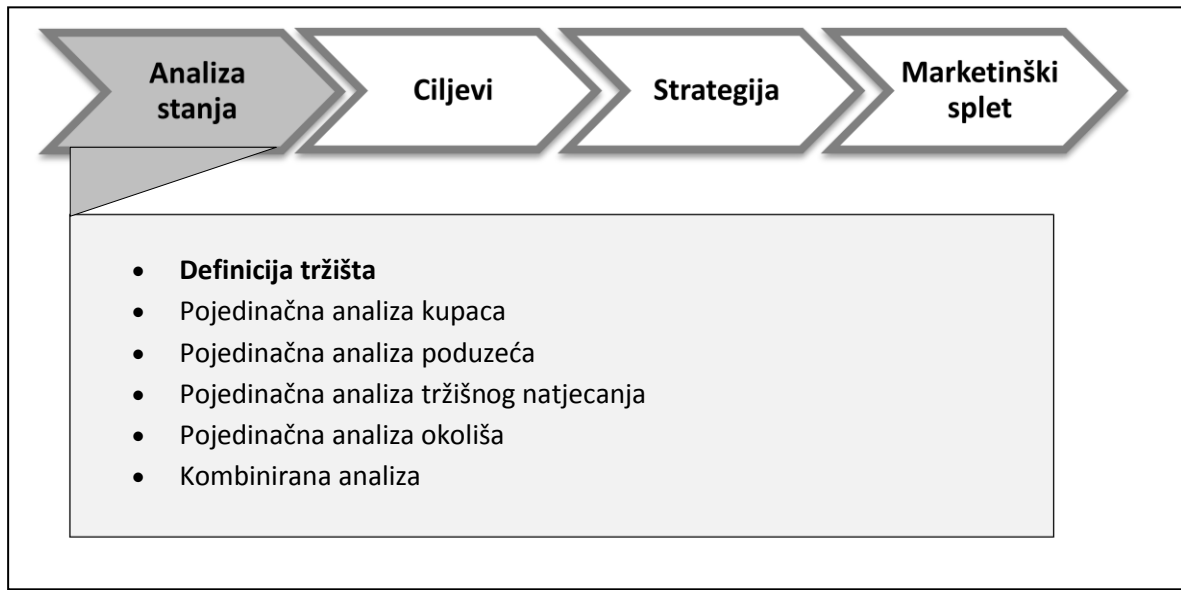
Primjer iz prakse: *Kako bi donio dugoročne odluke, proizvođač automobila pri razmatranju svojeg stanja u odnosu na okolinu u obzir mora uzeti da će u Njemačkoj uskoro automobile kupovati više starija nego mlađa populacija. Bez te informacije bi se na temelju nedostatne analize stanja postavili krivi ciljevi i strategije za budućnost.*

Poteškoća je prvenstveno u zahvaćanju višedimenzionalnosti. To je u prvom redu umijeće iskusnog marketinškog menadžera. Za početak provođenja informativne analize stanja odabrat ćemo sljedeći, jednostavniji slijed koraka:

- ▶ **Definicija tržišta:** Na kojem smo tržištu djelatni? Što određuje granicu između našeg i drugih tržišta?
- ▶ **Kupac** (u danom slučaju posrednik u prodaji): Tko je naš kupac? Što on želi? (Analiza kupca)
- ▶ **Poduzeće:** Tko smo mi? Što želimo? Kakva je naša vlastita polazna situacija? Koje su naše prednosti i nedostaci? (Analiza potencijala)
- ▶ **Tržišno natjecanje:** Kakav je naš položaj u tržišnom natjecanju? Tko je naš najvažniji konkurent? Koje su njegove prednosti i nedostaci? (Analiza tržišnog natjecanja)
- ▶ **Okolina:** Na koje inovacije iz okoline treba obratiti pozornost? Gdje za nas postoje rizici, a gdje šanse? (Analiza okoline, analiza branše)
- ▶ **Integrativna analiza:** Na koje inovacije iz okoline treba obratiti pozornost? Gdje za nas postoje rizici, a gdje šanse?

Kako svi drugi koraci marketinškog procesa, tako i analiza stanja podliježe upravnom trojstvu ekonomike poduzeća planiranje – provedba – kontrola. Pritom ovdje najviše pozornosti treba obratiti na omjer troškova i koristi u pogledu relevantnosti informacija za donošenje odluka.

2.2. Definicija tržišta



Slika 15: Analiza stanja – definicija tržišta

Još važnije nego za javno predstavljanje je iznutra odrediti na kojem je tržištu ili tržištima djelatno vlastito poduzeće. Stoga je određenje trenutnog tržišta polazište za analizu stanja. Ona je nerijetko usko povezano s organizacijom poduzeća. Analiza stanja zaključuje samo kako je trenutačno definirano tržište poduzeća ili strateške poslovne jedinice. U idealnom bi slučaju to tržište bilo usmjereno na kupca, no u stvarnosti se i dalje često susreću tržišta usmjerena na proizvod ili nešto drugo.

Definicija tržišta usmjerena na proizvod u prvi plan stavlja korisnost ili svojstva proizvoda, dok se ona usmjerena na kupca usredotočuje na korist kupca, a djelomično i na iracionalno zadovoljavanje njegovih potreba pomoću proizvoda.

Poduzeće	Definicija usmjerena na proizvod	Definicija usmjerena na kupca
Proizvođač dezodoransa	<i>Ubijamo bakterije zaslužne za neugodne mirise.</i>	<i>Činimo Vas privlačnim i uspješnim.</i>
Proizvođač elektronike	<i>Želimo proizvoditi elektroničke dijelove za kuhinjske uređaje.</i>	<i>Kod nas su inženjeri sretni.</i>
Nakladnik leksikona	<i>Prodajemo leksikone.</i>	<i>Dajemo Vam znanje.</i>
Proizvođač slatkiša	<i>Proizvodimo namirnice slične čokoladi na bazi genetski modificirane soje.</i>	<i>Proizvodimo sitne poklone koje će prihvatiti čak i Vaša punica.</i>

Proizvođač sapuna	<i>Proizvodimo sredstva za pranje na bazi životinjskih lešina i suvremene kemije.</i>	<i>Prodajemo nadu u ljepotu.</i>
Proizvođač satova	<i>Prodajemo satove.</i>	<i>Prodajemo prestiž.</i>
Proizvođač zabavne elektronike	<i>Proizvodimo walkmane.</i>	<i>Omogućujemo slušanje glazbe i dobru zabavu pri bavljenju sportom.</i>

Slika 16: Definicije tržišta usmjerene na proizvod i na kupca

Kao što tabelarni pregled pokazuje, mnogo je lakše ograničiti tržište prema proizvodu i svojstvima proizvoda nego prema kupcu i njegovim željama. Odgovarajući pokušaji također uvijek iznova pokazuju da menadžeri uopće dobro ne poznaju potrebe svojih kupaca te stoga nisu u stanju definirati tržište usmjereno na kupca.

Marka	Slogan	Definicija tržišta
allago	<i>Prodajni i servisni partner za Vaše poduzeće. Super jednostavno. Super povoljno. Super brzo.</i>	usmjerena na proizvod
ARAG	<i>Mi želimo da ostvarite svoje pravo.</i>	usmjerena na kupca
Audi	<i>Napredak kroz tehniku.</i>	usmjerena na proizvod
AWD	<i>Vaš nezavisni financijski savjetnik.</i>	usmjerena na proizvod
BMW	<i>Užitak u vožnji.</i>	usmjerena na kupca
Buffo	<i>Premium hrana za pse s garancijom.</i>	usmjerena na proizvod
Coca Cola	<i>Enjoy.</i>	usmjerena na kupca
Commerzbank	<i>Banka uz Vas.</i>	usmjerena na proizvod/kupca
Holsten	<i>Živjelo prijateljstvo.</i>	usmjerena na kupca
Krombacher	<i>Biser prirode.</i>	usmjerena na kupca
Lycos	<i>Vaš osobni Internet-vodič.</i>	usmjerena na proizvod/kupca
Materna	<i>Information & Communications.</i>	usmjerena na proizvod
McDonalds	<i>Every time a good time.</i>	usmjerena na kupca
Mercedes Benz	<i>Budućnost automobila.</i>	usmjerena na proizvod
Moskovskaja	<i>Rusko remek-djelo.</i>	usmjerena na proizvod/proizvodnju
Nivea	<i>Ideje za život.</i>	usmjerena na kupca
Oase	<i>Tehnika za lijepa jezercu.</i>	usmjerena na proizvod
Sagrotan	<i>Higijena za ugodan osjećaj.</i>	usmjerena na proizvod/kupca
Tele2	<i>Jednostavno telefonirati jeftino.</i>	usmjerena na proizvod/kupca
T-ISDN	<i>Bolji priključak.</i>	usmjerena na tržišno natjecanje

Travel 24.com	<i>Odmor na dohvat ruke.</i>	usmjerena na kupca
Volksbank	<i>Oslobađamo put.</i>	usmjerena na kupca
Volvo V40	<i>Designed to save lives.</i>	usmjerena na proizvod
Warsteiner	<i>Jedino pravo.</i>	usmjerena na proizvod/kupca

Primjer iz prakse: *U slučaju poduzeća kemijske industrije, tipična definicija tržišta usmjerenog na proizvod glasila bi: Proizvodimo kemijske tvari dobivene iz nafte i životinjskih lešina za dermatološku uporabu. Kad bi bilo usmjereno na kupce, tržište krema za njegu kože opisivalo bi se riječima: Prodajemo nadu u ljepotu.*

Slogani su dobra mogućnost za isticanje usmjerenosti na kupce ili provjere usmjerenja nekog poduzeća. Slogan je kratko, jezgrovito pismeno sredstvo komunikacije koje najčešće u obliku kraće izjave stoji uz marku ili logo. Kod slogana usmjerenog na kupca u prvi plan pada korist za kupca. Korist u prvom redu odgovara emocionalnim potrebama, a tek u drugom redu racionalnim potrebama. Kod poduzeća usmjerenih na proizvod naglasak je na kvaliteti ili funkciji proizvoda kao čistim racionalnim potrebama.

Slogani poput „Ideje za život“ ništa ne iskazuju o proizvodu. U ovom slučaju slogan izražava temeljnu misiju poduzeća Nivea da stvori nešto korisno za život kupca. Za razliku od toga, „rusko remek-djelo“ daje naslutiti da se radi o visoko kvalitetnom proizvodu. Kome onda još trebaju kupci?

Što se tiče definicije tržišta i slogana, u Njemačkoj i dalje prevladava usmjerenost na proizvod. To je naznaka da uprave poduzeća marketing i dalje ne prepoznaju i ne provode kao garanciju uspjeha na globalnoj razini tržišnog natjecanja.

Primjer iz prakse: *Klasičan primjer za promašenu definiciju tržišta su farme leda koje su u SAD-u postojale sve do pedesetih godina (20. stoljeća). Blokovi leda koji su se proizvodili na takozvanim „farmama leda“ poznati su iz mnogih filmova. Tržište se definiralo kao „proizvodnja ledenih blokova na farmama leda“. Zatim su se počeli pojavljivati decentralizirani strojevi za led koje su farmeri smatrali nesrodnima te su se protiv njih borili. Tako su farme leda na duge staze izgubile i u potpunosti nestale. Da su primjerice tržište definirali kao „opskrbu ljudi ledom“, sami bi potaknuli razvoj strojeva za led i njime upravljali. Na taj bi način ostali u poslu i to s istim kupcima i potrebama koje trebaju zadovoljiti, samo uz pomoć drugih proizvoda. Na sličan način svoje tržište često krivo*

procjenjuju dnevne novine koje ga definiraju kao „opskrbu kupaca aktualnim informacijama putem tiska“, a na taj način zanemaruju internet. Budući da informiranje kupaca o oglasima za nekretnine, automobile i poslove nije nužno vezano za medij kao što je papir, dnevne će novine izgubiti 90% dobiti od oglasa jer će se kupci ubuduće o tome moći informirati povoljnije, brže i iscrpnije putem interneta. Kad bi dnevne novine taj segment tržišta definirale kao „brzu i iscrpnu opskrbu lokalnih kupaca aktualnim informacijama“, internet bi se integrirao u njihov spektar djelatnosti te povećao njihovu prednost u broju kupaca. U prvom slučaju gube 90% kupaca, a time i 90% prometa. U drugom slučaju ne gube niti jedan posto oglasa, ali gube otprilike 50% prometa. Koji put treba slijediti, koja je strategija bolja?

Pored definicije tržišta usmjerene na kupca postoji i nešto opširnija, tehnokratska i višedimenzionalna definicija po Abellu (Abell, 1980.):

- 1. Segment tržišta:** Kojem se segmentu tržišta i homogenim skupinama kupaca obraćamo, a kojima ne? (vidi poglavlje 5.1.)
- 2. Funkcija:** Koje funkcije za kupca trebaju ispuniti naši proizvodi i usluge, a koje ne? Na koji način kupac može iskoristi naše proizvode, a na koji način ne može?
- 3. Tehnologija:** Koje tehnologije koristimo u razvoju naših proizvoda, a koje ne? Koje postupke ili sirovine koristimo kako bismo tehnološki ostvarili funkciju koju traži kupac?
- 4. Gospodarske grane:** U kojim smo gospodarskim granama djelatni, a u kojim nismo? U kojim smo fazama proizvodnje djelatni, od dobivanja sirovina do isporuke proizvoda kupcu, a u kojima nismo?

Primjer iz prakse: *Definicija tržišta po Abellu za proizvođača pisara mogla bi izgledati ovako (označeno masnim slovima):*

Područje	Mogućnosti
<i>Segment tržišta</i>	<i>privatne osobe – poslovni ljudi – udruge – ...</i>
<i>Funkcija</i>	<i>grafika – tekst – obrasci – novine – ...</i>
<i>Tehnologija</i>	<i>laser – tinta – igle – poluga –...</i>
<i>Gospodarska grana</i>	<i>sirovine – strojni dijelovi – proizvođač – trgovina – ...</i>

Radi se dakle o proizvođaču djelatnom u segmentu tržišta koji se odnosi na poslovne ljude, funkcija njegovih proizvoda je ispis teksta, a tehnologija koju koristi laserski ispis.

Kad je jednom definirano tržište potrebno je utvrditi tržišne pokazatelje koji čine osnovu za analize investicija i ekonomičnosti. U svrhu izrade vlastitih kalkulacija i prognoza te za *controlling*, marketing utvrđuje i redovito aktualizira sljedeće **pokazatelje**:

- ▶ **Prodajni potencijal:** teoretski prihvatni kapacitet tržišta u odnosu prodaje koju poduzeće može ostvariti, odnosno udio u tržišnom potencijalu koji poduzeće smatra ostvarivim.
- ▶ **Obujam prodaje:** stvarna, aktualna ili prognozirana prodaja.
- ▶ **Kratkoročni tržišni potencijal:** maksimalni kratkoročni prihvatni kapacitet tržišta.
- ▶ **Dugoročni tržišni potencijal:** maksimalni dugoročni prihvatni kapacitet tržišta (ukupan broj nositelja potreba umnožen s prosječnim potrebama po vremenskoj jedinici).
- ▶ **Zasićenost tržišta:** odnos obujma tržišta i tržišnog potencijala; pokazuje u kojoj je mjeri već iscrpljen obujam tržišta.
- ▶ **Tržišni udio:** odnos ostvarive prodaje i obujma tržišta u jednoj vremenskoj jedinici.
- ▶ **Iscrpljenost tržišta:** kvocijent obujma tržišta i tržišnog potencijala; kao preostala vrijednost označava mogući potencijal rasta tržišta ili stupanj zasićenja.
- ▶ **Penetracija tržišta:** odnos između obujma prodaje i ostvarivog tržišnog potencijala; pokazuje koji su otvoreni potencijali rasta nekog poduzeća na tržištu.
- ▶ **Obujam tržišta:** aktualni obujam potražnje na tržištu kojemu udovoljavaju svi ponuđači u jednoj vremenskoj jedinici.
- ▶ **Relativni tržišni udio:** kvocijent ostvarene prodaje poduzeća i tržišnog udjela najjačeg konkurenta.
- ▶ **Teoretski kapacitet tržišta:** teoretska apsorpcijska sposobnost tržišta kad bi svi sudionici tržišnog natjecanja zadovoljili svoje potrebe.

II.

Njemački izvornik

Deutscher Ausgangstext

Kamenz, Uwe: *Marketing Basics. Marketingwissen für Einsteiger und Nichtspezialisten – eine anwenderorientierte Einführung*, Luchterhand, 2001. (str. V-VI, 1-34)

Uwe Kamenz

Marketing Basics

Marketingwissen für Einsteiger und
Nichtspezialisten – eine anwenderorientierte
Einführung

Luchterhand

Warum noch ein weiteres Marketingbuch? Ganz einfach: Weil es tatsächlich noch Zielgruppen gibt, für die es keine optimierte Einführung in das Marketing gibt. In meiner Tätigkeit als Professor für Marketing an der Fachhochschule Dortmund ist mir immer wieder aufgefallen, dass für meine Ingenieure im Abendstudium die vorhandenen Lehrbücher für Marketing (»dicke Wälzer«) viel zu umfangreich, zu unstrukturiert und zu praxisfern sind. Als ich 1994 begann, das übliche Marketingwissen in einem Semester den Studenten einzutrichtern, stellte ich sehr schnell fest, dass zwar Wissen gespeichert wurde, aber nur selten im Gesamtzusammenhang verstanden wurde und erst recht nicht für die Praxis umgesetzt werden konnte.

Deshalb habe ich die Stoffmenge von Jahr zu Jahr reduziert und immer mehr Wert darauf gelegt, dass ein größeres Verständnis für Marketing geweckt wird und dieses bessere Verständnis in Fallstudien an realen Gegebenheiten umgesetzt wird. Und tatsächlich, jetzt wissen die Studenten zwar quantitativ weniger, sind dafür aber in der Lage, die Lösung von Marketingproblemen strukturiert anzugehen.

Deshalb soll dieses Lehr- und Einsteigerbuch versuchen, das Marketing als geschlossenen Prozess darzustellen. Dieser wird Schritt für Schritt abgearbeitet und bietet somit den Nicht-Betriebswirten und Nicht-Marketingfachleuten für die Praxis ein Gerüst, mit dem jeder Leser Marketingprobleme lösen kann. Der Umfang dieses Buches umfasst etwa zwei Semesterwochenstunden für Nicht-Betriebswirte, die sich erstmalig und wahrscheinlich einmalig dem Thema Marketing stellen.

Dieses Buch ist, entsprechend der kundenorientierten Marketingphilosophie, ein einführendes Lehrbuch für Anwender. In diesem Fall für Marketingeinsteiger, Nicht-Betriebswirte und Nicht-Marketingfachleute.

Konkret soll dieses Buch drei Ziele erreichen:

1. Vermittlung der Marketingphilosophie als marktorientierte Unternehmensführung,
2. Lösungshilfe für Marketingprobleme in der betrieblichen Praxis,

3. Interesse wecken für weitere und intensivere Marketingliteratur, insbesondere die dicken Marketingwälzer.

Kursiv gesetzte Textpassagen geben Beispiele, Erkenntnisse und Kommentare aus der Praxis wieder.

An dieser Stelle sei den Ingenieuren im Abendstudium an der FH Dortmund für die vielen hitzigen und konträren Diskussionen gedankt, ohne die die vorliegende etwas andere Stoffvermittlung nicht möglich gewesen wäre. Frau Verena Skrawek gebührt Dank und Lob für die Korrektur des Manuskripts. Anregungen und Hinweise bitte direkt an den Autor.

Dortmund, Mai 2001

*Uwe Kamenz
kamenz@profnet.de*

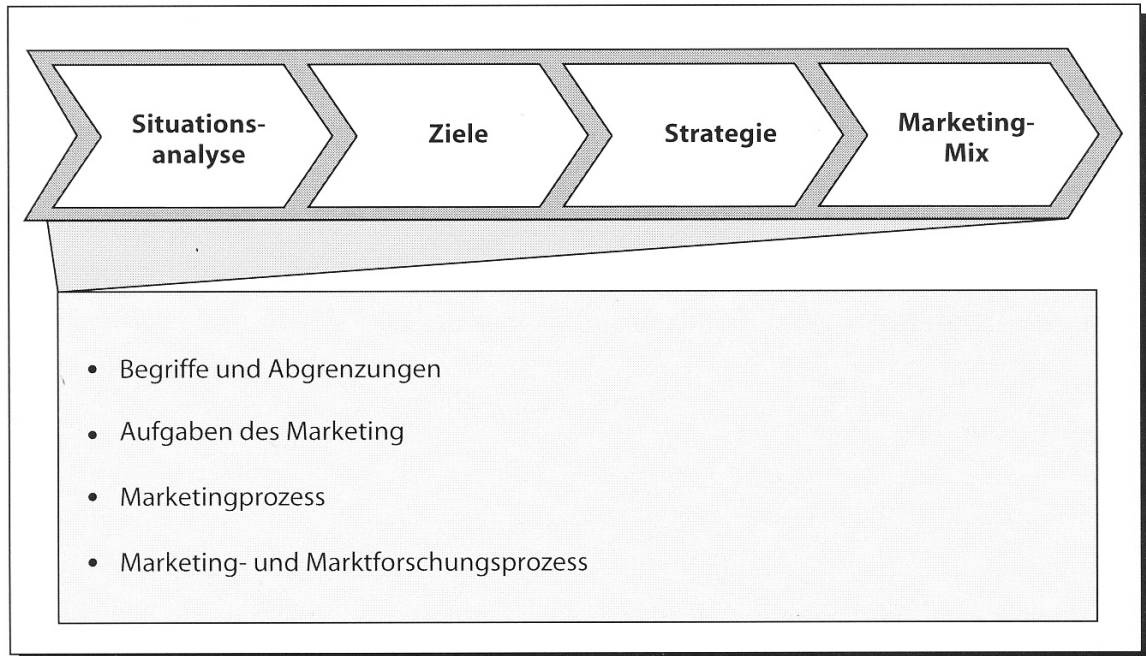


Abb. 1: Grundlagen – Übersicht

Dieses Buch folgt konsequent den vier Hauptschritten des Marketingprozesses:

- ▶ Situationsanalyse
- ▶ Zielbestimmung
- ▶ Strategieauswahl
- ▶ Marketing-Mix-Bestimmung.

In diesem ersten Kapitel sollen die Grundlagen gelegt werden, die ein Verständnis des Marketing und der Marketiers erst ermöglichen. Ohne dieses Basisverständnis einer kundenorientierten, globalen Denkweise wird die Beschäftigung mit dem Marketing nicht von Erfolg gekrönt sein, egal ob Ingenieur, Informatiker oder Betriebswirt.

1.1 Einstieg

Marketing gilt als der erfolgreichste Unternehmensansatz des 20. Jahrhunderts. Jedes Unternehmen behauptet von sich, es würde Marketing einsetzen. Jeder Ingenieur, jeder Informatiker, inzwischen jeder Politiker kommt mit den »Anhängern«, den Marketiers, dieser Heilslehre in Berührung. Jeder redet darüber, doch die wenigsten wissen wirklich, worum es sich bei diesem amerikanischen Begriff handelt. Schaut man sich die Benutzung des Begriffes Marketing genauer an, so muss man sehr deutlich sagen, dass es sich dabei meist gar nicht um Marketing handelt. Es sind meist einzelne Bestandteile des Marketings wie z. B. die Werbung oder der Verkauf, welche mit dem Gesamten gleichgesetzt werden.

1.2 Begriffe und Abgrenzungen

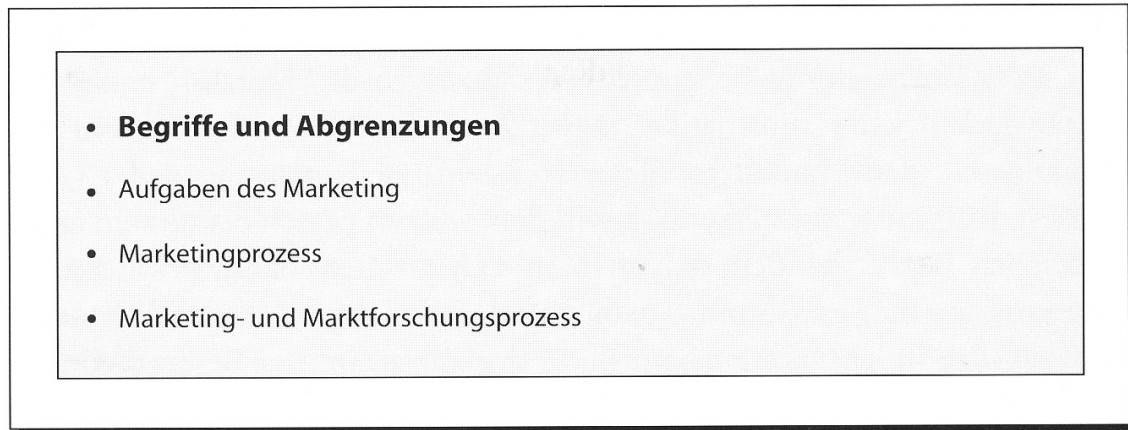


Abb. 2: Grundlagen – Begriffe und Abgrenzungen

Es gibt nur wenige Begriffe in der Öffentlichkeit und Betriebswirtschaft, die so oft und auch so falsch verwendet werden wie der Begriff des Marketing. Fragt man z. B. Ingenieure, so bekommt man häufig folgende Antworten:

- ▶ »Für ein Produkt Werbung machen«
- ▶ »Ein vorhandenes Produkt verkaufen, es auf den Markt bringen.«

Wie sich zeigen wird, sind beide Meinungen falsch. Sowohl die Werbung als auch der Verkauf sind nur zwei von etwa ca. 25 Instrumenten des Marketing.

Der Begriff Marketing entstand vor mehr als 100 Jahren in den USA. Damals begannen die amerikanischen Farmer, ihre Absatzprobleme durch Absatzmittler und neue Distributionsnetze zu lösen. Ab 1907 erschien in Toronto die Wochenzeitschrift »Marketing« (Rageth 1996, S. 19) Als Monographie taucht der Begriff erstmalig 1916 in der Literatur auf (Weld 1916, Marketing of Farm Products).

Es gibt bis heute keine deutsche Übersetzung oder ein entsprechendes deutsches Wort. Deshalb wurde es als Fremdwort in unserer Sprache übernommen und gilt als Terminus technicus in der Betriebswirtschaft. Somit muss eine eigene Definition und Beschreibung gefunden werden.

Das Wort Marketing lässt sich in zwei Wortbestandteile zerlegen, in »market« und »ing«. »Market« steht für Markt und »ing« bedeutet eine substantivierte Tätigkeit bezüglich eines Substantivs. Hier also eine Tätigkeit in Richtung des Marktes.

In der mikroökonomischen Theorie wird klassisch definiert, was ein Markt ist: Der Ort, an dem Angebot und Nachfrage – unter Bildung eines Preises – aufeinander treffen. Somit könnte Marketing vereinfacht als »Handeln oder Orientieren bezüglich des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage« bezeichnet werden. Es gibt aber einen gravierenden Unterschied zwischen der Sichtweise der Mikroökonomie und des Marketing für die Praxis. Nachfrage und Angebot sind zwei abstrakte Begriffe, die zudem ein Verhalten des homo oeconomicus voraussetzen, also eines rational und ökonomisch denkenden und handelnden Menschen. In der Marketingwelt, also der Realität, kann man diese Situation nicht feststellen. Es ist nicht möglich, in ein Geschäft zu gehen und sich die Nachfrage anzusehen. Man wird Menschen finden, die Güter und Dienstleistungen anbieten und Güter und Dienstleistungen von anderen Menschen nachfragen.

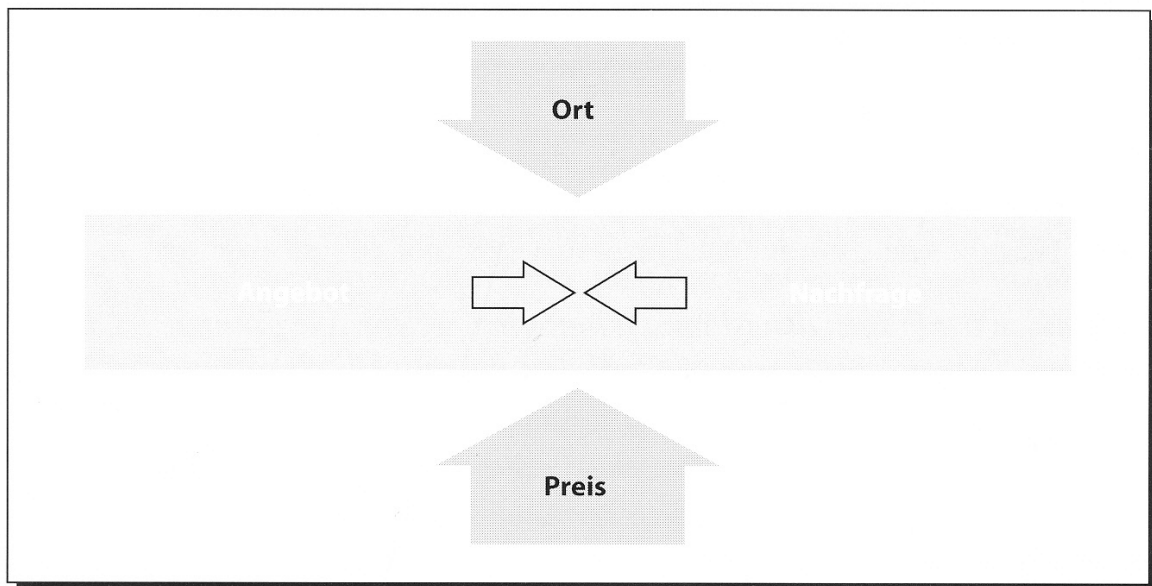


Abb. 3: Klassische Marktdefinition der Mikroökonomie

Somit unterscheidet sich die Definition des Marktes im Marketing in einem wichtigen Punkt von der der Mikroökonomie:

Der Markt ist der Ort, an dem Kunden (Nachfrager) und Lieferanten (Anbieter) aufeinander treffen.

Grundsätzlich besteht in der Sichtweise des Marketing also immer eine Beziehung zwischen Menschen. Und Menschen handeln und entscheiden sich nicht nur rational, sondern zu einem großen Teil emotional.

Beim Homo oeconomicus ist der Preis das entscheidende, rationale Entscheidungskriterium. Beim »Homo marketiensis« sind es unterschiedliche, zum Teil irrationale Gründe und somit die Ausprägungen weiterer Instrumente

des Marketing, die zusätzlich zu dem Instrument Preis eine Entscheidung am Markt herbeiführen.

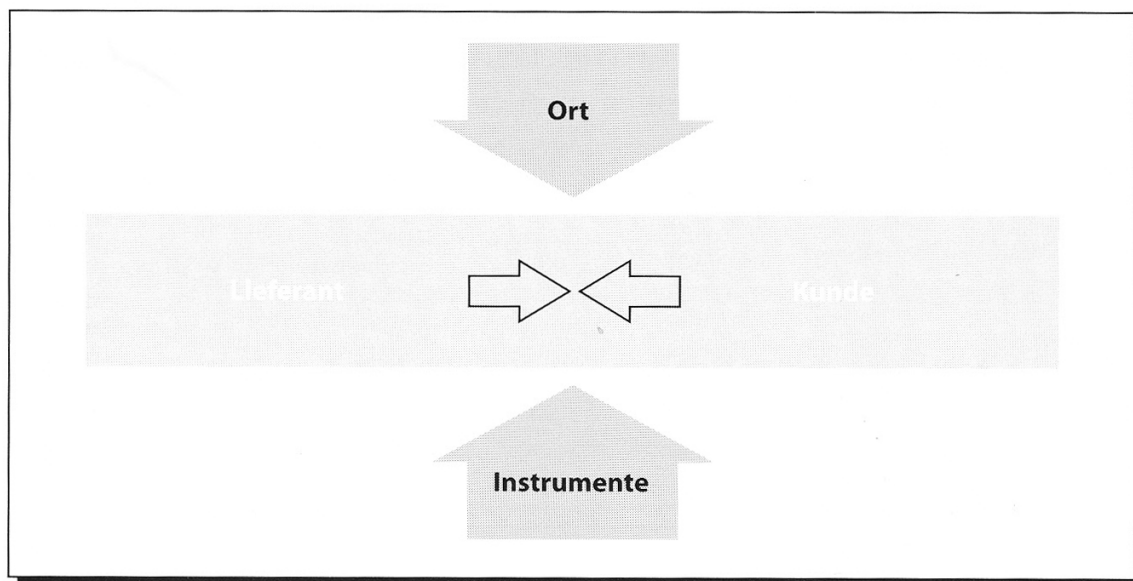


Abb. 4: Marktdefinition des Marketing

Praxisbeispiel Axe: Die erfolgreiche Deodorantmarke Axe für Männer wird mit dem Slogan beworben »Der Axe-Effekt, der Frauen verführt«. In den Fernsehspots laufen die Frauen den Männern hinterher, welche Axe benutzten. Obwohl jeder Mann weiß, dass das nicht funktioniert, kaufen viele dieses Produkt. Das in den Genen des Mannes angelegte Grundbedürfnis nach dieser »Wirkung auf Frauen« ist so groß, dass seine Entscheidung emotional getroffen wird, obwohl seine Rationalität ihm das eigentlich verbietet. Ein dazu passender alter Spruch im Verkauf lautet: Der Mensch entscheidet sich zu 90 % emotional. Die restlichen 10 % benützt er nur dazu, seine getroffene Entscheidung rational zu verteidigen.

Die zweite wichtige Erkenntnis zum Marketingbegriff ergibt sich daraus, dass der Kunde und der Lieferant nicht gleichrangig und gleichgewichtig sind. In den 60er Jahren kam es in Deutschland, Jahrzehnte später als in den USA, zu einem Wechsel vom Anbieter- zum Nachfragemarkt. Vorher bekamen die Kunden Produkte nach Fertigstellung zugeteilt. Ab diesem Zeitpunkt wird auch in Deutschland so viel produziert, dass nicht alle Kunden in der Lage sind, diese Produkte zu kaufen oder auch nur zu konsumieren. Seitdem und immer stärker wachsend ist der Kunde der Engpassfaktor geworden. Er ist somit der Gewinner in der Beziehung Kunde mit dem Lieferant. Deshalb bedeutet Marketing immer auch einen Fokus auf die **Kundenorientierung**. Gibt es noch einen Anbietermarkt, z. B. aufgrund eines Monopols, so benötigt man auch keine Kundenorientierung und somit auch kein Marketing.

Praxisbeispiel Microsoft: *Das Quasimonopol der Firma Microsoft im Bereich Betriebssystemsoftware sorgt z. B. dafür, dass Microsoft nicht nach den Wünschen der Kunden preiswerte, schnelle und vor allem betriebssichere Produkte entwickelt, sondern dass die Kunden brav abwarten, wann denn das neue Nachfolgeprodukt auf dem Markt erscheint, um es dann murrend zu kaufen.*

Das Marketing macht nun alles, um alle vorhandenen Kunden-Lieferanten-Beziehungen für ein Unternehmen erfolgreich zu gestalten. Diese Beziehungen finden sich nun nicht nur außerhalb des Unternehmens, sondern auch innerhalb. Deshalb spricht man sehr oft auch vom **Internen Marketing**. Somit ist Marketing eine grundsätzliche Unternehmensphilosophie, die das Primat des Kunden in jeder Handlungsweise widerspiegelt. Aufgrund des Primates der Kundenorientierung ist also immer festzustellen, wer überhaupt Lieferant und wer Kunde ist. Sobald kein Geld als Gegenleistung für eine Ware oder erbrachte Dienstleistung den Besitz vom Kunden zum Lieferanten wechselt, ist dies nicht immer eindeutig. Damit der Kunde sein Geld oder ein Äquivalent dazu abgibt, sind seine Wünsche und Bedürfnisse so gut wie möglich zu befriedigen.

Zusammengefasst gibt es somit vier Besonderheiten des Marketingverständnisses für ein Unternehmen:

- ▶ **Philosophieaspekt:** Marketing ist kein Instrument oder keine Unternehmensfunktion, sondern die Grundhaltung eines Unternehmens.
- ▶ **Marktorientierung:** Die gesamte Unternehmensführung mit allen Aktivitäten ist auf den Markt zu orientieren.
- ▶ **Menschenorientierung:** Die überwiegend nicht rational oder ökonomisch fundierten Bedürfnisse der Kunden sollen befriedigt werden.
- ▶ **Kundenorientierung:** Innerhalb der Marktorientierung dominiert seit den 60er Jahren in Deutschland der Kunde. Deshalb sind seine Bedürfnisse zu befriedigen.

Eine einfache und praxisorientierte Definition des Marketing lautet somit:

Marketing als die marktorientierte Unternehmensführungsphilosophie orientiert sich aus der Sicht eines Lieferanten auf die Befriedigung der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden.

Die Besonderheiten der Marketingdenkweise lassen sich auch gut darstellen anhand der Unterschiede der Kundenorientierung gegenüber anderen denkbaren und auch weiterhin verwendeten Prioritätenüberlegungen der Unternehmensführung:

- ▶ **Produktionsorientierung:** Die Produktion diktiert das Unternehmen (*»Produzieren, so viel und so günstig wie möglich«*). Über Erfahrungskurven wird versucht, die Herstellungskosten permanent zu senken. Ziel ist es auch, eine gleichmäßige Produktionsauslastung zu ermöglichen. Die Unternehmensspitze wird deshalb oft vom Produktionsvorstand gebildet.
- ▶ **Produktorientierung:** Die Technik diktiert das Unternehmen (*»Produziere was technisch machbar ist und drücke es in den Markt«*). Das technisch Machbare wird entwickelt und dem Kunden angeboten. Innovationen kommen aus der Entwicklungsabteilung. Die Marketingabteilung bekommt zusammen mit der Vertriebsabteilung nur die Aufgabe, diese idealen Produkte im Markt zu verkaufen. Folgerichtig werden solche Unternehmen von Ingenieuren geführt.
- ▶ **Verkaufsorientierung:** Der Verkauf diktiert das Unternehmen (*»Zwingen dem Kunden die Produkte auf, welche warum auch immer produziert worden sind«*). Produkte sollen verkauft, nicht gekauft werden. Somit wird alles unternommen, um die Marketinginstrumente bezüglich des Verkaufes zu stärken. Der Unternehmensvorstand wird immer aus der Vertriebs- oder Verkaufsabteilung solcher Unternehmen stammen.
- ▶ **Shareholder-Value-Orientierung:** Der Aktienkurswert diktiert den Kurs des Unternehmens (*»Alles, was den Aktienkurs und die Dividende erhöht, ist erlaubt«*). Bei Kapitalgesellschaften ist selbstverständlich die Rendite des eingesetzten Kapitals eine wichtige Orientierung eines Unternehmens. Grundsätzlich wird dabei aber neben der jährlichen, möglichst hohen Rendite immer auch eine Sicherstellung der langfristigen und somit eher gleichmäßigen Rendite erwartet. Bei an der Börse notierten und am Shareholder Value orientierten Aktienunternehmen allerdings ist eine klare Orientierung an dem kurzfristigen Börsenwert dominierend, sodass solche Unternehmen ähnlich wie bei der Verkaufsorientierung eher kurzfristig denken und handeln und eher auf notwendige Investitionen verzichten.
- ▶ **Börsenkapitalisierungsorientierung:** Der Börsenwert diktiert das Unternehmen (*»Ideen über Dienstleistungen und über potenzielle Kunden sind an kurzfristig denkende Spekulanten oder sehr langfristig denkende Anleger zu kommunizieren«*). Bei Unternehmen der sogenannten »New Economy«, im Wesentlichen junge Internetdienstleister, gibt es das Phänomen der Orientierung an einem schnellen hohen Börsenwert nach dem Börsengang. Gewinne oder Produkte sind dabei nur so weit wichtig, wie es die Zukunftserwartungen der Börsenanleger in die Internetdienstleistung positiv beeinflusst. Verluste charakterisieren überwiegend diese Unternehmen, da die Anleger bei Gewinnen wahrscheinlich vermuten würden, dass es sich gar nicht um ein echtes und somit zukunftsträchtiges Internet-Start-Up-Un-

ternehmen handelt. Und somit dann auch keine überdimensionalen und kurzfristigen Wachstumsraten und Börsenwerte zu erwarten wären.

Praxisbeispiel: *Wenige dieser unternehmerischen Grundhaltungen findet man in reiner Form vor. Meist entsteht ein Mix. Typisch für die Verkaufsorientierung ist die Branche Finanzdienstleistungen. Versicherungen und Bausparverträge lassen sich nur durch eine 100%ige Verkaufsorientierung an den Kunden bringen. Die Automobilindustrie ist ein gutes Beispiel für eine Kombination aus Produkt- und Produktionsorientierung. In der Entwicklungsphase regieren die Ingenieure und Controller; in der Marktphase die Produktion. Dann steht die Produktionsauslastung an vorderster Stelle. Beispiele dafür sind Legion. So wurde die absatzschwache, da an Kundenwünschen völlig vorbeientwickelte S-Klasse von Mercedes gebaut und gebaut, sodass riesige zusätzliche Lagerkapazitäten angemietet werden mussten. Bis heute wird z. B. das Entwicklungsprojektteam bei Opel immer von einem Ingenieur der Entwicklungsabteilung geführt.*

In Deutschland herrscht auch nach nun schon dreißig Jahren Marketingausbildung noch immer die Produktorientierung vor. Hierbei steht immer die Produktentwicklung im Vordergrund. Erst danach wird über den Absatz nachgedacht, wie denn diese tollen Produkte an den Mann oder an die Frau zu bringen seien. Da viele Unternehmen mit dieser Vorgehensweise erfolgreich sind, kann man darüber spekulieren, wie erfolgreich sie dann erst wären, wenn sie markt- und somit kundenorientiert vorgehen würden. Meist findet man auch eine Kombination vor, die nicht alle glücklich, aber auch nicht alle unglücklich macht.

Eng verbunden mit dieser unternehmerischen Grundhaltung ist die Frage, ob durch die Marketinginstrumente ein Bedürfnis zu wecken sei, welches vorher gar nicht vorhanden gewesen wäre. In der Kundenorientierung des Marketing wird vom Kundenbedürfnis ausgegangen und danach ein darauf zugeschnittenes Produkt entwickelt. In der Produktorientierung wird ein verbessertes oder innovatives Produkt entwickelt, welches dann Interesse beim Kunden erzeugen soll. Kann nun für ein so entwickeltes Produkt ein Bedürfnis »geweckt« werden, welches gar nicht vorhanden ist? Gründe für die Gegenposition der Kundenorientierung, ein vorhandenes Bedürfnis würde geweckt, können sein:

- ▶ **Siegeszug der Marketing-Marken:** Schaut man sich am Anfang des 21. Jahrhunderts um, welche Produkte und Marken dominieren, so sind dies fast ausschließlich Marken von marktorientierten Unternehmen.
- ▶ **Kürzere Produktlebenszyklen:** Ein anderer Grund, der gegen die Produktorientierung spricht, sind die immer kürzeren Lebenszyklen der Produkte.

Produkte altern in den Augen der Kunden immer schneller, so dass eine Produktorientierung gar nicht nachkommen kann.

- ▶ **Schnellere Reaktionszeiten:** Durch neue Medien wie dem Internet liegen Informationen über Kundenwünsche und Wettbewerber schneller vor. Somit kennt die Konkurrenz immer schneller die Produktentwicklungen und Produkteinführungen eines Unternehmens. Der zeitliche Vorsprung gegenüber kopierenden oder ähnliche Produkte herstellenden Konkurrenten wird immer kürzer.
- ▶ **Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft:** Mehr und mehr werden Industriegüter von ihrem Anteil am Bruttosozialprodukt und an Arbeitsplätzen durch Dienstleistungen ersetzt. Diese unterliegen viel weniger der Möglichkeit einer Produktorientierung, da sie nicht vorgefertigt und gelagert werden können.

Praxisbeispiel Procter & Gamble: *Ingenieure sind selbstverständlich der Meinung, dass eine gute Idee und ein innovatives Produkt den Erfolg bestimmt. So ist eine Erfindung wie die Compact Disc sicherlich ein Produkt, was der Markt aufgrund der Eigenschaften aufnimmt. Trotzdem hat es viele Anläufe, insbesondere von Philips, gebraucht, diese Innovation in den Markt hineinzubringen. Es sind bestimmte Rahmenbedingungen notwendig, dass eine Innovation tatsächlich auch vom Markt aufgenommen wird. Außerdem werden die meisten Innovationen nicht aufgrund zufälliger, einmaliger Eingebungen gemacht, sondern auf der Basis langjähriger konsequenter Forschung. Auch hier wird sicherlich das Unternehmen, welches konsequent nach der Lösung von Kundenproblemen und Kundenbedürfnissen forscht, erfolgreicher sein als ein Unternehmen, welches sich an grundsätzlich technischer Weiterentwicklung orientiert. Das klassische Beispiel für gute Bedürfnisbefriedigung statt Bedürfnisweckung ist das Produkt Pampers. Die Firma Procter & Gamble hat über Marktforschung in der »Baby Boomer-Phase« nach dem 2. Weltkrieg herausbekommen, dass ein großes Bedürfnis von Müttern darin besteht, die Nutzung und Entsorgung von Windeln zu vereinfachen. Die Frage danach, ob sie sich dafür Papierwindeln vorstellen könnten, wurde kategorisch von den Frauen abgelehnt. Trotzdem wurden die Höschenwindeln auf Zellulosebasis (»Pampers«) sofort ein Erfolg. Procter & Gamble hat zu keiner Zeit versucht, bei den Kundinnen ein Bedürfnis nach Papierwindeln zu wecken, sondern das Bedürfnis der Mütter nach »trockenen« Babys und einfacher Handhabung zu erfüllen.*

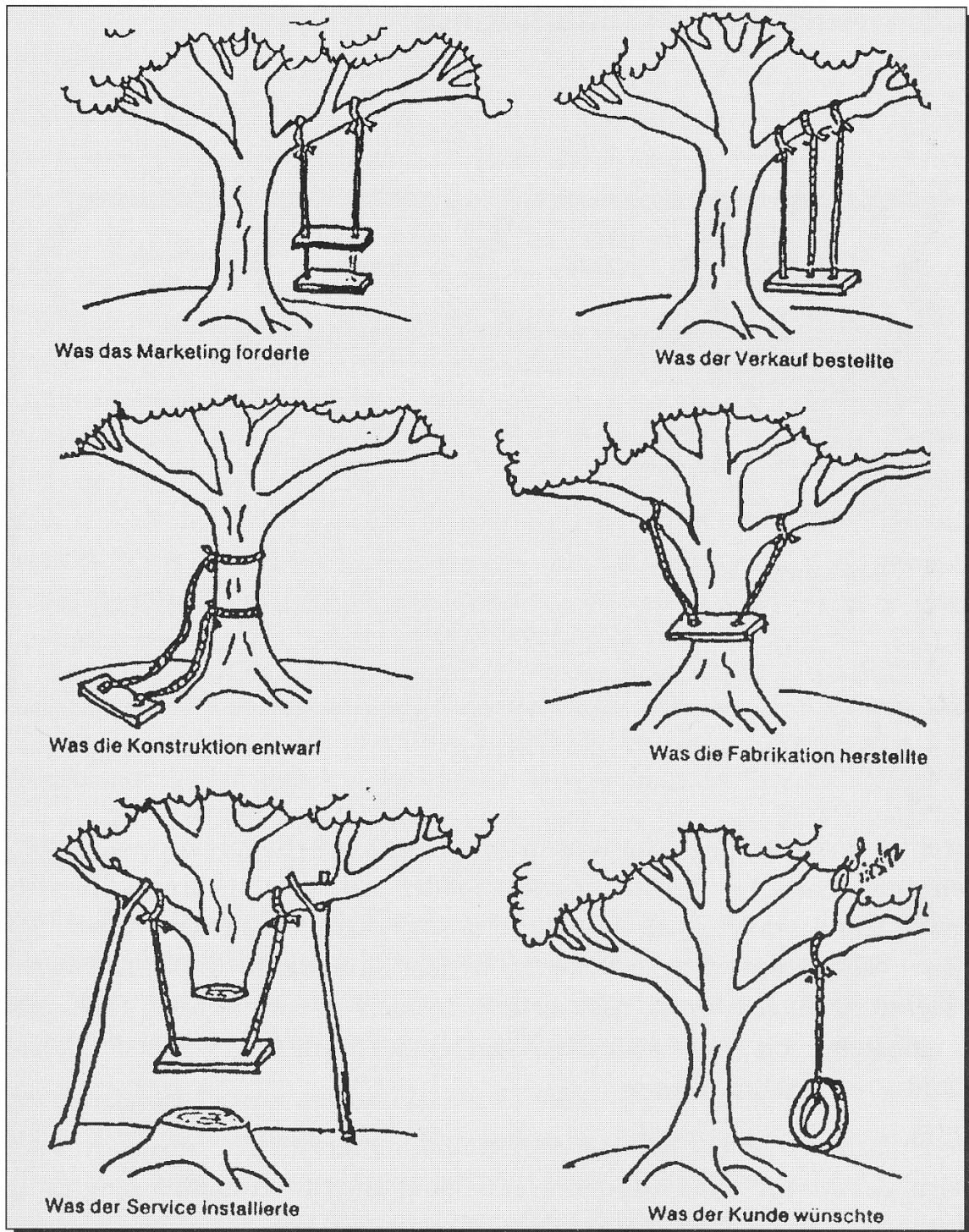


Abb. 5: Produktanforderungen an einen Schaukelstuhl (o. V., Marketing Journal 4/74, zitiert nach Weis 1997, S. 223)

Fünf Abteilungen lösen das Kundenproblem einer Reifenschaukel. Fünf Ergebnisse und keines davon trifft den Kundenwunsch. Sicherlich nichts ungewöhnliches. Bleibt die Frage nach dem zu erwartenden Erfolg der einzelnen Lösungen. Immerhin: Die Marketing- und die Verkaufsabteilung bietet Lösungen, die einen ähnlichen Nutzen (»schaukeln«) ermöglicht wie der eigentliche Kundenwunsch.

1.3 Aufgaben des Marketings

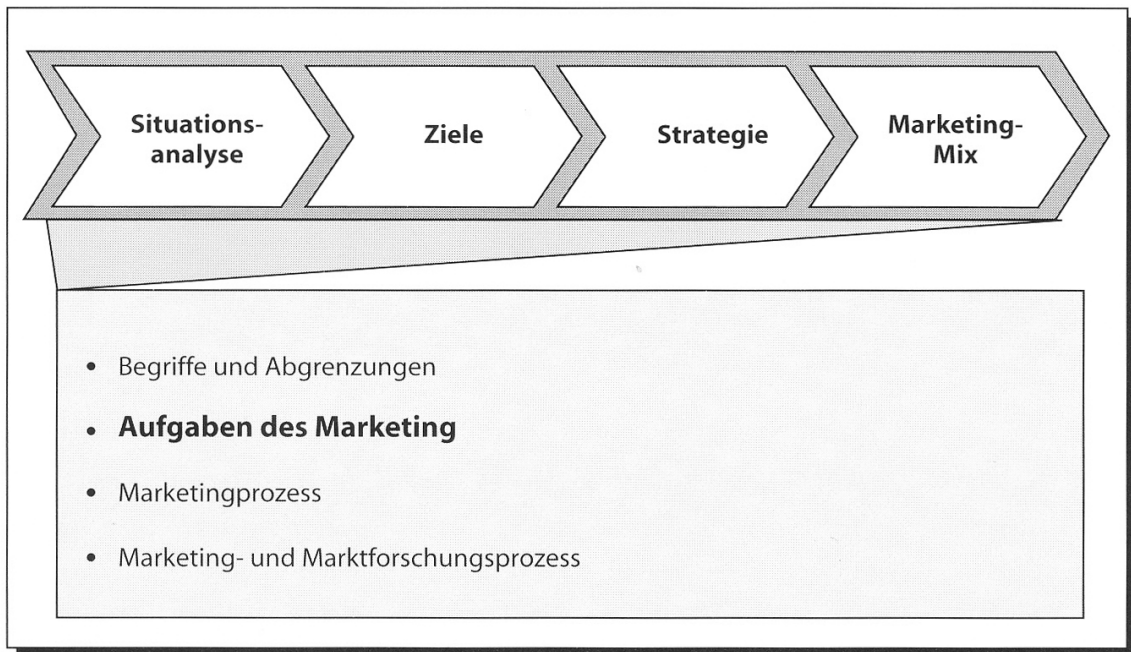


Abb. 6: Grundlagen – Aufgaben des Marketing

In einem marktorientierten, also einem von der Marketingphilosophie beseelten Unternehmen sind Marketingziele mit denen des Unternehmens überwiegend identisch und gehen darüber teilweise hoch hinaus (siehe Kapitel 3 – Ziele). Die Aufgabe des Marketing besteht nun darin, die notwendigen Schritte zu unternehmen, dass diese Ziele auch erreicht werden. Dazu gibt es eine Reihe von grundsätzlichen Aufgaben des Marketing, welche in diesem Kapitel beschrieben werden.

Vereinfacht festgestellt hat das Marketing nur eine einzige Aufgabe: **Auf der Basis der Markt- und Kundenorientierung ein Unternehmen langfristig erfolgreich zu machen und erfolgreich zu halten.** Um dies zu schaffen, gilt es drei einfache, in dieser Reihenfolge gestellte Fragen zu beantworten:

1. Wer ist der Kunde?
2. Was will der Kunde?
3. Was muss ich tun, damit der Kunde das bekommt, was er will?

Erst danach ergeben sich die Fragen und Wünsche nach den eigenen Zielen wie Gewinne oder Rentabilität. Wichtig hierbei ist die Reihenfolge, die Prioritätensetzung. Die erste Frage lautet nicht, wie können wir möglichst hohen

Profit machen, sondern wer ist eigentlich unser Kunde, für den wir uns so bemühen?

Wer ist der Kunde? Diese Frage entscheidet über Erfolg und Misserfolg im Marketing. Dazu stellt sich zuerst immer die Frage, wer ist in einer Wirtschafts- oder sonstigen Beziehung der Kunde und wer der Lieferant. Da der Kunde der Engpassfaktor ist, muss sich der Lieferant nach ihm richten, um seine eigenen Ziele zu erreichen. Vereinfacht kann man den Kunden als die Person definieren, von der eine andere Person, der Lieferant, Geld oder einen gleichwertigen Nutzen als Gegenwert für ein Produkt oder Leistung will. Der Kunde ist also in der Regel die Person, von der eine andere Person etwas will. Die Frage nach dem Kunden hat auch noch eine weitere Wichtigkeit für ein Unternehmen. Eine Entscheidung für den Kunden oder das Kundensegment A hat auch immer eine Entscheidung gegen den Kunden oder das Kundensegment B zur Folge. Man kann mit einem Marketinginstrumentarium nicht alle Kunden gleichmäßig glücklich machen. Unterschiedliche Kunden oder Kundengruppen haben unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse.

Stellen Sie sich vor, Sie legen Ihre Füße in einen Backofen mit 150 Grad und Ihren Kopf in die Gefriertruhe, dann würden Sie sich im Durchschnitt wohl fühlen. Der Durchschnitt sagt sicherlich nichts über das Wohlbefinden in diesem Falle aus. Es gibt keinen durchschnittlichen Kunden. Es gibt nur individuelle Kunden und Kundengruppen mit ähnlichen Wünschen und Bedürfnissen.

Was will der Kunde? Ist der Kunde oder die Kundengruppe identifiziert und bestimmt, folgt die notwendige Feststellung, welche Bedürfnisse diese Kundengruppe hat und wie sich diese von den Bedürfnissen der anderen, nicht ausgewählten Kundengruppen unterscheiden.

Praxisbeispiel Procter & Gamble: Die Firma Procter & Gamble verkauft sehr erfolgreich Zelluloseprodukte zur hygienischen Feuchtigkeitsaufnahme von Menschen jeden Alters. Dabei sind zwei zentrale Zielgruppen definiert: Junge Mütter mit Babys und Senioren. Abgesehen von den Größenunterschieden bekommen beide Zielgruppen das gleiche Produkt mit den gleichen faktischen Produktbestandteilen. Unterschiede im Marketinginstrumentarium sind z. B. die Bedruckung der Höschenwindeln und vor allem die Kommunikation. Beide Zielgruppen sollen das Gefühl bekommen, dass sie nichts mit der anderen zu tun haben. Schließlich haben sie verschiedene Bedürfnisse und sind absolut unterschiedliche Zielgruppen. Oder stellen Sie sich einmal vor, die Werbung würde von »inkontinenten Babys« oder »nässenden Senioren« sprechen!

Was muss ich tun, damit der Kunde das bekommt, was er will? Kennt man die Bedürfnisse des Kunden, so besteht das ganze Erfolgsgeheimnis des Marketing darin, diese Wünsche und Bedürfnisse konsequent zu befriedigen. Es gilt also, das, was der Kunde will, herzustellen und ihm zu verkaufen und nicht das, was technisch machbar ist oder die Entwicklungsabteilung selbstständig entwickelt.

Praxisbeispiel Sony Walkman: *Ein klassisches Beispiel für den Unterschied zwischen Kundenorientierung und Produktorientierung und somit für den Erfolg des Marketing ist der Sony Walkman. Dieses Gerät war zum Zeitpunkt der Entwicklung ein technologischer Rückschritt und wurde von den Sony-Ingenieuren vehement als Rückfall in die Steinzeit der Cassettenrecordertechnik abgelehnt. Sie schämten sich, so etwas entwickeln und auf den Markt bringen zu sollen. Doch die Kunden wollten es und der Walkman wurde ein Riesenerfolg und Sony eines der größten Unternehmen der Welt.*

Die Beantwortung dieser drei Marketing-Grundfragen in der angegebenen Reihenfolge ist der einfache Erfolgsfaktor des Marketing. Wer diesen Weg begeht, wird erfolgreicher als die anderen konkurrierenden Unternehmen. Dies ist die Erfolgsphilosophie des Marketing.

1.4 Marketingprozess

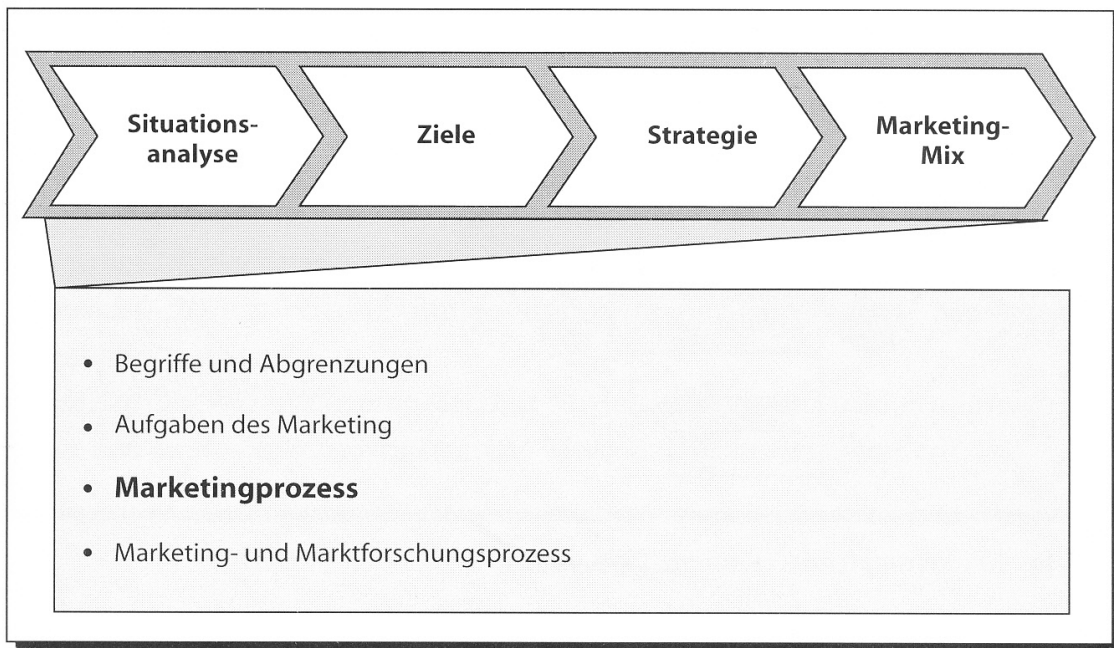


Abb. 7: Grundlagen – Marketingprozess

Um erfolgreiches Marketing zu betreiben und dazu eine erfolgreiche Marketingkonzeption für ein Unternehmen, eine Sparte oder eine Marke zu erstellen, sind klar umrissene Schritte zu beschreiten. Dieser Marketingprozess durchläuft im Wesentlichen vier Oberbereiche:

- ▶ Die Situationsanalyse,
- ▶ die Bestimmung des Zielsystems,
- ▶ die Strategiebestimmung und
- ▶ die Auswahl des passenden Marketinginstrumentariums.

Der Prozess zur Gestaltung einer marktorientierten Konzeption und somit zu einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit beginnt mit der **Darstellung der Ausgangssituation**. Wo steht das Unternehmen, auf welchen Märkten ist es tätig, in welcher Wettbewerbssituation? Ist die Situation beschrieben, folgt die **Definition der Ziele**, der Sollzustand des Unternehmens. Als dritter Schritt zur Konzepterstellung folgt die Frage nach der **Strategie**, dem Weg von der Ist- zu der Sollposition. Damit ist der grundsätzliche Weg gemeint. Als letztes ist der ausgewählte Weg mit Hilfe der **Instrumente des Marketing-Mixes** zu gehen.

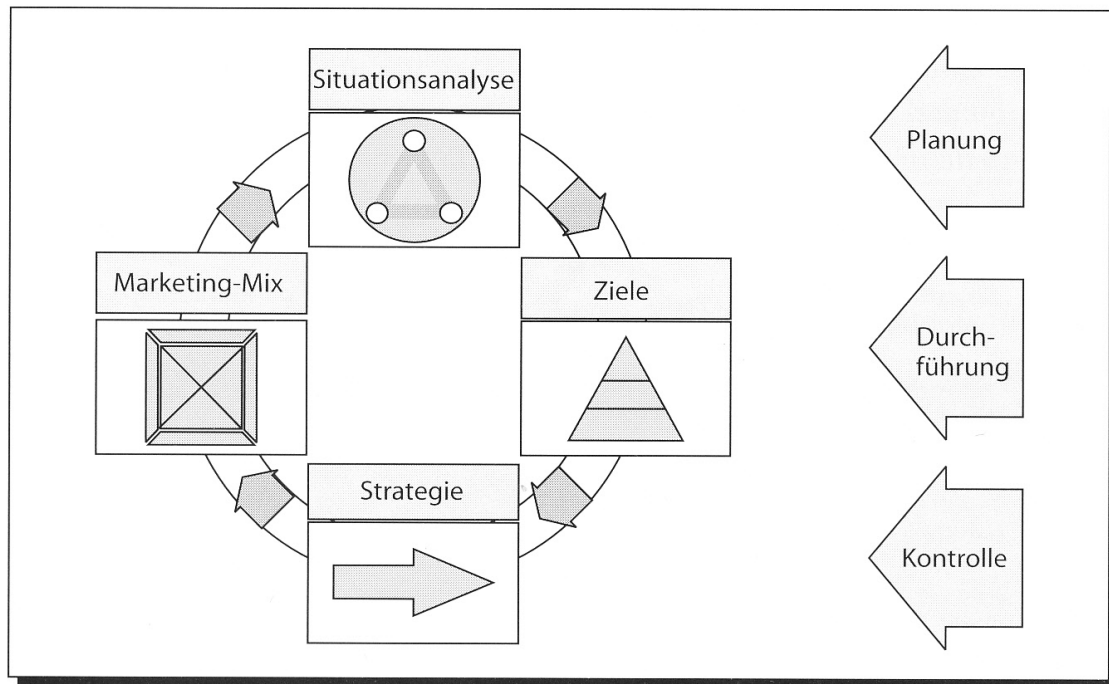


Abb. 8: Marketingprozess (Kamenz 1996, S. 10)

Wie alle betriebswirtschaftlichen Prozesse unterliegt auch der Marketingprozess dem Steuerungsdreiklang Planung – Durchführung – Kontrolle. Dies bezieht sich sowohl auf den ganzen Prozess wie auch die einzelnen Prozessbestandteile. In diesem Lehrbuch werden schwerpunktmäßig die Planungsschritte zu einer geschlossenen und erfolgsversprechenden Marketingkonzeption erarbeitet und vorgestellt. Geschlossen bedeutet, dass alle Phasen des Marketingprozesses aufeinander abgestimmt und in sich schlüssig sind und sich ideal ergänzen.

Sie halten sich in München auf und machen eine Situationsanalyse. Sie stellen fest, dass das Wetter schlecht ist, Sie Zeit und Geld haben und gerne in den Süden wollen. Danach entscheiden Sie sich für ein Ziel: Mailand. Dort ist es warm und angenehm. Somit ist München das Ist und Mailand das Soll. Als Drittes ergibt sich die Frage des einzuschlagenden Weges. Im Marketing spricht man dabei von Strategie. Aus den vielen möglichen Wegen entscheiden Sie sich für einen Mix aus Eisenbahn bis Innsbruck, mit dem Elefanten auf den Brenner und von da mit dem Fahrrad bergab bis Mailand. Könnten Sie jetzt schon losfahren? Nein! Es fehlen Ihnen die Informationen, wann z. B. der Zug fährt, ob und wann der Elefant zu mieten ist und wie das Fahrrad auf dem Brenner bereitgestellt wird. Sie müssen also die Instrumente planen, mit denen Sie den Weg beschreiten. Im Marketing spricht hier vom Marketing-Mix, dem Bündel von Instrumenten im Marketing. Erst nach der Planung können die einzelnen Schritte umgesetzt wer-

den. Nach der Ankunft in Milano oder spätestens beim nächsten Aufenthalt bei schlechtem Wetter in München, werden Sie den durchschrittenen Prozess kritisch würdigen und somit einer Kontrolle unterziehen. Somit wird die nächste Planung professioneller und ökonomischer.

Die vier Bereiche des Marketingprozesses unterliegen wie alle unternehmerischen Prozesse der betriebswirtschaftlichen Steuerung, dem Controlling:

- ▶ **Planung:** Welche Schritte sind in der zukünftigen Umsetzungsperiode nach Zeit und Inhalt zu gehen? Welche Mittel sind wann, an welchem Ort, in welcher Menge zur Verfügung zu stellen?
- ▶ **Durchführung:** Wird planungs- und zeitgerecht umgesetzt? Muss gegen-gesteuert werden?
- ▶ **Kontrolle:** Waren die eingesetzten Mittel ausreichend und erfolgreich? Ist der erwartete Nutzen eingetreten? Muss nachgebessert werden?

1.5 Marketing- und Marktforschungsprozess

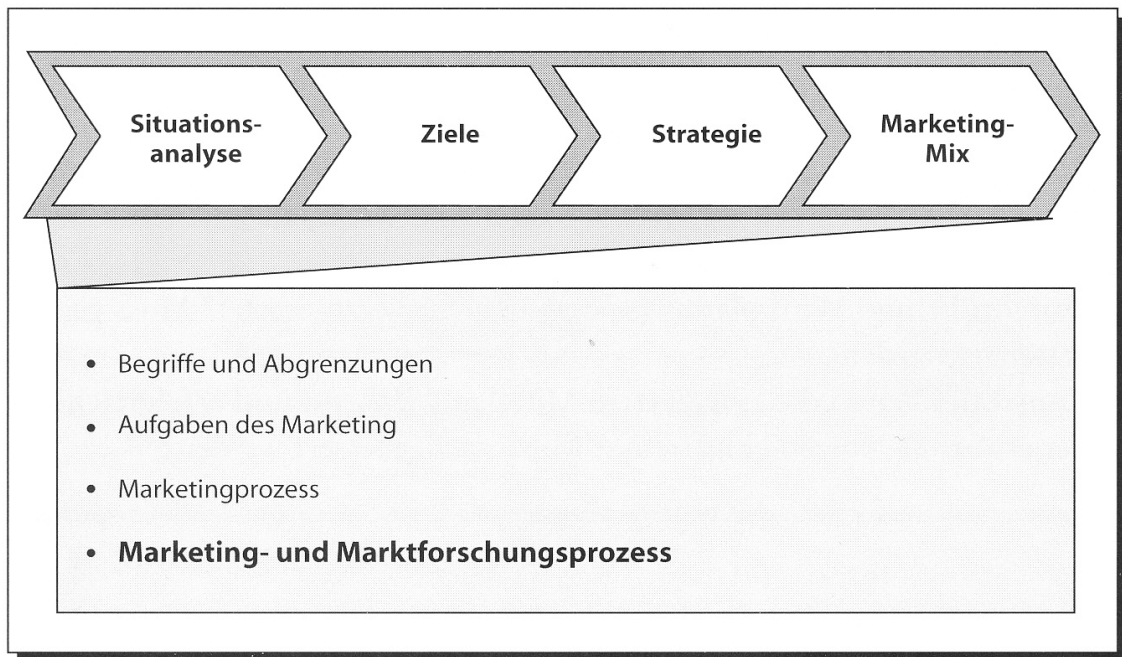


Abb. 9: Grundlagen – Marketing- und Marktforschungsprozess

Marketingmanagement bedeutet, kunden- und marktorientierte Entscheidungen in allen Bereichen des Unternehmens mit kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen zu treffen. Da der Mensch nur eine Entscheidung fällt, wenn er zu einem Problem eine Lösung finden muss, geht es als erstes darum, das zu lösende Problem zu entdecken und präzise zu definieren.

Nach der Entdeckung eines Problems z. B. durch eine eigene Marktforschungsabteilung mit dem Ziel der Aufdeckung von solchen Problembereichen, muss jedes einzelne Problem als zu lösende Aufgabe eng präzisiert werden. Jedes einzelne Problem ist nach Inhalt, Umfang und Zeitbezug zu formulieren. Daraus ergibt sich das Marktforschungsziel und daraus kann der entscheidungsrelevante Informationsbedarf abgeleitet werden. Neben der unsystematischen Problemerkennung gibt es auch einen Weg, alle marktorientierten Entscheidungen eines Unternehmens zu definieren und deren Informationsbedarf abzuleiten. Diese Systematik folgt den unterschiedlichen vier Hauptphasen des dargestellten Marketingprozesses.

Praxisbeispiel Camel: Anfang der 90er Jahre sollte mit einem Produktrelaunch und einer entsprechend neuen, aufmerksamkeitsstarken und ungewöhnlichen Werbestrategie der Marktanteil der Zigarettenmarke Camel deutlich erhöht wer-

den. Die umgesetzte Werbeidee, das Kamel als Markenzeichen in witzigen und spontanen Situationen lebendig zu machen, wurde von den Marktforschern durch Pre- und Posttest bei allen Altersgruppen, Rauchern und sogar Nichtrauchern als erfolgversprechend getestet. Die Werbekampagne wurde durchgeführt und bekam nie dagewesene Aufmerksamkeits- und Sympathieratings bei Rauchern und auch Nichtrauchern. Allerdings veränderte sich der Marktanteil nur geringfügig. Die erfolgreiche Werbekampagne war letztendlich nicht erfolgreich, da das eigentliche Ziel der Marktanteilssteigerung nicht erreicht wurde. Was war schief gelaufen? Die Problem- und Aufgabenformulierung war nicht exakt genug vorgenommen worden. Der Umfang der Zielgruppe war nicht genau bestimmt worden. Als Zielgruppe für den Relaunch und die Werbekampagne wären nur bisherige, ehemalige und direkte Wettbewerbskunden der Marke Camel abzugrenzen gewesen – und nicht die Gesamtheit der Raucher oder gar die Nichtraucher als neues Potenzial.

In jeder Phase des Marketingprozesses fallen Entscheidungen an, müssen also Probleme angegangen werden. Nur die Marktforschung ist sinnvoll und nützlich, die wirklich einen Vorteil bei der Auswahl der Handlungsalternativen für eine Problemlösung bewirkt. Von der Marktforschung sind nur solche Informationen zu erheben, zu analysieren und zu interpretieren, die zum Einen eine direkte Relevanz zur Entscheidungsfindung aufweisen, und zum Anderen einen möglichst großen Beitrag zur Reduktion der Unsicherheit aufweisen.

Ein Marktforscher ermittelt durch Sekundäranalyse die Halbwertszeit von Kohlenstoff 14. Ist diese Information entscheidungsrelevant? Für einen Manager selten, doch für einen Archäologen außerordentlich wichtig. Über diesen Wert kann das Alter von gefundenen Ausgrabungsstücken exakt definiert werden.

Eine moderne, praxisbezogene und marketingorientierte Marktforschungsdefinition sieht wie folgt aus:

Marktforschung erzeugt systematisch auf der Basis wissenschaftlicher Methoden (Erhebung, Analyse, Interpretation und Präsentation) Informationen für Marketingentscheidungen, welche das Management und die Gestaltungsalternativen aller Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowohl materieller als auch immaterieller Güter betreffen.

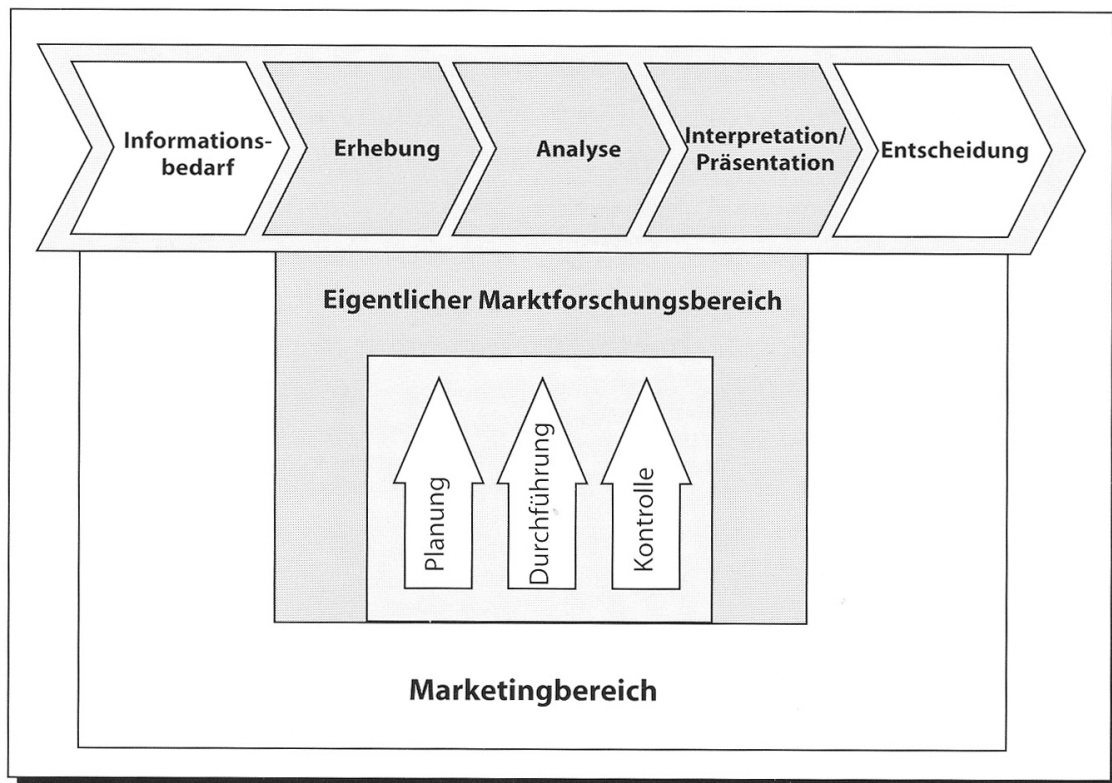


Abb. 10: Marketing und Marktforschungsprozess (Kamenz 1996, S. 10)

Der Ausgangspunkt für den Marktforschungsprozess ist die Identifizierung des Marketingproblems. Das beinhaltet alle aufgezeigten möglichen Kombinationen von Einzelfragen. Aus diesem Entscheidungsproblem resultiert der Informationsbedarf. In den drei weiteren Marktforschungsprozessstufen, der Marktforschung im engeren Sinne, werden für diesen Entscheidungsbedarf Informationen und Daten erhoben, analysiert, interpretiert und präsentiert. Auf dieser Basis werden von den Marketingverantwortlichen letztendlich die Entscheidungen getroffen. Die erste und letzte Phase betrifft somit die Marketing – oder Geschäftsleitung, während die drei Phasen dazwischen internen und/oder externen Marktforschungsspezialisten und Instituten unterliegen.

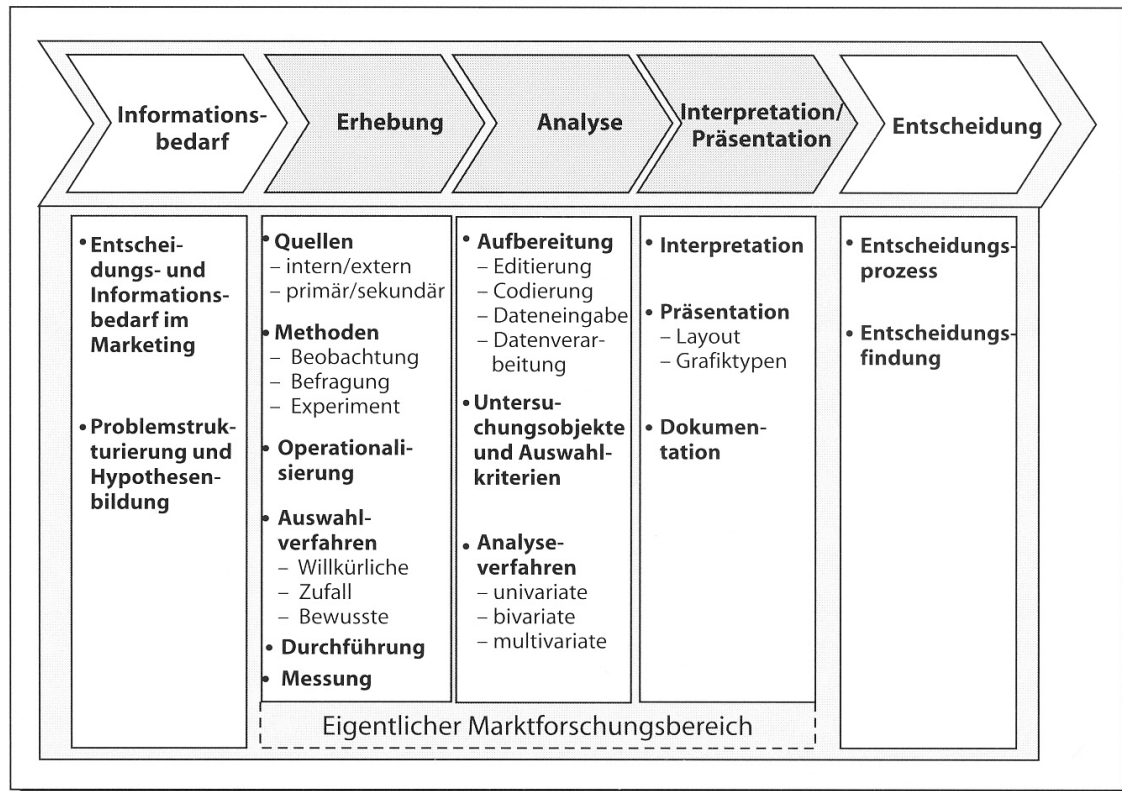


Abb. 11: Marktforschungsprozess (Kamenz 1996, S. 11)

Somit hat der Marketingverantwortliche in der ersten Phase des Marktforschungsprozesses für sein konkretes Problem, also seine konkrete Aufgabenstellung, den notwendigen Informationsbedarf durch die Formulierung z. B. von Problemfragen festzulegen. Danach wird der Marktforscher die für die Beantwortung der Problemfragen notwendigen Informationen erheben, analysieren und interpretieren. Die Ergebnisse präsentiert er zum Abschluss dem Marketingverantwortlichen. Er versucht also, die gestellten Problemfragen zu beantworten und eine Handlungsempfehlung auszusprechen. In der letzten Phase des Marktforschungsprozesses trifft der Marketingverantwortliche auf der Basis der mit Hilfe der Marktforschung reduzierten Unsicherheit die Entscheidung.

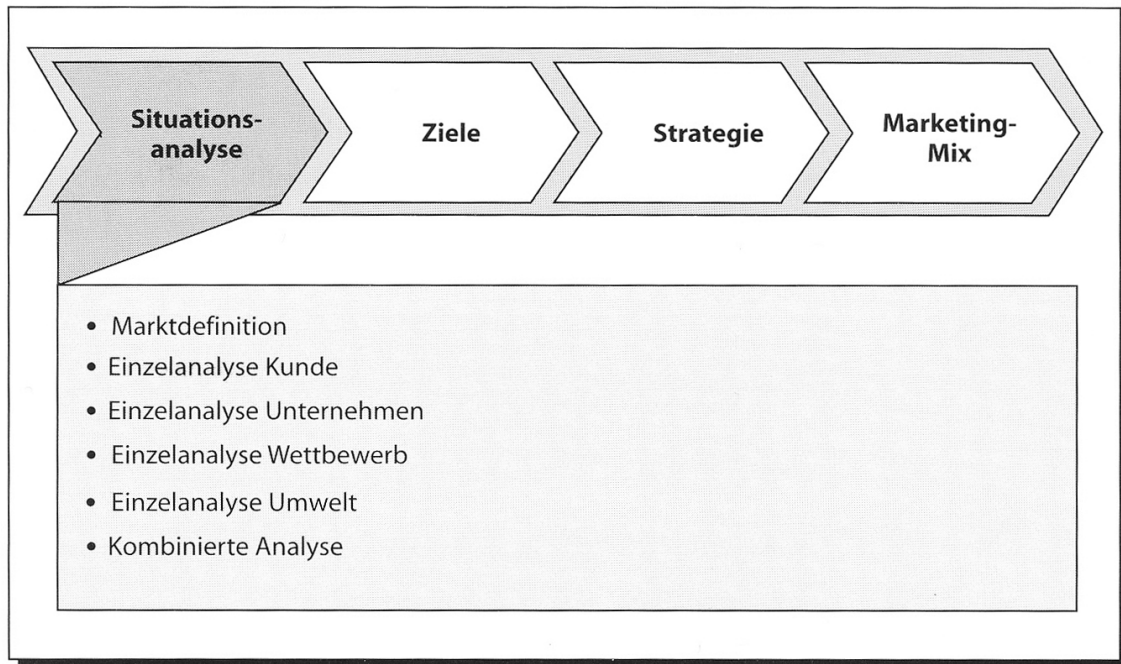


Abb. 12: Situationsanalyse – Übersicht

In diesem Kapitel werden alle notwendigen Teilschritte der Situationsanalyse beschrieben. Die Situationsanalyse beschreibt die Ausgangssituation, die Ausgangslage, den Istzustand oder das Ist eines Unternehmens zu einem festen, fixen Zeitpunkt. Erläutert werden die Teil- und Einzelanalysen bezüglich Kunde, Unternehmen, Wettbewerb und Umwelt. Danach werden einige kombinierten Ansätze dargestellt, die einige oder alle dieser vier einzelnen Kernbereiche miteinander kombinieren.

2.1 Einstieg

Der Ausgangspunkt der Erstellung einer Marketingkonzeption ist die vollständige Feststellung der augenblicklichen Situation. Sie wird immer zu einem Stichtag oder festem Zeitpunkt gemacht. Sie stellt dabei die mehrdimensionale Struktur aus der Situation bezüglich des Kunden, des eigenen Unternehmens, des Wettbewerbs und der Umweltfaktoren dar. Auch beinhaltet sie alle Informationen zum Stichtzeitpunkt bezüglich Vergangenheit, Gegenwart und auch Zukunft. Die vorliegenden Informationen über die Zukunft wie z. B. Prognosen sind Bestandteil der Situation eines Unternehmens.

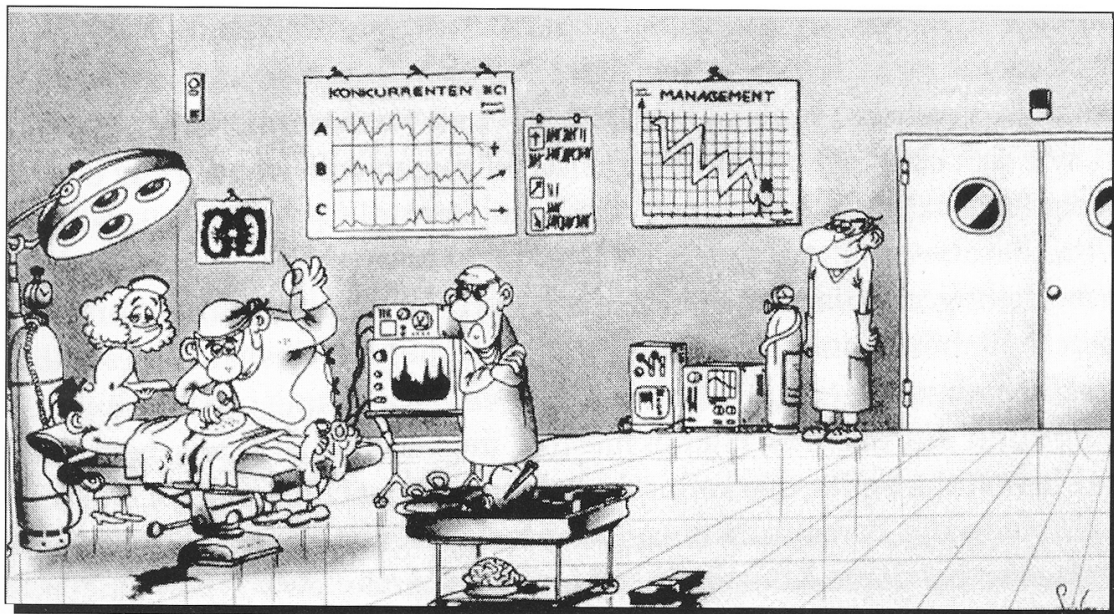


Abb. 13: Situationsanalyse – Cartoon (Seiler 1991, S. 50)

Neben der Frage, welche Inhalte und welche Informationen erhoben wurden, stellt sich als Zweites die Frage, für wen die Situationsanalyse überhaupt gemacht werden sollte. Denkbar wären:

- ▶ Konzern, Holding
- ▶ Unternehmen
- ▶ Unternehmenssparte
- ▶ Abteilungen
- ▶ Produktgruppen
- ▶ Produkte
- ▶ Marken
- ▶ Geschäftsfelder

Die Situationsanalyse kann also auf verschiedenen Unternehmensebenen und unterschiedlichen Aggregationsstufen zu jeder Zeit erstellt werden. Sie wird aber immer aus der Sicht eines Unternehmens für dieses Unternehmen zu einem Stichtzeitpunkt erstellt. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang der Begriff des **Strategischen Geschäftsfeldes (SGF)**.

Ein Strategisches Geschäftsfeld ist eine Analyseeinheit, welche für sich allein analysierbar ist, strategisch bearbeitbar ist, ein bestimmtes Marktsegment hat und einen identifizierbaren Wettbewerb aufweist. Man nennt sie auch vereinfacht eine **Produkt-Markt-Kombination**. Da der Erfolgsfaktor des Marketing die Kundenorientierung ist, sind idealerweise diese Geschäftsfelder entsprechend der Zielgruppen oder deren Bedürfnisbefriedigung abzugrenzen. Somit sind unter bestimmten Voraussetzungen Sparten, Produktgruppen, Produkte oder Marken auch als strategische oder einfach als Geschäftseinheit zu betrachten.

Praxisbeispiel: *Obwohl in der Automobilindustrie bekannt ist, dass es unterschiedliche Kunden mit völlig unterschiedlichen Bedürfnissen gibt (z. B. eine Familie oder ein Handelsvertreter), ist die Organisation dort immer produkt- oder produktgruppenorientiert. Man kann sich dort nicht vorstellen, dass es statt eines Produktmanagers für einen Omega oder Vectra einen Zielgruppenmanager Familien gäbe. Beide Vorgehensweisen haben Vor- und Nachteile. Sicher ist dies: mit einem Zielgruppenmanager Familien gäbe es z. B. bei Opel sehr schnell ein echtes Familienauto!*

Der Anstoß für eine Situationsanalyse ist vielfältig. Bei Großunternehmen wird sie kontinuierlich monatlich oder quartalsweise nach festem Plan und für fest definierte Unternehmensteile und Kriterien durchgeführt. Bei kleineren Unternehmen analysiert man die Ausgangssituation zumindest für die jährliche Marketing- und Vertriebsplanung einmal im Jahr. Neben diesen geordneten internen Anstößen gibt es auch externe Gründe, eine Ist-Analyse oder eine Problemdefinition vorzunehmen. Plötzliche Veränderungen der gesetzlichen Situation, Kostensteigerungen bei Ressourcen oder technische Entwicklungen geben Anlass zum Nachdenken und zur Analyse als Vorbereitung für die richtigen Entscheidungen.

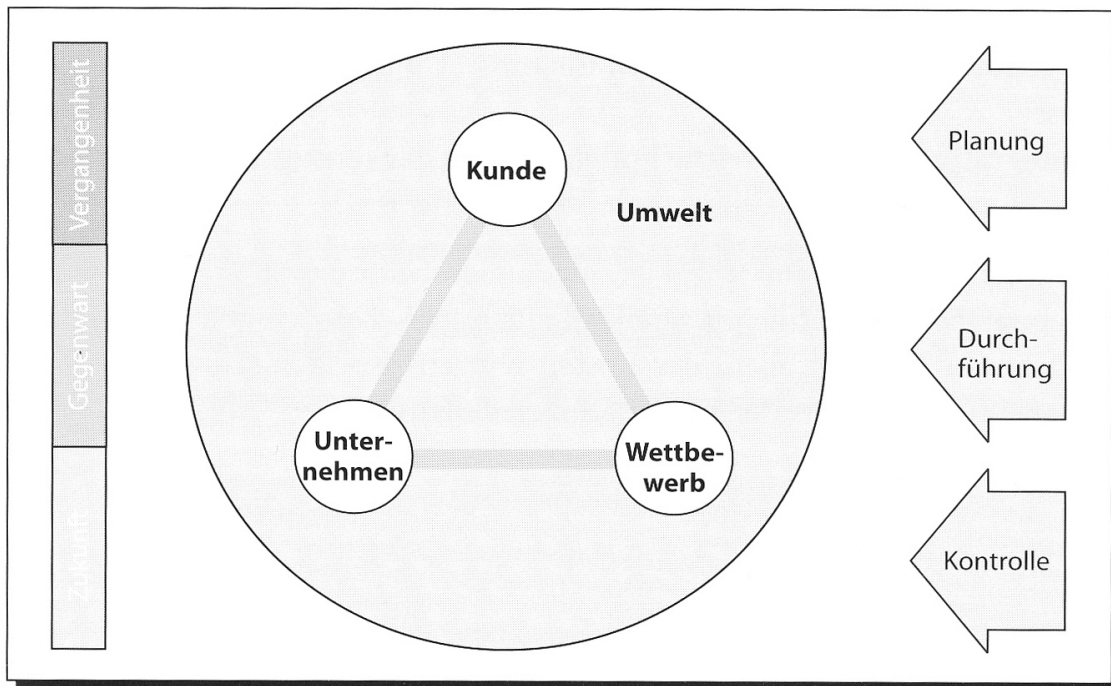


Abb. 14: Bestandteile der Situationsanalyse

Praxisbeispiel: Ein Automobilhersteller muss für seine Situation in der Umweltbetrachtung für langfristige Entscheidungen einkalkulieren, dass demnächst in Deutschland mehr alte als junge Menschen Autos kaufen werden. Ohne diese Information würden auf der Basis einer unzureichenden Situationsanalyse falsche Ziele und Strategien für die Zukunft verabschiedet.

Die Schwierigkeit besteht vor allem darin, diese Mehrdimensionalität zu erfassen. Dies ist vor allem die Kunst eines erfahrenen Marketingmanagers. Für die ersten Schritte zur Erstellung einer aussagekräftigen Situationsanalyse werden wir die folgende, einfachere Schrittfolge wählen:

- ▶ **Marktdefinition:** Auf welchem Markt sind wir tätig? Wie grenzt sich unser Markt zu anderen Märkten ab?
- ▶ **Kunde** (auch ggf. Absatzmittler): Wer ist unser Kunde? Was will unser Kunde? (Kundenanalyse)
- ▶ **Unternehmen:** Wer sind wir? Was wollen wir? Wie ist unsere eigene Ausgangssituation? Wo sind unsere Stärken und Schwächen? (Potenzialanalyse)
- ▶ **Wettbewerb:** Wie sieht unsere Wettbewerbssituation aus? Wer ist unser wichtigster Wettbewerber? Wo hat er seine Stärken und Schwächen? (Wettbewerbsanalyse)

- ▶ **Umwelt:** Welche Entwicklungen der sonstigen Umwelt sind zu beachten? Wo liegen Chancen und Risiken für uns? (Umweltanalyse, Branchenanalyse)
- ▶ **Integrative Analyse:** Welche Entwicklungen der sonstigen Umwelt sind zu beachten? Wo liegen Chancen und Risiken für uns?

Die Situationsanalyse unterliegt wie jede andere Stufe des Marketingprozesses dem betriebswirtschaftlichen Dreiklang Planung – Durchführung – Kontrolle. Dabei ist hier vor allem der Kosten-Nutzen-Aspekt in Hinsicht auf die Entscheidungsrelevanz der Informationen zu betrachten.

2.2 Marktdefinition

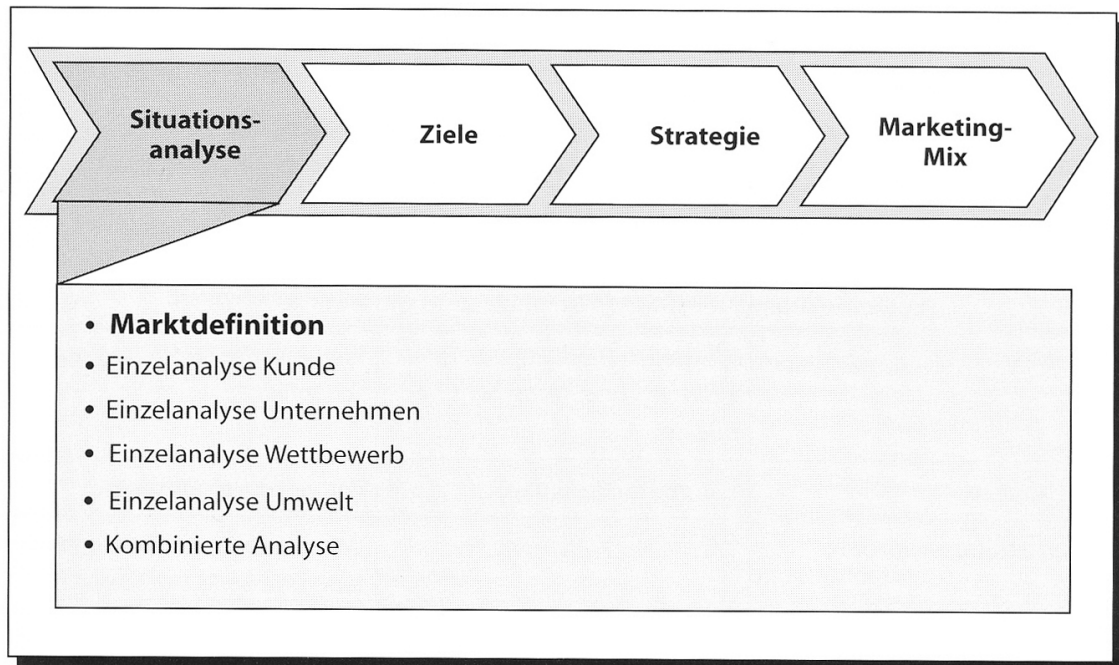


Abb. 15: Situationsanalyse – Marktdefinition

Noch wichtiger als für die Außendarstellung ist es für das Unternehmen nach innen festzulegen, auf welchem Markt oder auf welchen Märkten das eigene Unternehmen tätig ist. Deshalb ist die Feststellung der augenblicklichen Marktdefinition Ausgangspunkt der Situationsanalyse. Diese ist oft eng verbunden mit der Unternehmensorganisation. Die Situationsanalyse stellt nur fest, wie denn für das Unternehmen oder ein Strategisches Geschäftsfeld der Markt augenblicklich definiert wird. Idealerweise ist diese Marktdefinition sicherlich kundenorientiert, doch vielfach sind in der Realität weiterhin produktorientierte oder anders orientierte Marktdefinitionen feststellbar.

Produktorientierte Marktdefinitionen sehen den Produktnutzen und die Produkteigenschaften im Vordergrund. Kundenorientierte dagegen konzentrieren sich auf den Kundennutzen und die teilweise auch irrationale Kundenbedürfnisbefriedigung durch die Produkte.

Unternehmen	Produktorientierte Definition	Kundenorientierte Definition
Deodoranthersteller	<i>Wir töten Geruchsbakterien ab.</i>	<i>Wir machen Sie attraktiv und erfolgreich.</i>
Elektronikhersteller	<i>Wir wollen elektronische Bauteile für Küchengeräte herstellen.</i>	<i>Wir sorgen für glückliche Ingenieure beim Gerätehersteller.</i>
Lexikon-Verlag	<i>Wir verkaufen Lexika.</i>	<i>Wir geben Ihnen Wissen.</i>
Pausensnackhersteller	<i>Wir stellen schokoladen-ähnliche Produkte aus genmanipulierter Soja her.</i>	<i>Wir stellen Mitbringsel her, die Ihre Schwiegermutter als Geschenk akzeptiert.</i>
Seifenhersteller	<i>Wir stellen Produkte aus Tierkadavern und moderner Chemie her.</i>	<i>Wir verkaufen Hoffnung auf Schönheit.</i>
Uhrenmarke	<i>Wir verkaufen Uhren.</i>	<i>Wir verkaufen Prestige.</i>
Unterhaltungselektronik	<i>Wir stellen Walkmans her.</i>	<i>Wir sorgen für Musik, Unterhaltung und Spaß beim Sport.</i>

Abb. 16: Produkt- und kundenorientierte Marktdefinitionen

Wie die Übersicht zeigt, ist eine Marktabgrenzung nach dem Produkt und den Produkteigenschaften viel einfacher, als nach den Kunden und den Kundenwünschen. Es zeigt sich bei den entsprechenden Versuchen auch immer wieder, dass Manager die Bedürfnisse ihrer Kunden gar nicht genau kennen und deshalb eine solche kundenorientierte Marktdefinition gar nicht vornehmen können.

Marke	Slogan	Marktdefinition
allago	<i>Der Einkaufs- und Servicepartner für Ihr Unternehmen. Supereinfach. Supergünstig. Superschnell</i>	produktorientiert
ARAG	<i>Wir wollen, dass Sie Ihr Recht bekommen</i>	kundenorientiert
Audi	<i>Vorsprung durch Technik</i>	produktorientiert
AWD	<i>Ihr unabhängiger Finanzoptimierer</i>	produktorientiert
BMW	<i>Freude am Fahren</i>	kundenorientiert
Buffo	<i>Das Premium Hundefutter mit Garantie</i>	produktorientiert
Coca Cola	<i>Enjoy</i>	kundenorientiert
Commerzbank	<i>Die Bank an Ihrer Seite</i>	produkt-/kundenorientiert
Holsten	<i>Auf die Freundschaft</i>	kundenorientiert
Krombacher	<i>Eine Perle der Natur</i>	kundenorientiert
Lycos	<i>Ihr persönlicher Internet-Guide</i>	produkt-/kundenorientiert
Materna	<i>Information & Communications</i>	produktorientiert
McDonalds	<i>Every time a good time</i>	kundenorientiert
Mercedes Benz	<i>Die Zukunft des Automobils</i>	produktorientiert
Moskovskaja	<i>Ein russisches Meisterstück</i>	produkt-/produktionsorientiert
Nivea	<i>Ideen fürs Leben</i>	kundenorientiert
Oase	<i>Technik für schöne Teiche</i>	produktorientiert
Sagrotan	<i>Hygiene zum Wohlfühlen</i>	produkt-/kundenorientiert
Tele2	<i>Einfach billig telefonieren</i>	produkt-/kundenorientiert
T-ISDN	<i>Der bessere Anschluss</i>	wettbewerbsorientiert
travel 24.com	<i>Urlaub zum Greifen nah</i>	kundenorientiert
Volksbanken	<i>Wir machen den Weg frei</i>	kundenorientiert
Volvo V40	<i>Designed to save Lives</i>	produktorientiert
Warsteiner	<i>Das einzig wahre</i>	produkt-/kundenorientiert

Praxisbeispiel: *Eine typische, produktorientierte Marktdefinition wäre für ein Chemieunternehmen: Wir stellen chemische Substanzen aus Ölprodukten und Tierkadavern für dermatologische Anwendungen her. Kundenorientiert würde der Markt für Hautcremes bezeichnet als: Wir verkaufen Hoffnung auf Schönheit.*

Eine gute Möglichkeit, die Kundenorientierung auszudrücken oder ein Unternehmen auf die Art der verwendeten Unternehmensorientierung zu überprüfen, sind die Unternehmenslogos. Ein Slogan ist ein kurzes, prägnantes schriftliches Kommunikationsmittel, welches als kurzes Statement meist der Marke oder dem Logo als Kurztext folgt. Bei einem kundenorientierten Slogan wird der Nutzen für den Kunden im Vordergrund stehen. Der Nutzen entspricht in erster Linie emotionalen Bedürfnissen und erst in zweiter rationalen Bedürfnissen. Bei einem produktorientierten Unternehmen steht die Produktqualität oder die Produktfunktion als rein rationales Verständnis im Fokus.

Ein Slogan wie »Ideen fürs Leben« sagen nichts über das Produkt aus. Es drückt, in diesem Fall für Nivea, die grundsätzliche Mission des Unternehmens aus, für das Leben der Kunden einen Nutzenbeitrag zu stiften. Während ein »Russisches Meisterstück« auf eine besonders gute Fertigung eines Produktes schließen lässt. Wozu braucht man dann noch den Kunden?

In Deutschland herrscht noch immer die Produktorientierung in der Markt-abgrenzung und den Slogans vor. Ein Indiz dafür, dass das Marketing noch immer nicht in allen Vorstandsetagen als Garant für den Erfolg im globalen Wettbewerb erkannt und umgesetzt wird.

Praxisbeispiel: *Ein klassisches Beispiel für eine verfehlte Marktdefinition sind die noch bis in die 50er Jahre bestehenden Eisfarmen in den USA. Aus vielen Filmen kennen wir die großen Eisblöcke, die auf diesen sogenannten Eisfarmen hergestellt wurden. Als Markt definierte man die »Herstellung von Eis in Blöcken in Eisfarmen«. Die dann aufkommenden dezentralen Eismaschinen wurden als artfremd angesehen und bekämpft. Langfristig haben die Eisfarmen somit verloren und sind vollständig verschwunden. Hätten sie z. B. die Marktdefinition »Versorgung der Menschen mit Eis« gehabt, hätten sie selber die Entwicklung der Eismaschinen angeregt und gelenkt, so dass sie weiterhin im Geschäft geblieben wären. Allerdings mit denselben Kunden und derselben Bedürfnisbefriedigung, nur über andere Produkte. Einer ähnlichen Fehleinschätzung unterliegen z. B. gerade Tageszeitungen, die ihren Markt als »Aktuelle Informationsversorgung der Kunden über bedrucktes Papier« ansehen. Somit kümmern sie sich nicht ausreichend um das Internet. Da aber die Information z. B. von Immobilien-, Auto-*

mobil- und Jobangeboten für den Kunden nicht grundsätzlich an ein Medium wie Papier gebunden ist, werden die Tageszeitungen mehr als 90 % ihres Anzeigengeschäftes an das Internet verlieren, da sich der Kunde kostengünstiger, schneller und umfassender in der Zukunft über das Internet diesbezüglich informieren wird. Würden die Tageszeitungen dieses Marktsegment definieren als »Aktuelle, schnelle und umfassende Informationsversorgung der lokalen Kunden« würden sie das Internet in ihr Leistungsspektrum integrieren und ihren Kundenvorsprung weiter ausbauen. Im ersten Fall verlieren sie 90 % ihrer Anzeigen und somit 90 % ihres Umsatzes, im zweiten Teil kein einziges Prozent der Anzeigen und ca. 50 % des Umsatzes. Welcher Weg, welche Strategie ist die Bessere?

Neben dieser kundenorientierten Definition gibt es die etwas umfassendere und technokratischere und mehrdimensionale Marktdefinition von Abell (Abell 1980):

1. **Marktsegment:** Welches Marktsegment, welche homogenen Gruppen von Kunden sprechen wir an und welche nicht? (siehe Kapitel 5.1)
2. **Funktion:** Welche Funktionen sollen unsere Produkte, unsere Leistungsangebote für unsere Kunden erfüllen und welche nicht? Welche Nutzungsmöglichkeiten ergeben sich aus unseren Produkten für die Kunden und welche nicht?
3. **Technologie:** Welche Technologie setzen wir in unseren Produkten ein und welche nicht? Welche Verfahren oder Werkstoffe setzen wir ein, um die Funktionserfüllung beim Kunden technologisch zu erreichen?
4. **Wirtschaftsstufen:** Auf welcher Wirtschaftsstufe sind wir tätig und auf welcher nicht? Auf welcher Phase der wirtschaftlichen Leistungserstellung von der Rohstoffgewinnung bis zur Auslieferung des Produktes beim Kunden sind wir tätig und auf welcher nicht?

Praxisbeispiel: Für einen Hersteller von Computerdruckern könnte eine Marktdefinition nach Abell folgendermaßen aussehen (*fette Begriffe*):

Bereich	Alternativen
Marktsegment	Privatpersonen – Geschäftsleute – Vereine – ...
Funktion	Grafik – Text – Formulare – Zeitungen – ...
Technologie	Laser – Tintenstrahl – Nadel – Typenrad – ...
Wirtschaftsstufe	Rohstoff – Bauteil – Hersteller – Handel – ...

Dieser Hersteller ist also im Marktsegment »Geschäftsleute«, mit der Produktfunktion »Texterstellung« und mit der Technologie »Laserdruck« als »Hersteller« tätig.

Ist der Markt definiert, so sind grundsätzliche Marktkennzahlen zu ermitteln, die die Basis für alle Investitions- und Wirtschaftlichkeitsanalysen bilden. Folgende **Kennzahlen** werden vom Marketing für eigene Berechnungen und Prognosen und für das Controlling bestimmt und laufend aktualisiert:

- ▶ **Absatzpotenzial:** theoretische Aufnahmefähigkeit des Marktes bezüglich des Absatzes des Unternehmens, also Anteil am Marktpotenzial, welches das Unternehmen für realisierbar erachtet,
- ▶ **Absatzvolumen:** realer, aktueller oder prognostizierter Absatz des Unternehmens,
- ▶ **Kurzfristiges Marktpotenzial:** kurzfristige, maximale Aufnahmefähigkeit des Marktes,
- ▶ **Langfristiges Marktpotenzial:** langfristige, maximale Aufnahmefähigkeit des Marktes (Summe der Bedürfnisträger multipliziert mit dem Durchschnittsbedarf pro Zeiteinheit),
- ▶ **Marktsättigung:** Relation aus Marktvolumen und Marktpotenzial. Sie zeigt auf, inwieweit das Marktvolumen schon ausgeschöpft ist.
- ▶ **Marktanteil:** Verhältnis des Absatzes eines Unternehmens am Marktvolumen in einer Zeiteinheit,
- ▶ **Marktausschöpfung:** Quotient von Marktvolumen und Marktpotenzial und damit als Restgröße das mögliche Wachstumspotenzial des Marktes oder Sättigungsgrad,
- ▶ **Marktdurchdringung:** Relation zwischen Absatzvolumen und Absatzpotenzial. Sie zeigt die noch offenen Steigerungspotenziale für ein Unternehmen am Markt auf.
- ▶ **Marktvolumen:** aktuelles Nachfragevolumen des Marktes, welches alle Anbieter in einer Zeiteinheit tätigen,
- ▶ **Relativer Marktanteil:** Quotient des Absatzes eines Unternehmens und dem Marktanteil des stärksten Konkurrenten,
- ▶ **Theoretische Marktkapazität:** theoretisch denkbare Aufnahmemöglichkeit durch den Markt, wenn alle Marktteilnehmer ihren Bedarf befriedigen würden.

III.

Prijevod s hrvatskog na njemački

Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche

EXKLUSIV

Die kroatische Tageszeitung *Vjesnik* veröffentlicht alle Verhandlungskapitel Kroatiens mit der Europäischen Union

Was hat Kroatien mit Brüssel vereinbart?

Kroatien und die Europäische Union

Zusammenfassung der 35 Verhandlungskapitel

Angesichts des bevorstehenden Abschlusses der Beitrittsverhandlungen zwischen Kroatien und der Europäischen Union haben die zuständigen kroatischen Regierungsorgane Zusammenfassungen vorbereitet, die Grundinformationen zum Inhalt der 35 Verhandlungskapitel beinhalten. Ziel ist, die kroatische Öffentlichkeit über die wichtigsten Aspekte der Verhandlungen und über die Schlüsselreformen für Kroatien zu informieren.

Wichtig ist darauf hinzuweisen, dass in diesem Moment (11. Juni 2011) folgende Verhandlungskapitel noch nicht abgeschlossen sind: Wettbewerb (8), Justiz und Grundrechte (23), Finanz- und Haushaltsbestimmungen (33) und Andere Fragen (35). Bis zum Abschluss des Verhandlungsprozesses, d.h. bis zur letzten zwischenstaatlichen Regierungskonferenz, sind kleinere Abweichungen vom hier geschilderten Inhalt bezüglich der Verhandlungsergebnisse in den oben genannten Kapiteln möglich. So werden beispielsweise Details bezüglich des Finanzrahmens für Kroatien in Kapitel 33 und andere Einzelheiten erst nach Verhandlungsabschluss bestätigt.

Zu betonen ist auch, dass die endgültigen Verhandlungsergebnisse und die Beitrittsbedingungen erst im Beitrittsvertrag, der gerade in Entstehung ist und im Herbst zum Abschluss gebracht wird, formuliert werden.

1. Freier Warenverkehr

Der freie Warenverkehr ist das Kernstück des einheitlichen europäischen Marktes. Mit der Abschaffung der Handelshindernisse, die die Produktplatzierung auf Nationalmärkten verhindern, wird die Gleichbehandlung aller Produkte sichergestellt und Verbraucherschutz, Gesundheit und Umweltschutz werden auf ein hohes Niveau gebracht.

- Kroatien wird ein Teil des europäischen Binnenmarkts, auf dem gleiche Regeln für alle Produkte der Mitgliedstaaten gelten.
- Es wird gleichzeitig sichergestellt, dass kroatische Qualitätsprodukte am europäischen Markt wettbewerbsfähig werden und dass ausländische Qualitätsprodukte auf den kroatischen Markt gebracht werden.
- In Kroatien ausgestellte Zertifikate werden in allen Mitgliedstaaten anerkannt, wodurch kroatische Produkte freien Zutritt zum europäischen Markt erhalten. Dadurch werden sich kroatische Hersteller bei der Produktplatzierung am europäischen Markt doppelte Testverfahren ersparen, was sich auch positiv auf die Kostensenkung auswirkt.
- Kroatischen Verbrauchern werden detailreiche Produktinformationen zugänglich gemacht. Wegen des Gesundheits- und Verbraucherschutzes sowie der größeren Produktsicherheit wird die Kontrolle bei der Produktplatzierung mit den zuständigen europäischen Organen in Einklang gebracht.

Um den Zugang zu Arzneimitteln am kroatischen Markt sicherzustellen, ist vom Zeitpunkt des Beitritts eine vierjährige Übergangsfrist sichergestellt worden, damit die Dokumentation für das nach europäischen Vorschriften geregelte Inverkehrbringen fertiger, in Kroatien registrierter Arzneimittel in Einklang gebracht und erweitert werden kann.

2. Freizügigkeit der Arbeitnehmer

Die Freizügigkeit der Arbeitnehmer bezieht sich auf den freien Personenverkehr sowie das Recht auf die Beschäftigung und den Aufenthalt während der Beschäftigung in einem anderen Mitgliedstaat der Europäischen Union. Im Hinblick auf Wanderarbeitnehmer und ihre Familienmitglieder umfasst dieser Begriff unter anderem den Bereich der sozialen Sicherheit (z.B. Krankenversicherung, Rentenversicherung, Arbeitslosenversicherung und Anspruch auf Familienleistungen).

- Ein Arbeitnehmer, der in einen anderen Mitgliedstaat migriert, hat Anspruch auf Sozialversicherung und Rente, egal ob ihn sein Arbeitgeber entsandt hat oder er allein entschieden hat, in einen anderen Mitgliedstaat zu migrieren.
- Die Arbeitnehmerfreizügigkeit ermöglicht kroatischen Arbeitnehmern mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten an den Arbeitsmärkten anderer Mitgliedstaaten wettbewerbsfähig aufzutreten.

Kroatische Staatsbürger erhalten ohne spezielle Erlaubnisse oder Arbeitsgenehmigungen freien Zugang zur Beschäftigung in den EU-Mitgliedstaaten, außer in denjenigen Mitgliedstaaten, die sich dazu entscheiden, die in ihrem nationalen Recht bereits vorhandenen Beschränkungen maximal für einen Zeitraum von zwei, fünf oder sieben Jahren beizubehalten. Für die Mitgliedstaaten, die solche Beschränkungen beibehalten, kann Kroatien gleichwertige Beschränkungen auferlegen, sodass deren Bürger nicht in Kroatien arbeiten können.

3. Niederlassungsrecht und freier Dienstleistungsverkehr

Alle EU-Mitgliedstaaten sind verpflichtet, einen adäquaten und vollständig nicht diskriminierenden Rechtsrahmen ohne ungerechtfertigte Einschränkungen für die Ausübung des Niederlassungsrechts sicherzustellen. In der Europäischen Union ist es möglich, ungehindert Dienstleistungen in allen Mitgliedstaaten anzubieten.

- Kroatische Staatsbürger und kroatische Handelsgesellschaften werden gemäß des Niederlassungsrechts als Selbstständige oder durch die Gründung von Handelsgesellschaften oder Zweigstellen, eine Wirtschaftstätigkeit in einem oder mehreren Mitgliedstaaten aufnehmen und ausüben können.
- Alle kroatischen Geschäftsobjekte, bzw. natürlichen und juristischen Personen, können in jedem Mitgliedstaat zeitweilig Dienstleistungen anbieten, auch ohne sich in diesem Staat niederzulassen.
- In Kroatien erworbene fachliche Qualifikationen werden in allen EU-Mitgliedstaaten anerkannt, und zwar meistens ohne komplizierte administrative Vorgänge, da diese in der Union durch das System der Gegenseitigen Anerkennung ständig vereinfacht werden.

Kroatien hat sich verpflichtet, bis zum 31. Dezember 2012 den Postdienstleistungsmarkt gänzlich zu liberalisieren.

4. Freier Kapitalverkehr

Dieses Kapitel umfasst Vorschriften aus den Bereichen Investitionen, Investitionsfonds, Kredite, Depositen und Vermögensübertragung. Es bezieht sich auch auf laufende Zahlungen sowie die Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismus-Finanzierung.

- Mit dem 1. Januar 2011 kam es zur vollständigen Liberalisierung des Kapitalverkehrs. Es wurde, beispielsweise, ermöglicht, Bankkonten im Ausland zu eröffnen, Steuerausländern Kredite zu gewähren und uneingeschränkt Bargeld ein- und auszuführen.
- Kroatische Bürger und Unternehmen werden uneingeschränkt mit Finanzinstituten anderer EU-Mitgliedstaaten Geschäfte tätigen können.
- Finanzinstitute müssen den Bürgern jetzt schon völlig transparent und kostenlos Auskunft über Dienstleistungspreise, Zahlungsfristen, Wechselkurse, Gebühren und Zinsen geben.
- Staatsbürger der EU-Mitgliedstaaten können schon seit zwei Jahren auf gleiche Weise wie die kroatischen Staatsbürger Immobilien in Kroatien kaufen, sodass die EU-Mitgliedschaft daran nichts ändern wird.

Die Staatsbürger der EU-Mitgliedstaaten werden kroatisches Agrarland noch sieben Jahre nach dem EU-Beitritt Kroatiens nicht kaufen können. Insofern es kroatische Bürger für notwendig halten, können sie unter bestimmten Umständen eine Verlängerung der Frist für weitere drei Jahre beantragen.

5. Öffentliches Auftragswesen

Voraussetzung für Wirtschaftswachstum und -entwicklung sowie die Wettbewerbsintensivierung ist ein effizientes, auf Transparenz, Gleichbehandlung und Nichtdiskriminierung beruhendes System des öffentlichen Auftragswesens.

- Seit Februar 2005 können sich kroatische Geschäftssubjekte uneingeschränkt an den öffentlichen Auftragsvergabeverfahren anderer EU-Mitgliedstaaten beteiligen.
- Alle öffentlichen und staatlichen Institutionen sind verpflichtet, die Auftragsvergabeverfahren im Einklang mit dem Transparenzgrundsatz durchzuführen, wodurch zusätzliche Kontrolle ihrer Geschäftsaktivitäten ermöglicht wird.
- Die Verbesserung des gesamten Systems des öffentlichen Auftragswesens in Kroatien mit Schwerpunkt auf Korruptionsprävention und -bekämpfung sichert eine gute Nutzung des Steuerzahlergeldes.

6. Gesellschaftsrecht

Das Kapitel zum Gesellschaftsrecht bezieht sich auf die Gründung und die Geschäftstätigkeit von Handelsgesellschaften in den EU-Mitgliedstaaten und umfasst Buchführung, Buchprüfung und Gesellschaftsrecht im engeren Sinne. Die Harmonisierung der europäischen Gesellschaftsrechtsvorschriften stärkt die Rechtssicherheit und fördert somit Geschäftstätigkeit und Investitionen.

- Durch die bisherige Rechtsangleichung in diesem Bereich sind unter anderem Bedingungen vorgeschrieben worden, die den Handelsgesellschaften den schnelleren Markteintritt ermöglichen, außerdem sind die Kosten der Eröffnung von Insolvenzverfahren gesenkt worden u. Ä.
- Mit dem Tag des EU-Beitritts werden für Kroatien auch zwei neue Gesellschaftsformen zur Verfügung gestellt: die Europäische Gesellschaft (SE – *Societas Europaea*) und die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV).
- Mit der Gründung einer Europäischen Gesellschaft werden einfache grenzüberschreitende Zusammenschlüsse ermöglicht sowie die Sitzverlegung in einen anderen Mitgliedstaat, ohne die Gesellschaft in einem Mitgliedstaat liquidieren und im anderen wieder eintragen zu müssen.

7. Rechte am geistigen Eigentum

Die Rechte am geistigen Eigentum, die den Urheberrechtsschutz und damit verwandte Schutzrechte sowie die Rechte am gewerblichen Eigentum umfassen, sind gesetzliche Mittel, mit denen die Rechtsträger ihre geistigen Schöpfungen in bestimmte immaterielle Geschäftswerte umwandeln.

- Folge der Rechtsangleichung an den gemeinschaftlichen Besitzstand, wird die bessere Umsetzung der Rechte am geistigen Eigentum sein. Für Unternehmen bedeutet das, dass es zur Markterweiterung kommt, ihre Marktposition gesichert, der Waren- und Dienstleistungsverkehr verbessert und zusätzliche Einnahmen durch Lizenzvergabe sichergestellt werden, aber auch, dass Urheberrechtsverletzung (bzw. Diebstahl des geistigen Eigentums) verhindert wird.
- Urheberrechte und damit verwandte Schutzrechte werden ohne jegliche Kosten oder formelle Verfahren erworben, und zwar mit der bloßen schöpferischen Leistung oder

durch Leistungen anderer Art, die zur Schöpfung eines Werks, seiner Aufführung oder Veröffentlichung führen.

- Die Rechte am gewerblichen Eigentum beziehen sich auf den Erfindungsschutz durch Patente, Markenschutz, Geschmacksmusterschutz (mit dem unter anderem das Design eines Produkts geschützt wird) und beispielsweise auch auf geographische Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen.

8. Wettbewerb

Die Wettbewerbsregeln sind für alle Marktteilnehmer gleich und haben die Aufgabe, einen besser funktionierenden Markt zu gestalten, der ein breiteres Waren- und Dienstleistungsangebot zum günstigsten Preis sichern soll.

- Diese Regeln schützen die Bürger, indem sie Unternehmen verbieten Verträge abzuschließen, die Preisabsprachen ermöglichen, die Produktion, Entwicklung und Investitionen einschränken oder die Märkte und Beschaffungsquellen aufteilen.
- Sie verhindern ebenfalls den Missbrauch der marktbeherrschenden Stellung eines Unternehmens und vereiteln Unternehmenszusammenschlüsse, die den Wettbewerb negativ beeinflussen.
- Die Wettbewerbspolitik umfasst die Überwachung und Kontrolle staatlicher Beihilfen. Diese werden nicht gewährt, insofern sie den Wettbewerb verzerren beziehungsweise einen ungerechtfertigten Vorteil im Vergleich zu ähnlichen Marktsektoren bewirken. Staatliche Beihilfen werden in folgenden Fällen gewährt: Förderung von Forschung und Entwicklung, Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen, Umweltschutz, Naturkatastrophen oder Entwicklung benachteiligter Regionen.
- Gerade die Verhandlungen zu diesem Kapitel haben den Prozess der Umstrukturierung der kroatischen notleidenden Werften beschleunigt, wodurch die Steuerzahler entlastet werden und die Werften eine Gelegenheit für rentable Geschäfte unter marktwirtschaftlichen Bedingungen bekommen.

9. Finanzdienstleistungen

Dieses Kapitel umfasst das Bank- und Versicherungswesen, die Rentenfonds und den Kapitalmarkt. Kroatien hat bereits ein hohes Niveau an Finanzintegration mit der

Europäischen Union erreicht, wodurch der hohe Stabilitätsgrad des kroatischen Finanzsystems zusätzlich gestärkt wird.

- Die EU-Mitgliedschaft wird das Finanzdienstleistungsangebot bereichern und den Wettbewerb erhöhen.
- Finanzinstitute werden anhand einer vom Herkunftsland erteilten Zulassung und durch Anwendung der Regeln des sogenannten Europäischen Passes in allen EU-Mitgliedstaaten Geschäfte tätigen können.
- Die Kroatischen Institutionen für die Finanzmarktüberwachung werden mit dem europäischen Finanzaufsichtssystem zusammenarbeiten und sich am Entwurf von Vorschriften beteiligen, die den einheitlichen europäischen Finanzmarkt regeln.

Sowohl die Kroatische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (HBOR) als auch Genossenschaftsbanken, die in Kroatien tätig sind, sind dauerhaft von der Anwendung der EU-Vorschriften über Kreditinstitute ausgenommen.

10. Informationsgesellschaft und Medien

Im Rahmen dieses Kapitels wird der Wettbewerb auf dem Gebiet der elektronischen Kommunikation gefördert. Der Akzent liegt dabei auf Verbraucherschutz und der Entwicklung und Verbreitung von neuen Technologien und Dienstleistungen, wie z.B. Breitbandinternetdiensten. Im Bereich der audiovisuellen Politik bzw. der Medien ist der Akzent auf dem Schutz von Kindern und Jugendlichen vor jugendgefährdenden Programminhalten und Werbungen sowie Regelungen über Teleshopping und Werbungen.

- Infolge der Rechtsangleichung an den gemeinschaftlichen Besitzstand können die kroatischen Bürger zwischen einer Vielzahl von verschiedenen Anbietern wählen, weswegen die Preise deutlich sinken. Freier Anbieterwechsel ist möglich, wobei man die vorhandene Telefonnummer und Vorwahlnummer behalten kann, egal zu welchem Netz man wechselt.
- Mit dem EU-Beitritt werden die Roaming-Kosten sinken, vorausgesetzt der Nutzer befindet sich innerhalb der Europäischen Union. Die Preise in den Mitgliedstaaten belaufen sich ab Juli 2011 auf höchstens 0,35 Euro für ausgehende Anrufe und 0,11 Euro für eingehende Anrufe (zuzüglich Mehrwertsteuer).

- Die in der ganzen Europäischen Union geltende kostenlose Notrufnummer 112 wurde eingeführt.
- Im Einklang mit den EU-Rechtsvorschriften ist ein Rechtsrahmen für die Einführung von elektronischen Signaturen geschaffen. Diese sparen Zeit und verringern die Geschäftskosten.
- Die stündliche Sendehöchstdauer für Werbespots während der Hauptsendezeit auf öffentlich-rechtlichen Sendern ist auf vier Minuten begrenzt.

11. Landwirtschaft und ländliche Entwicklung

Ziel der Rechtsangleichung in diesem Bereich ist eine stabile und qualitativ hochwertige Lebensmittelversorgung zu günstigen Preisen zu gewährleisten und zugleich den Landwirten adäquate Einnahmen zu ermöglichen. Der Akzent liegt auch auf der umweltbewussten Förderung der ländlichen Entwicklung und des Tourismus sowie der Förderung von traditionellen landwirtschaftlichen Betrieben und autochthonen Qualitätsprodukten.

- Nach dem EU-Beitritt wird sich das Niveau der jährlichen Direktzahlungen für Kroatien kaum verändern (und sich auf 300 bis 400 Millionen Euro belaufen). Der aus dem Staatshaushalt kommende Anteil an Direktzahlungen wird allmählich sinken, während der aus den Landwirtschaftsfonds der Europäischen Union stammende Anteil – mit dem sich die EU am Gesamtbetrag der Direktzahlungen beteiligt – Jahr für Jahr steigen wird.
- Kroatien werden für die Finanzierung der Maßnahmen zur ländlichen Entwicklung zusätzliche wichtige Mittel aus den Landwirtschaftsfonds zur Verfügung gestellt.
- Abgesehen von den für die Direktzahlungen und die ländliche Entwicklung vorgesehenen Geldsummen, wird Kroatien folgende Mittel zur Verfügung haben: rund 10 Millionen Euro jährlich für die Finanzierung von Weinbauprogrammen und 9,6 Millionen Euro im Zeitraum der kommenden zehn Jahre für die Minenräumung von Minenfeldern und Minen-Risikogebieten, die danach wieder für die Landwirtschaft genutzt werden.
- Mit dem EU-Betritt wird das System für Direktzahlungen an Inhaber landwirtschaftlicher Betriebe Anwendung finden, wobei die gekoppelten Prämien für Mutterkuh- (105 000 Vieh) sowie Schaf- und Ziegenhaltung (542 000 Vieh) beibehalten werden. Auf diese Weise wird die Einhaltung der guten

landwirtschaftlichen Praxis und der ökologischen Produktionsanforderungen gefördert.

Kroatien wurde für die Anpassung an die Anforderungen der guten landwirtschaftlichen Praxis und der ökologischen Produktion eine Übergangsfrist bis 2018 gewährt. Kroatien wird noch drei Jahre nach dem EU-Beitritt das Recht beibehalten, bestimmte staatliche Beihilfen zu gewähren, die nicht Teil der Gemeinschaftspolitik sind. Das sind Beihilfen für Zuckerrübenproduktion, die Erzeugung von nativem Olivenöl und nativem Olivenöl extra, Tabakproduktion, Milchkuh- und Muttersauhaltung. Darüber hinaus wird Kroatien das Recht haben, die nationalen Reserven zu verwenden, bzw. die Feststellung zusätzlicher Zahlungsansprüche in einzelnen empfindlichen Sektoren zu beantragen, und zwar für Milchproduktion, Mästung von Rindern, Schafen und Ziegen und Tabakproduktion. Kroatien wurde die Möglichkeit gewährt, Agrarerzeugnisse und Lebensmittel, die auf Nationalebene schon eingetragen und durch geographische Angaben, Ursprungsbezeichnungen oder die Angabe „garantiert traditionelle Spezialität“ geschützt sind, im Zeitraum von 12 Monaten nach dem Beitrittstag auf Unionsebene einzutragen und zu schützen (z.B. „Istarski pršut“). „Pekmez“, eine traditionelle kroatische Spezialität, die bisher auf dem europäischen Binnenmarkt nicht präsent gewesen ist, kann am gemeinsamen europäischen Markt platziert werden. Ins Verzeichnis der traditionellen Begriffe werden die Qualitätsbezeichnungen für die Weine „Opolo“, „Plavac“ und „Samoborski bermet“ sowie die geographischen Angaben für die Spirituosen „Hrvatska loza“, „Hrvatska travarica“, „Pelinkovac“, „Hrvatska stara šljivovica“, „Slavonska šljivovica“ und „Zadarski maraschino“ aufgenommen.

12. Lebensmittelsicherheit, Tier- und Pflanzenschutzpolitik

Neben der Gewährleistung eines hohen Gesundheits- und Verbraucherschutzniveaus, ist eines der Hauptziele dieser Politik, auch das Wohlbefinden der Tiere und der Gesundheitsschutz von Tieren und Pflanzen. Ebenfalls wird die Einschleppung und Verschleppung von Krankheiten und Schaderregern in die Europäische Union verhindert. Besonders wichtig sind Lebensmittelsicherheit, Hygienevorschriften für die Lebensmittelproduktion und genaue veterinärmedizinische Vorschriften.

- Traditionelle Produkte wie Frischkäse und Sahne dürfen weiterhin produziert werden, allerdings müssen im Produktions- und Verkaufsvorgang solcher

Produkte Hygienevorschriften beachtet werden, wodurch ein höheres Qualitäts- und Sicherheitsniveau erreicht werden.

- Alle Produkte auf dem kroatischen Markt müssen den hohen europäischen Standards für Lebensmittelsicherheit entsprechen.
- Im Bereich der Tierschutzpolitik kommt es zur Modernisierung der Tierhaltung in landwirtschaftlichen Betrieben sowie des Systems zur Tierkennzeichnung. Auf diese Weise wird der „Schwarzhandel“ mit Tieren ohne veterinärmedizinische Kontrolle verhindert.

Kroatien wurde auf Antrag folgendes genehmigt: Käfige für Legehennen dürfen behalten werden, obwohl sie nicht im Einklang mit den Vorschriften der Europäischen Union sind, und zwar für einen Zeitraum von maximal 12 Monaten nach dem Beitritt; Betriebe, die mit Erzeugnissen tierischen Ursprungs umgehen (im Fleisch-, Milch- und Fischsektor), aber den europäischen Standards nicht entsprechen, dürfen bis zum 31. Dezember 2015 ihre Tätigkeit fortsetzen; und eine besondere Regelung wird eingeführt, für die Beförderung der den EU-Vorschriften unterliegenden Erzeugnisse tierischen Ursprungs durch den Korridor von Neum.

13. Fischerei

Das Ziel der gemeinsamen Fischereipolitik der EU ist, eine nachhaltige Ausbeutung der Meeresressourcen sicherzustellen, ohne dass sie sich dabei ungünstig auf die vom Fischfang abhängigen Gemeinden an der Küste und auf den Inseln auswirkt. Diese Politik befasst sich mit Themen wie Ausbeutung und Bewirtschaftung von Fischbeständen, Verwaltung der Märkte für Fischereierzeugnisse, Aufsicht und Kontrolle sowie grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Bereich der Fischerei.

- Mit der EU-Mitgliedschaft bekommt Kroatien direkten Zutritt zum einheitlichen Markt der Europäischen Union – des weltweit größten Importeurs von Fischereierzeugnissen. Wegen der Direktplatzierung des kroatischen Fischfangs sowie der Aquakultur- und Verarbeitungserzeugnisse am europäischen Markt, werden kroatische Fischer unter wesentlich besseren Umständen ihre Geschäfte tätigen können.
- Die Verwendung finanzieller Mittel aus den Europäischen Fischereifonds sowie eine bessere Organisation dieses Sektors (wegen des gemeinsamen Angebots)

ermöglichen eine bessere Eingliederung der kroatischen Fischerei in den europäischen Markt und eine bessere Lebensqualität für die kroatischen Fischer.

- Nach 2014 wird Kroatien an der Verteilung der Mittel aus den Europäischen Fischereifonds gleichberechtigt beteiligt sein. Fischer, Fischzüchter und Fischverarbeiter sowie die Gemeinden an der Küste und auf den Inseln werden somit die Produktion modernisieren, die Infrastruktur stärken und den negativen Einfluss auf die Umwelt senken können.

- Kroatien bekommt während der Übergangsfrist eine besondere Regelung für die Verwendung von Grundschieppnetzen: Während in der Europäischen Union Grundschieppnetze nur dann verwendet werden dürfen, wenn die Entfernung zur Küste mehr als drei Seemeilen und die Tiefe weniger als 50 Meter beträgt, darf man in Istrien und in einem Teil der Kvarner-Bucht, Grundschieppnetze auf derselben Tiefe auf einer Entfernung von 1,5 Seemeilen verwenden. Außerdem dürfen kroatische Fischer während der Übergangsfrist, wie gewohnt, der ganzen Küste entlang auf einer Seemeile Entfernung Grundschieppnetze verwenden, insofern ihre Boote weniger als 15 Meter lang sind, obwohl dies in der Union erst auf einer Entfernung ab 1,5 Seemeilen und mehr als 50 Meter Tiefe erlaubt ist. Diese Regelung kann Kroatien auch dauerhaft beibehalten, insofern adäquate Bewirtschaftungspläne erstellt werden, die die Europäische Kommission bewilligt.
- Die kroatischen Fischer können auch den Großteil der übrigen traditionellen Fischfanggeräte weiterverwenden, vorausgesetzt, dass auch für diese adäquate Bewirtschaftungspläne erstellt werden, die von der Europäischen Kommission bewilligt werden. Kroatien hat ebenfalls eine Übergangsfrist zur Aufrechterhaltung der handwerklichen Fischerei für den Eigenbedarf bekommen, vorausgesetzt sie wird schrittweise in andere Fischereizweige umgeleitet.
- Den kroatischen Inseln Mljet, Vis, Dugi otok und Lastovo wurden wegen erhöhter Produktionskosten und deren Entfernung vom Küstenland, höhere Mitfinanzierungsraten gewährt. Das heißt, dass sich der Europäische Fischereifonds im Bereich der öffentlichen Gelder, mit denen die Projekte auf diesen vier Inseln mitfinanziert werden, mit 85% beteiligen wird, während er sich in anderen Mitgliedstaaten der Europäischen Union mit 75% der Gelder beteiligt.

14. Verkehr

Zweck dieses Kapitels ist die umweltfreundliche Förderung der Sicherheit, Effizienz und Zugänglichkeit von Verkehrsdienstleistungen für die Endnutzer. Die Vorschriften der Europäischen Union umfassen den Straßen- und Eisenbahnverkehr, Binnenschiffverkehrsverkehr, kombinierten Verkehr sowie Luft- und Seeverkehr und beziehen sich auf technische Standards, Sicherheits- und Sozialstandards wie auch die Liberalisierung des europäischen Binnenmarkts für Verkehr.

- Durch die Harmonisierung mit den Verkehrsstandards der Europäischen Union hat Kroatien bereits die Funktionsfähigkeit des Verkehrssystems in allen Aspekten verbessert und einen Rechtsrahmen geschaffen, der die weitere Steigerung der Verkehrssicherheit und den besseren Rechtsschutz der Passagiere ermöglicht.
- So hat Kroatien z.B. durch die Rechtsangleichung an den gemeinschaftlichen Besitzstand der Europäischen Union erfolgreich digitale Tachographen eingeführt – Geräte, die die Lenk- und Ruhezeiten der Fahrer digital speichern. Auf diese Weise ist eine leichtere Kontrolle der Arbeitszeit der Fahrer und gerechterer Wettbewerb ermöglicht, wenn man in Betracht zieht, dass unlauterer Wettbewerb gegenüber Transportunternehmen, deren Fahrer erlaubte neun Stunden arbeiten, ausgeschlossen wird. Das Wichtigste ist allerdings, dass auf diese Weise für mehr Sicherheit aller Straßenverkehrsteilnehmer gesorgt wird.
- Dank der Mittel aus der Heranführungshilfe wurde ein komplexes technisches Informationssystem eingeführt, das die Überwachung, Verwaltung und Organisation des gesamten Seeverkehrs auf der Adria aus einer Zentrale ermöglicht. Das eingeführte System trägt der Sicherheit des Seeverkehrs und der Wettbewerbsfähigkeit der kroatischen Häfen bei.
- Im Luftverkehr wurde der Rechtsschutz der Passagiere verbessert – im Falle von größeren Verspätungen und Flugabsagen, ist die Fluggesellschaft verpflichtet, Unterkunft und Mahlzeiten für die Fluggäste sicherzustellen sowie eine Entschädigung zu zahlen, falls sie vom Fluggast beansprucht wird. Zusätzlich werden die Rechte von Menschen mit Behinderungen geschützt und der Gesamtpreis des Flugscheins muss nach Vorschrift klar ersichtlich sein.
- Durch die Liberalisierung des nationalen Verkehrsmarktes verschärft sich der Wettbewerb, was zu günstigeren Preisen und einer besseren Dienstleistungsqualität führt.

Kroatien wurde eine Fristverlängerung für die Anwendung einiger EU-Vorschriften für die Marktliberalisierung gestattet, und zwar im Eisenbahnverkehr bis Anfang 2013 und im Seeverkehr bis Anfang 2015 bzw. 2017. Auf diese Weise können sich die kroatischen Transportunternehmen besser auf den europäischen Wettbewerb vorbereiten. Kroatische Transportunternehmen werden minimal zwei Jahre nach dem Beitritt keinen nationalen Straßentransport (Kabotage) in anderen Mitgliedstaaten betreiben können, allerdings wird Transportunternehmen aus anderen Mitgliedstaaten gemäß des europäischen Prinzips der gegenseitigen Anerkennung während dieses Zeitraums nicht gestattet sein, dieselben Dienstleistungen in Kroatien zu erbringen.

15. Energie

Die wichtigsten Leitlinien im Bereich der Energiepolitik beziehen sich auf mehr Energiesicherheit in der Union sowie nachhaltige Entwicklung, Bekämpfung des Klimawandels und der Treibhausgasemissionen, effiziente Energienutzung mit Schwerpunkt auf erneuerbaren Energiequellen sowie die Förderung von Forschung und Entwicklung in der Energietechnik.

- Durch die Liberalisierung und Integration des kroatischen Markts für Gas und Strom in den Energiebinnenmarkt der Europäischen Union kommt es zur größeren Wettbewerbsfähigkeit in diesem Sektor. Für die Bürger bedeutet das Energiezugang zu den niedrigsten wettbewerbsfähigen Preisen und eine mögliche Preissenkung.
- Effiziente Energienutzung, Nutzung erneuerbarer Energiequellen, verstärkte Nutzung neutraler Brennstoffe, um die Treibhausgasemissionen zu senken – all dies wird sich positiv auf die Lebensqualität der kroatischen Bürger auswirken, besonders auf die Lebensqualität der kommenden Generationen.
- Um die Hauptziele der Europäischen Union im Bereich der Energiepolitik umsetzen zu können, ist es notwendig, immense Finanzmittel zu investieren – ein beträchtlicher Teil dieser Mittel kommt allerdings aus den Fonds der Europäischen Union. Ein gutes Beispiel dafür ist das städtische Biomasse-Heizkraftwerk in der Gemeinde Pokupsko, das mit rund einer Million Euro aus den europäischen Fonds mitfinanziert wurde.

16. Steuern

In der Union gilt keine Harmonisierungspflicht in Hinsicht auf sämtliche Steuerarten. Lediglich müssen Steuermaßnahmen, die das Funktionieren des Binnenmarkts negativ beeinflussen, vermieden werden. Jeder Mitgliedstaat hat das Recht, sein eigenes Steuersystem beizubehalten und sogar neue Steuern einzuführen.

- Zwecks einer verbesserten Bekämpfung des Steuerbetrugs wurde ein Mehrwertsteuerinformationsaustauschsystem (MIAS) entwickelt, das ab dem ersten Tag der EU-Mitgliedschaft voll funktionsfähig sein wird.
- Eine Mehrwertsteuer zum Nullsatz ist nicht im Einklang mit dem gemeinschaftlichen Besitzstand der Europäischen Union. Kroatien wird sie demgemäß spätestens bis zum Beitrittstag abschaffen, kann dafür aber minimale und gesenkte Sätze einführen.

Kroatien hat das Recht, bis zum 31. Dezember 2014 Baugrundstücke weiterhin von der Mehrwertsteuer zu befreien; die grenzüberschreitende Personenbeförderung ist mehrwertsteuerfrei; das Mindesteinkommen, um mehrwertsteuerpflichtig zu werden, beträgt 35.000 Euro, während es in der Europäischen Union in der Regel 5.000 Euro beträgt; Kroatien hat bis zum 31. Dezember 2017 Zeit, das europäische Besteuerungsniveau von Tabakwaren zu erreichen.

17. Wirtschaft und Währung

Die Harmonisierung der nationalen Wirtschaftspolitik – in Anlehnung an die auf den Grundsätzen der Preisstabilität, gesunden Staatsfinanzen und Nachhaltigkeit der Zahlungsbilanz beruhenden gemeinsamen Ziele – wirkt sich positiv auf das Wirtschaftswachstum sowie die Eröffnung von neuen Arbeitsplätzen aus und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft. Die Einführung des Euro als Endziel ereignet sich nicht unmittelbar nach dem EU-Beitritt, sondern später, wenn der Mitgliedstaat die vorgegebenen Bedingungen in Sachen Preisstabilität, Nachhaltigkeit der öffentlichen Finanzen, Wechselkursstabilität und Niveau der langfristigen Zinssätze erfüllt.

- Eine gemeinsame Währung wirkt sich positiv auf die Handelsintegration mit den Mitgliedstaaten der Eurozone aus, wodurch langfristiges Wirtschaftswachstum gefördert wird.

- Mit der Einführung des Euro fallen die Kosten für Währungsumrechnungen weg, wodurch die Geschäftstätigkeit kroatischer Unternehmen erleichtert wird.
- Ein wichtiger Vorteil der Euro-Einführung ist der Wegfall des Währungsrisikos, wodurch die Makrofinanzstabilität in Kroatien bedeutend gestärkt wird und die Annäherung an die in der Eurozone geltenden Zinssätze ermöglicht wird.
- Die Einführung des Euro als nationale Währung erleichtert den Preisvergleich am Markt, wodurch auch der Wettbewerb gefördert wird.
- Der wesentliche Anteil an Finanzmitteln kommt aus der Europäischen Union: ein gutes Beispiel dafür ist, wie schon früher erwähnt, das städtische Biomasse-Heizkraftwerk in der Gemeinde Pokupsko, das mit rund einer Million Euro aus den europäischen Fonds mitfinanziert wurde.

18.Statistik

Die europäische Statistik basiert auf Grundsätzen der Unabhängigkeit, Zuverlässigkeit, Vertraulichkeit, Unparteilichkeit und Objektivität. Auf nationaler Ebene wird sie von nationalen statistischen Ämtern und anderen einzelstaatlichen Stellen erstellt und veröffentlicht; auf der europäischen Ebene ist das statistische Amt der Europäischen Union – Eurostat dafür zuständig. Der Vergleich der aus allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union angesammelten Daten ist Basis für gute Entscheidungen auf europäischer Ebene.

- Die Europäische Union hat befunden, dass das kroatische statistische System auch vor Beginn der Beitrittsverhandlungen im Einklang mit den Grundsätzen der amtlichen Statistik vorging. Im Laufe der Verhandlungen wurde es zusätzlich mit dem europäischen statistischen System, seinen Methoden und Klassifikationen harmonisiert.
- In Kroatien kam es zur Verbesserung aller Standards auf denen die amtliche Statistik beruht. Verbessert wurde die Vergleichbarkeit der Daten der amtlichen Statistik der Republik Kroatien mit anderen Staaten sowie die Qualität, Zugänglichkeit und rechtzeitige Darstellung der Daten. Die Mitgliedschaft in der Europäischen Union ermöglicht es den kroatischen Bürgern zu verfolgen, wo sich Kroatien nach sämtlichen statistischen Indikatoren im Vergleich zu anderen EU-Mitgliedstaaten befindet.

19. Beschäftigung und Soziales

Ziel der Sozialpolitik der Europäischen Union ist, eine hohe Beschäftigtenquote zu erreichen sowie ein sicheres und nachhaltiges Einkommen für die Arbeitnehmer sicherzustellen. Unter anderem schützt sie die Rechte der Arbeitnehmer im Fall von Auftragsrückgang, Insolvenz oder Verlagerung der Geschäftstätigkeit und bestimmt Regelungen für die Arbeitszeit, Sicherheit bei der Arbeit und den Gesundheitsschutz.

- Die EU-Mitgliedschaft erleichtert die Beschäftigung auf dem europäischen Arbeitsmarkt.
- Um die Konkurrenzfähigkeit der europäischen Wirtschaft zu steigern, wird neben der Beschäftigungssicherheit und der sozialen Sicherheit zusätzlich das lebenslange Lernen gefördert. Die Strategien und Fonds der Europäischen Union fördern die Beschäftigung der von dauerhafter Arbeitslosigkeit betroffenen Gruppen sowie die Erweiterung der Sozialdienstleistungsnetze für Kinder, ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen.
- Die europäische Gesetzgebung ist darauf ausgerichtet, Chancengleichheit sicherzustellen, unter Wahrung des Prinzips „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ sowie des Verbots jeglicher Diskriminierung.

20. Unternehmen und Industrie

Die Entwicklung der Konkurrenzfähigkeit der Industrie sowie der Klein- und Großunternehmen zählt zu den Prioritäten der Europäischen Union. Die Vorschriften und Fonds der Europäischen Union ermöglichen die Schaffung einer konkurrenzfähigen Wirtschaft im Zeitalter der Globalisierung, des demographischen Wandels und der Notwendigkeit der nachhaltigen Entwicklung.

- Kleineren und mittleren Unternehmen wird finanzielle Unterstützung zur Verfügung gestellt, damit sie ihre Konkurrenzfähigkeit stärken sowie Innovationen und moderne Informationstechnologien einführen können.
- Besonders werden Unternehmen gefördert, die von jungen Menschen, Berufseinsteigern, Menschen mit Behinderungen und Frauen geleitet werden. Gefördert werden auch Investitionen in Energieeffizienz, Umweltschutz und die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und internationalen Normen.

- Neueingeführte Online-Dienste der kroatischen Behörden wie „e-porezna“ (*e-Steueramt*), „e-zdravstvo“ (*e-Gesundheitsamt*), „e-mirovinsko“ (*e-Rentenversicherung*), „e-regos“ (*e-Versichertenregister*) und „e-katastar“ (*e-Kataster*) erleichtern den Unternehmern die Arbeit. Das Programm „e-Hrvatska“ (*e-Kroatien*) umfasst alle Aktivitäten der Entwicklung von öffentlichen elektronischen Diensten und Inhalten.

21. Transeuropäische Netze

Ohne eine moderne Infrastruktur, die verschiedene regionale und nationale Netze der Mitgliedstaaten miteinander verbindet, ist es nicht möglich freien Verkehr von Waren, Dienstleistungen und Arbeitnehmern sicherzustellen. Der Aufbau von transeuropäischen Netzen für Energie, Verkehr und Telekommunikation ist ein wichtiges Element, um Wirtschaftswachstum und mehr Beschäftigung zu erzielen.

- Die Energieversorgungswege und Verkehrswege in Kroatien werden Teil der gemeinsamen transeuropäischen Netze. Die Projekte auf diesen Wegen werden somit als vorrangige Projekte von europäischem Interesse eingestuft. Kroatien hat diesen Status der Donau und der Bahnstrecke im Korridor X (Zagreb – Vinkovci) verliehen.
- Kroatien hat alle mit Seehäfen verbundenen Straßen- und Eisenbahnnetze des Hinterlands sowie alle Seehäfen und Flughäfen in die transeuropäischen Verkehrsnetze eingeschlossen.
- Finanzhilfen wurden bereits für zahlreiche Projekte verwendet wie z.B. für den Wiederaufbau der Bahnstrecke Vinkovci-Tovarnik-Staatsgrenze oder die geplante Mitfinanzierung für den Wiederaufbau des Wasserwegs der Sava von Račinovci (Gespannschaft Vukovar-Srijem) bis Sisak.

22. Regionalpolitik und Koordinierung der strukturellen Instrumente

Mehr als ein Drittel des Gesamthaushalts der Europäischen Union ist für die Verringerung der Entwicklungsunterschiede zwischen den Mitgliedstaaten und deren Regionen sowie die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union auf globaler Ebene vorgesehen. Die Instrumente dieser Politik sind der Europäische Fonds für regionale Entwicklung, der Europäische Sozialfonds und der Kohäsionsfonds.

- Die festgelegten statistischen Regionen verändern nicht die territoriale Struktur Kroatiens, sondern stellen lediglich eine statistische Basis für die Verwendung der Mittel aus den Fonds der Europäischen Union für die Mitgliedstaaten dar. Nach dem EU-Betritt werden alle kroatischen Regionen diese Mittel verwenden können.
- Zu den größeren Infrastrukturprojekten, die von der Heranführungshilfe der Europäischen Union finanziert wurden, zählen folgende Projekte, die derzeit in Kroatien in Vollzug sind: das Projekt zur Verbesserung der Wasserversorgung und -qualität (Karlovac, Slavonski Brod, Drniš und Knin), das Projekt zur Einrichtung von Zentren für die Abfallbewirtschaftung (Bikarac, Kaštijun, Marišćina) und das Projekt zur Entwicklung der Eisenbahninfrastruktur (Vinkovci-Tovarnik, Okučani-Novska, Hauptbahnhof Zagreb).
- Ab dem Zeitpunkt des Beitritts werden die strategischen Investitionsbereiche der strukturellen Instrumente diejenigen sein, die wichtig für die Entwicklung der kroatischen Wirtschaft, Förderung der Beschäftigung und im Einklang mit der Politik der Europäischen Union sind. Zu diesen Bereichen werden zweifellos folgende zählen: Verkehr, Umweltschutz, Energie, Bildung, Forschung und Entwicklung, soziale Eingliederung, Unterstützung der Entwicklung des Unternehmenssektors und Schaffung von regionalen Potenzialen für die Wirtschaftsentwicklung.

23. Judikative und Grundrechte

Die europäischen Standards in diesem Kapitel beziehen sich auf die Stärkung der Unabhängigkeit, Unparteilichkeit und Professionalität in der Judikative, die Durchführung von Maßnahmen zur Korruptionsprävention und -bekämpfung sowie die Erhaltung der hohen Standards zum Schutz der Menschen- und Minderheitenrechte. Die Umsetzung dieser Werte ist gemeinsames Ziel aller Mitgliedstaaten der Europäischen Union.

- Die Aktivitäten und Reformen, die Kroatien im Rahmen der Korruptionsbekämpfung durchführt, sind eines der größten Vorteile für die Bürger. Ein fester gesetzgebender und institutioneller Rahmen für die Aufdeckung, Verfolgung und Sanktionierung von Korruption und organisierter Kriminalität wurde geschaffen und ein effizientes System der Einziehung von Erträgen aus Straftaten sowie eine starke Kontrolle der Geldquellen und -ausgaben im öffentlichen Sektor wurde eingeführt.

- Der rechtliche und institutionelle Rahmen für die Prävention und Bekämpfung von Diskriminierung wurde gestärkt, ein kostenloses System der Rechtshilfe wurde eingeführt und das allgemeine Niveau des Menschenrechtsschutzes wurde zusätzlich erhöht.
- Durch Änderungen der Verfassung und relevanter Gesetze wurde die Unabhängigkeit der Judikative zusätzlich gesichert. Die Effizienz der Judikative wurde gesteigert, Verfahrensgesetze geändert, Gerichte und die Staatsanwaltschaft rationalisiert. Die durchgeführten Reformen haben die Gerichtsverfahren vereinfacht und beschleunigt, so wurde die Anzahl der anhängigen Fälle bei Gerichten in den letzten 6 Jahren um mehr als die Hälfte verringert.

IV.

Hrvatski izvornik

Kroatischer Ausgangstext

Što smo dogovorili s Bruxellesom?, MVPEI i Vjesnik, 11. lipnja 2011. (str. 1-17)

www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/110616_eu.pdf



EKSKLUZIVNO

VJESNIK OBJAVLJUJE SVA POGLAVLJA U
PREGOVORIMA S EUROPSKOM UNIJOM

ŠTO SMO DOGOVORILI S BRUXELLESOM?

MVPEI | VJESNIK



HRVATSKA - EUROPSKA UNIJA NAJVAŽNIJI DIJELOVI SVIH TRIDESET I PET POGLAVLJA

U svjetlu predstojećeg okončanja pristupnih pregovora Hrvatske s Europskom unijom, a radi informiranja javnosti o najvažnijim aspektima pregovora, nadležna tijela Vlade pripremila su sažetke s temeljnim informacijama o sadržaju 35 poglavlja, kao i ključnim promjenama za Hrvatsku.

Važno je napomenuti da u ovom trenutku (11. lipnja 2011.) pregovori još nisu zatvoreni u poglavljima koja se odnose na tržišno natjecanje (8.), pravosuđe i temeljna prava (23.), financijske i proračunske odredbe (33.) i ostala pitanja (35.). Do kraja

pregovaračkog procesa, tj. zadnjeg sastanka Međuvladine konferencije, moguća su manja odstupanja od ovdje izloženog sadržaja u pogledu rezultata pregovora u navedenim poglavljima. Tako će primjerice detalji financijske omotnice za Hrvatsku u poglavlju 33., kao i pojedini drugi elementi, biti konačno potvrđeni tek po dovršetku pregovora.

Napominjemo da će konačni rezultati pregovora i uvjeti pristupanja Hrvatske Europskoj uniji biti sadržani u Ugovoru o pristupanju, čija je izrada u tijeku a bit će dovršena najesen.


1. SLOBODA KRETANJA ROBA

Sloboda kretanja roba glavna je značajka djelovanja jedinstvenog tržišta Europske unije. Uklanjanjem prepreka u trgovini koje onemogućavaju stavljanje proizvoda na nacionalna tržišta, osigurava se jednak tretman svih proizvoda te visoka razina zaštite potrošača, javnog zdravlja i okoliša.

- ★ Hrvatska postaje dio unutarnjeg tržišta Europske unije, na kojem vrijede pravila jednaka za sve proizvode država članica.
- ★ Osigurava se mogućnost da kvalitetni hrvatski proizvodi budu konkurentni na europskom tržištu, te istovremeno da kvalitetni strani proizvodi budu stavljeni na hrvatsko tržište.

★ Certifikati izdani u Hrvatskoj priznavat će se u svim državama članicama, čime će hrvatski proizvodi imati slobodan pristup europskom tržištu, a hrvatski će proizvođači izbjeći dvostruka testiranja prilikom plasiranja proizvoda na europsko tržište, što utječe i na smanjenje troškova.

Hrvatskim potrošačima bit će dostupne detaljne informacije o proizvodu. Radi zaštite zdravlja i potrošača, kao i postizanja veće sigurnosti proizvoda, uskladit će se nadzor s nadležnim europskim tijelima pri stavljanju proizvoda na tržište.

 Kako bi se osigurala dostupnost lijekova na hrvatskom tržištu, za usklađivanje i nadogradnju dokumentacije za stavljanje gotovih lijekova u promet

prema europskim propisima, za lijekove koji su registrirani u Hrvatskoj, osigurano je prijelazno razdoblje od 4 godine od dana pristupanja Uniji.





2. SLOBODA KRETANJA RADNIKA

Sloboda kretanja radnika odnosi se na slobodno kretanje, te pravo na zapošljavanje i boravak tijekom zaposlenja u nekoj drugoj državi članici Europske unije. Za radnike migrante i članove njihove obitelji ona između ostalog obuhvaća područje socijalne sigurnosti (npr. zdravstveno osiguranje, mirovinsko osiguranje, osiguranje za slučaj nezaposlenosti i prava na obiteljska davanja).

- ★ Radnik koji seli u drugu državu članicu ima pravo na socijalno osiguranje i mirovinu, neovisno o tome je li ga na radno mjesto poslao njegov poslodavac ili je sam odlučio odseliti u drugu državu članicu.
- ★ Sloboda kretanja radnika omogućit će hrvatskim radnicima da konkuriraju svojim znanjima i sposobnostima na tržištima rada drugih članica Unije.



Hrvatski će se građani moći slobodno zaposliti u zemljama Unije bez posebnih odobrenja ili radnih dozvola, osim u onim zemljama koje odluče zadržati postojeća ograničenja u svojim nacionalnim pravima najduže u razdoblju od dvije, pet ili sedam godina. Za one države koje zadrže takva ograničenja, Hrvatska će također moći primijeniti istovrsna ograničenja, pa ni njihovi građani neće moći raditi u Hrvatskoj.



3. PRAVO POSLOVNOG NASTANA I SLOBODA PRUŽANJA USLUGA

Sve države članice Europske unije dužne su osigurati odgovarajući i potpuno nediskriminirajući pravni okvir za ostvarivanje prava poslovnog nastana, bez neopravdanih ograničenja. U Uniji usluge je moguće nesmetano pružati na teritoriju svih država članica.

- ★ Temeljem prava na poslovni nastan, hrvatski državljani i hrvatska trgovačka društva će moći započeti i obavljati gospodarske djelatnosti u jednoj ili više država članica Unije, kao samozaposlene osobe ili osnivanjem trgovačkih društava ili podružnica.
- ★ Svi hrvatski poslovni subjekti, odnosno fizičke i pravne osobe, moći će privremeno pružati usluge u svakoj državi članici Unije i bez poslovnog nastanjanja u toj državi.
- ★ Stručne kvalifikacije stečene u Hrvatskoj bit će priznate na području Europske unije, i to u većini slučajeva bez složenih administrativnih postupaka koji se na razini Unije stalno pojednostavljaju kroz sustav uzajamnog priznavanja.

Hrvatska se obvezala u potpunosti liberalizirati tržište poštanskih usluga do 31. prosinca 2012. godine.



4. SLOBODA KRETANJA KAPITALA

Ovo poglavlje obuhvaća propise iz područja poput ulaganja, investicijskih fondova, kredita, depozita, osiguranja i prijenosa imovine. Poglavlje se odnosi i na tekuća plaćanja te borbu protiv pranja novca i financiranja terorizma.

- ★ 1. siječnja 2011. nastupila je potpuna liberalizacija kapitalnih transakcija. Omogućeno je, primjerice, otvaranje računa u inozemstvu, odobravanje kredita nerezidentima te unošnje i iznošenje gotovog novca iz zemlje bez ograničenja.
- ★ Hrvatski građani i poduzetnici moći će bez ograničenja poslovati s financijskim institucijama iz ostalih zemalja Unije.
- ★ Već sada financijske institucije moraju potpuno transparentno informirati građane o cijeni usluge, rokovima izvršavanja plaćanja, korištenim tečajevima stranih valuta, naknadama i kamatama, a propisane informacije moraju građanima dostavljati besplatno.
- ★ Državljeni Europske unije već dvije godine mogu kupovati nekretnine u Hrvatskoj uz iste procedure kao i hrvatski državljani pa članstvo u Uniji neće ništa promijeniti.



Poljoprivredna zemljišta državljani država članica Unije neće moći kupovati još 7 godina od dana pristupanja Hrvatske Europskoj uniji. Budemo li smatrali potrebnim, pod određenim uvjetima moći ćemo tražiti produljenje za još 3 godine.



5. JAVNE NABAVE



Učinkovit sustav javne nabave, utemeljen na transparentnosti, jednakom tretmanu i nediskriminaciji, preduvjet je za gospodarski rast i razvoj te intenziviranje tržišnog natjecanja.

★ Od veljače 2005. hrvatski poslovni subjekti mogu bez ograničenja sudjelovati u postupcima javne nabave država članica Unije.

- ★ Sve javne i državne institucije dužne su postupke javne nabave provoditi uz poštovanje načela transparentnosti, što omogućava dodatni nadzor njihova rada.
- ★ Poboljšanje cjelokupnog sustava javne nabave u Hrvatskoj, s posebnim naglaskom na sprečavanju i prevenciji korupcije, osigurava kvalitetno trošenje novca poreznih obveznika.

6. PRAVO TRGOVAČKIH DRUŠTAVA

Poglavlje o trgovačkim društvima odnosi se na osnivanje i poslovanje trgovačkih društava u državama članicama Europske unije, a obuhvaća pravo trgovačkih društava u užem smislu, računovodstvo i reviziju. Usklađivanje europskih propisa o pravu trgovačkih društava jača pravnu sigurnost kao poticaj poslovanju i investicijama.

★ Dosadašnjim usklađivanjem zakonodavstva na ovom području propisani su, među ostalim, uvjeti koji trgovačkim društvima omogućuju brži ulazak na tržište, smanjili su se troškovi pri pokretanju stečajnog postupka i sl.

- ★ Danom ulaska Hrvatske u Europsku uniju uvest će se i dva nova oblika trgovačkih društava – Europsko dioničko društvo i Europsko gospodarsko interesno udruženje.
- ★ Osnivanjem Europskog društva omogućeno je jednostavno prekogranično priopćavanje društava, kao i prijenos sjedišta društva iz jedne članice u drugu bez likvidacije društva u jednoj i ponovne registracije u drugoj članici.

7. PRAVO INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA

Prava intelektualnog vlasništva, koja obuhvaćaju zaštitu autorskih i srodnih prava te prava industrijskog vlasništva, zakonsko su sredstvo kojim njihovi nositelji pretvaraju svoja intelektualna postignuća u određene poslovne vrijednosti.

★ Posljedica usklađivanja sa zakonodavstvom Europske unije bit će djelotvornija provedba prava intelektualnog vlasništva, što će poduzetnicima proširiti tržište, učvrstiti marketinški položaj, poboljšati promet roba i usluga, osigurati dodatne prihode od ustupanja licenci, ali i omo-

gućiti izbjegavanje kršenja tuđih prava (krivotvorenje).

- ★ Autorska i srodna prava stječu se bez ikakvih troškova i formalnih postupaka, samim činom stvaranja autorskog ili srodnog djela, njegovom umjetničkom izvedbom ili javnim priopćavanjem.
- ★ Prava industrijskog vlasništva odnose se na zaštitu izuma patentom, zaštitu žiga, zaštitu industrijskog dizajna kojim se štiti vanjski izgled proizvoda i sl., kao i, primjerice, na oznake zemljopisnog podrijetla i izvornosti.





8. TRŽIŠNO NATJECANJE

Pravila tržišnog natjecanja vrijede za sve sudionike tržišne utakmice na jednak način, a zadaća im je omogućiti bolje funkcioniranje tržišta koje će osigurati veću ponudu roba i usluga po najpovoljnijoj cijeni.

- ★ Ova pravila štite građane zabranjujući poduzetnicima sklapanje sporazuma kojima bi se dogovarale cijene, ograničavala proizvodnja, razvoj i ulaganje ili dijelila tržišta i izvori nabave.
- ★ Ona također sprečavaju zlorabu vladajućeg položaja poduzetnika te onemogućavaju ujedinjavanje poduzetnika koje bi moglo imati negativan utjecaj na tržišno natjecanje.
- ★ Politika tržišnog natjecanja obuhvaća nadzor i praćenje državnih potpora koje su zabranjene kad narušavaju tržišno natjecanje, odnosno stvaraju nepravednu prednost u odnosu na slične sektore na tržištu. Državne potpore dozvoljene su za poticanje istraživanja i razvoja, malog i srednjeg poduzetništva, zaštite okoliša, u slučaju prirodne katastrofe, ili kada se radi o pomoći nerazvijenim regijama.
- ★ Upravo su pregovori u ovom poglavlju ubrzali proces restrukturiranja hrvatskih brodogradilišta u teškoćama, čime se rasterećuju porezni obveznici, a brodogradilišta su dobila priliku za rentabilno poslovanje na tržišnim osnovama.

9. FINANCIJSKE USLUGE

Ovo poglavlje obuhvaća bankarstvo, osiguranje i mirovinske fondove, kao i tržište kapitala. Hrvatska je već ostvarila visoku razinu financijske integriranosti s Europskom unijom, što dodatno pridonosi visokom stupnju stabilnosti financijskog sustava u Hrvatskoj.

- ★ Članstvo u Uniji obogatit će ponudu financijskih usluga i povećati konkurenciju na tržištu.
- ★ Financijske institucije će temeljem odobrenja za rad matične države, primjenom pravila tzv. jedinstvene putovnice moći poslovati u svim državama članicama Unije.
- ★ Hrvatske institucije za nadzor financijskog tržišta sudjelovat će u radu Europskog sustava financijskih supervizora i pripremi propisa koji uređuju jedinstveno financijsko tržište Unije.

Kreditne unije koje posluju na teritoriju Hrvatske, kao i Hrvatska banka za obnovu i razvitak, trajno su izuzete od primjene propisa Europske unije o kreditnim institucijama.

10. INFORMACIJSKO DRUŠTVO I MEDIJI

U okviru ovog poglavlja promiče se tržišno natjecanje u području elektroničkih komunikacija s naglaskom na zaštitu potrošača, te razvoj i širu dostupnost novih tehnologija i usluga poput usluge širokopojasnog pristupa Internetu. U području audiovizualne politike odnosno medija, naglasak je na zaštiti maloljetnika od neprimjerenih programskih sadržaja i oglašavanja te pravilima o teletgovini i oglašavanju.

- ★ Hrvatski građani zbog usklađivanja s europskim zakonodavstvom mogu birati između velikog broja različitih operatora, zbog čega cijene postaju znatno niže. Omogućena je slobodna promjena operatora, uz zadržavanje dotadašnjeg broja i prebroja, bez obzira na mrežu u koju prelaze.
- ★ Ulaskom u Europsku uniju smanjit će se cijena poziva u roamingu, kada se korisnik nalazi na području Europske unije, koja u državama članicama od srpnja 2011. iznosi maksimalno 0,35 eura za odlazni poziv, a 0,11 eura za dolazni poziv (bez PDV-a).
- ★ Uveden je besplatan broj za hitne službe 112, koji se koristi u cijeloj Europskoj uniji.
- ★ U skladu s europskim propisima, stvoren je pravni okvir za uvođenje elektroničkog potpisa koji štedi vrijeme i smanjuje troškove poslovanja.
- ★ Trajanje reklamnih spotova unutar pojedinog sata u udarnom terminu na javnoj televiziji ne smije prijeći 4 minute.



11. POLJOPRIVREDA I RURALNI RAZVITAK

Cilj usklađivanja u ovom području jest osigurati stabilnu opskrbu kvalitetnom hranom po pristupačnim cijenama, istovremeno omogućujući poljoprivrednicima odgovarajući prihod. Naglasak je i na poticanju ruralnog razvoja i turizma, promociji tradicionalnih ruralnih obrta i kvalitetnih autohtonih proizvoda, uz brigu za očuvanje okoliša.

- ★ Hrvatska će nakon ulaska u Europsku uniju zadržati sličnu razinu postojećih izravnih plaćanja po godini (između 300 i 400 milijuna eura). Pritom će se udio iz nacionalnog proračuna postupno smanjivati dok će se svake godine povećavati udio kojim Europska unija iz svojih poljoprivrednih fondova sudjeluje u cjelokupnom iznosu za izravna plaćanja.
- ★ Za financiranje mjera ruralnog razvoja Hrvatskoj će unutar poljoprivrednih fondova biti na raspolaganju dodatna značajna sredstva.

- ★ Nadalje, povrh iznosa predviđenih za izravna plaćanja i ruralni razvoj, Hrvatskoj će biti dostupno i oko 10 milijuna eura na godišnjoj razini za financiranje programa u vinogradarstvu te 9,6 milijuna eura u narednom desetogodišnjem razdoblju za minirane i minske sumnjive površine, koje nakon razminiranja budu vraćene u funkciju poljoprivrede.
- ★ Pristupanjem Uniji početak će se primjenjivati sustav jedinstvenog plaćanja po gospodarstvu, pri čemu se zadržavaju vezana plaćanja za krave dojilje (105 tisuća grla) te ovce i koze (542 tisuće grla), u kojem će se poticati poštivanje dobre poljoprivredne prakse i ekoloških uvjeta proizvodnje.



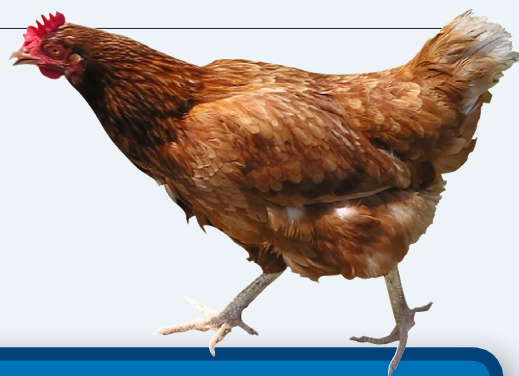
Hrvatskoj je odobreno prijelazno razdoblje do 2018. za prilagodbu uvjetima dobre poljoprivredne prakse i ekoloških uvjeta proizvodnje. Tri godine od pristupanja Uniji Hrvatska ima pravo isplaćivati određene nacionalne potpore, koje nisu dio zajedničke politike Europske unije, za šećernu repu, ekstra djevičansko i djevičansko maslinovo ulje, duhan, mliječne krave i rasplodne krmače. Imat ćemo i pravo korištenja nacionalne rezerve, tj. utvrđivanja dodatnih prava na plaćanje u pojedinim osjetljivim sektorima, i to za proizvodnju mlijeka, tov goveda, ovce i koze i proizvodnju duhana. Hrvatskoj je odobrena mogućnost da u roku od 12 mjeseci od dana pristupanja

na razini Unije registrira i zaštiti poljoprivredne i prehrambene proizvode već registrirane i zaštićene na nacionalnoj razini oznakama izvornosti, zemljopisnog podrijetla ili tradicionalnog ugleda (npr. Istarski pršut i sl.). Na zajedničko tržište Unije može biti stavljen „pekmez“, tradicionalni hrvatski proizvod koji do sada nije bio prisutan na tom tržištu, a na listu tradicionalnih izraza Europske unije bit će uključene oznake za vina Oplo i Plavac te Samoborski bermet, kao i oznake zemljopisnog podrijetla jakih alkoholnih pića: Hrvatska loza, Hrvatska travarica, Pelinkovac, Hrvatska stara šljivovica, Slavonska šljivovica i Zadarški maraschino.

12. SIGURNOST HRANE, VETERINARSTVO I FITOSANITARNA POLITIKA

Uz osiguranje visoke zaštite zdravlja i potrošača, jedan od glavnih ciljeva ove politike je i zaštita zdravlja i dobrobiti životinja te zdravlja bilja, uz istovremeno sprečavanje unošenja u Europsku uniju i širenja zaraznih i nametničkih bolesti te organizama štetnih za bilje. Posebno su važni sigurnost hrane, pravila higijene za proizvodnju hrane i detaljna veterinarska pravila.

- ★ Tradicionalni proizvodi poput sira i vrhnja i dalje će se moći proizvoditi. U proizvodnji i prodaji takvih namirnica morat će se poštovati higijenski uvjeti, što će pridonijeti većoj kvaliteti i sigurnosti.
- ★ Svi proizvodi na hrvatskom tržištu morat će udovoljavati visokim europskim standardima sigurnosti hrane.
- ★ U području veterinarstva unaprijedit će se uzgoj životinja na farmama, kao i sustav označavanja životinja; tako će se smanjiti trgovina životinjama „na crno“, bez veterinarske kontrole.



Hrvatskoj je na njezin zahtjev odobreno zadržavanje kaveza za kokoši nesilice koji nisu u skladu s propisima Europske unije do najduže 12 mjeseci nakon pristupanja; rad objekata u poslovanju s hranom životinjskog podrijetla (u sektoru mesa, mlijeka i ribe) koji nisu usklađeni s europskim standardima do 31. prosinca 2015.; uspostava, po pristupanju Uniji, posebnog režima prolaska kroz tzv. neumski koridor pošiljki proizvoda životinjskog podrijetla koje podliježu propisima Unije.

13. RIBARSTVO

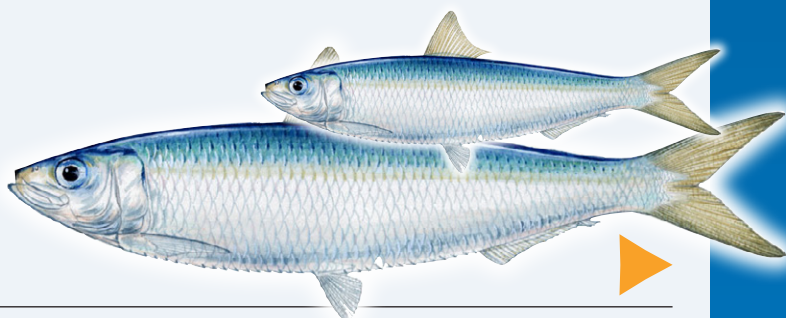
Cilj zajedničke ribarstvene politike EU je osigurati održivo iskorištavanje bogatstva mora, uz očuvanje obalnih i otočnih zajednica ovisnih o ribarstvu. Ona obuhvaća pitanja iskorištavanja i upravljanja ribljim bogatstvima, pitanja uređenja tržišta proizvodima ribarstva, nadzora i kontrole, kao i međunarodnu suradnju u ribarstvu.

- ★ Članstvom ćemo dobiti izravan pristup jedinstvenom tržištu Europske unije, najvećem svjetskom uvozniku ribarskih proizvoda, a zbog izravnog plasmana hrvatskog ulova, proizvoda uzgoja i prerade hrvatski će ribari poslovati po mnogo povoljnijim uvjetima nego danas.

- ★ Korištenje novčanih sredstava iz Europskog fonda za ribarstvo te bolja orga-

nizacija ovog sektora (objedinjavanjem ponude) omogućit će bolju uključenost hrvatskog ribarstva u europsko tržište i bolji život za naše ribare.

- ★ Hrvatska će nakon 2014. ravnopravno sudjelovati u raspodjeli sredstava iz Europskog fonda za ribarstvo pa će ribari, uzgajivači ribe, riboprerađivači te obalne i otočne zajednice moći modernizirati proizvodnju, jačati infrastrukturu te smanjivati negativan utjecaj na okoliš.



Hrvatska je u prijelaznom razdoblju dobila pogodniji režim korištenja koče (pridnene povlačne mreže) – dok se Europskoj uniji koče mogu koristiti samo na udaljenosti većoj od tri nautičke milje od obale ako je dubina manja od 50 metara, na sjevernom Jadranu, kod Istre i u dijelu Kvarnera, na toj dubini omogućeno je korištenje koče na udaljenosti od 1,5 nautičke milje. Osim toga premda je na dubinama većima od 50 metara u Uniji korištenje koče dopušteno tek na udaljenosti većoj od 1,5 nautičke milje, hrvatski će ribari brodovima manjima od 15 metara moći u prijelaznom razdoblju duž cijele obale nastaviti koristiti koču kao i do sada, na udaljenosti od jedne nautičke milje. Taj režim moći ćemo i trajno zadržati ako izradimo odgovarajuće planove upravljanja a odbori ih Europska komisija.

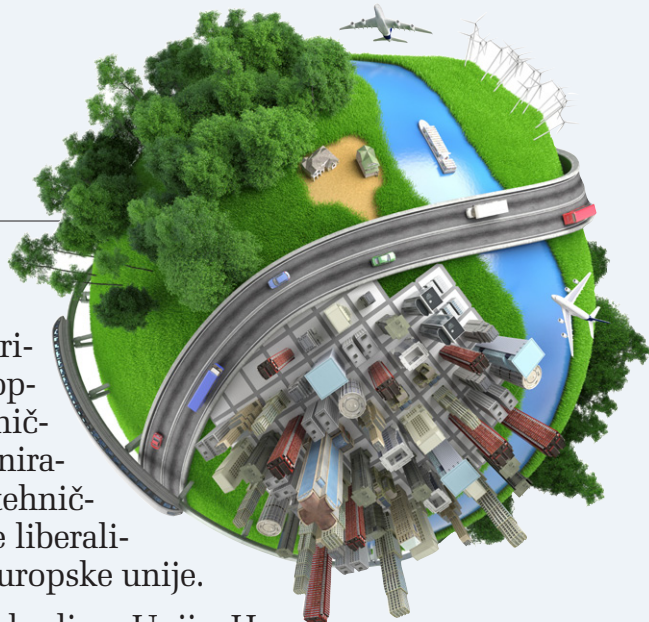
Hrvatski ribari moći će zadržati i većinu ostalih tradicionalnih ribolovnih alata na način ako i za njih izradimo odgovarajuće planove upravljanja a odobri ih Europska komisija. Hrvatska je također dobila prijelazno razdoblje za zadržavanje malog ribolova za osobne potrebe uz uvjet njegovog postupnog usmjeravanja u druge kategorije ribolova.

Hrvatskim otocima Mljetu, Visu, Dugom otoku i Lastovu zbog povećanih troškova proizvodnje i njihove udaljenosti, odobrena je viša stopa sufinanciranja. To znači da će u dijelu javnih sredstava kojima se sufinanciraju projekti na ta četiri otoka, Europski fond za ribarstvo sudjelovati s 85%, dok u ostalim državama Europske unije sudjeluje sa 75% sredstava.

RIBARSTVO



14. PROMETNA POLITIKA



Svrha ovog poglavlja je promicanje sigurnosti, učinkovitosti i dostupnosti prometnih usluga krajnjim korisnicima uz zaštitu okoliša. Propisi Europske unije obuhvaćaju cestovni i željeznički promet, unutarnju plovidbu, kombinirani te zračni i pomorski promet – i to tehničke, sigurnosne i socijalne standarde te liberalizaciju unutarnjeg prometnog tržišta Europske unije.

- ★ Usklađujući se s prometnim standardima Unije, Hrvatska je već poboljšala funkcioniranje prometnog sustava u svim aspektima i stvorila pravni okvir koji omogućava daljnje povećanje sigurnosti prometa te bolju zaštitu prava putnika.
- ★ Tako je, primjerice, usklađujući se s europskom pravnom stečevinom Hrvatska uspješno uvela digitalne tahografe – uređaje za digitalno bilježenje vremena vožnje i odmora vozača. Na taj način omogućeno je lakše nadziranje radnog vremena vozača, pravednije tržišno natjecanje s obzirom da se eliminira nelojalna konkurencija prijevoznicima čiji vozači rade dopuštenih devet sati, i – što je najvažnije – time se pridonosi povećanju sigurnosti svih sudionika u prometu na cestama.
- ★ Zahvaljujući sredstvima pretpristupne pomoći Europske unije, uspostavljen je složen tehnički informacijski sustav čime se iz jednog centra omogućava praćenje, upravljanje i organizacija cjelokupnog pomorskog prometa na Jadranu. Uspostavljeni sustav pridonosi sigurnosti plovidbe i konkurentnosti hrvatskih luka.
- ★ U zračnom prometu poboljšana je zaštita prava putnika - u slučaju duljih kašnjenja te otkazivanja putovanja prijevoznik mora osigurati smještaj i hranu putnicima te naknadu ukoliko je putnik zatraži, dodatno se štite prava osoba s invaliditetom, a propisana je i obveza jasnog isticanja pune cijene karte.
- ★ Liberalizacijom nacionalnog prometnog tržišta porast će konkurencija, što će dovesti do povoljnijih cijena i više kvalitete usluga.

Hrvatskoj je odobrena odgoda primjene nekih europskih propisa o liberalizaciji tržišta – do početka 2013. u željezničkom prometu, te do početka 2015. i 2017. u pomorskom prometu kako bi se domaći prijevoznici bolje pripremili za europsku konkurenciju. Tijekom

najmanje dvije godine od pristupanja hrvatski prijevoznici neće moći obavljati nacionalni cestovni prijevoz (kabotažu) u drugim članicama Unije, ali prema europskom načelu uzajamnosti ni prijevoznici iz drugih članica u tom razdoblju neće moći obavljati iste usluge na hrvatskom teritoriju.



15. ENERGETIKA

Glavne smjernice u području energetike orijentirane su na povećanje energetske sigurnosti Unije te održivi razvoj i borbu protiv klimatskih promjena i emisije stakleničkih plinova, uz djelotvorno korištenje energije i usmjerenost na obnovljive izvore energije, kao i promicanje istraživanja i razvoja u energetici.

- ★ Liberalizacijom i integracijom hrvatskog tržišta električne energije i plina u unutarnje energetske tržište Unije doći će do porasta konkurencije u tom sektoru, što bi za građane trebalo značiti raspoloživost energije po najnižim konkurentnim cijenama i mogućí pad cijena.
- ★ Učinkovito korištenje energije, korištenje obnovljivih izvora energije, veća upotreba neutralnih goriva kako bi se smanjila emisija štetnih plinova – sve će se to pozitivno odraziti na život hrvatskih građana, a osobito na dobrobit generacija koje dolaze.
- ★ Da bi se ostvarili glavni ciljevi Europske unije u području energetike, potrebno je uložiti nemala financijska sredstva, pri čemu znatan dio sredstava dolazi iz europskih izvora: dobar je primjer gradska toplana na biomasu u Pokupskom, sufinancirana iz europskih fondova s oko milijun eura.

16. POREZI

Unutar Unije ne postoji obveza usklađivanja svih vrsta poreza, osim izbjegavanja poreznih mjera koje mogu negativno utjecati na funkcioniranje unutarnjeg tržišta. Svaka država članica ima pravo zadržati vlastiti porezni sustav, pa čak i uvoditi nove porezne oblike.

- ★ S ciljem poboljšanja borbe protiv poreznih prijevара razvijen je sustav za elektroničku razmjenu informacija o porezu na dodanu vrijednost (VIIES) između Hrvatske i država članica Unije koji će biti u punoj funkciji od prvog dana članstva u Uniji.
- ★ Nulta stopa poreza na dodanu vrijednost (PDV) nije u skladu s pravnom stečevinom Unije, pa će je Hrvatska najkasnije s danom ulaska u Uniju ukinuti, ali će moći uvesti minimalne i snižene stope.

Hrvatska ima pravo nastaviti s oslobađanjem od plaćanja PDV-a na građevinsko zemljište do 31. prosinca 2014.; međunarodni prijevoz putnika oslobođen je PDV-a; minimalni prag za ulazak među obveznike PDV-a postavljen je na 35 tisuća eura za razliku od Europske unije gdje on u pravilu iznosi 5 tisuća eura; europske razine oporezivanja duhanskih proizvoda obvezni smo dostići tek 31. prosinca 2017.





17. EKONOMSKA I MONETARNA UNIJA

Usklađivanje nacionalnih ekonomskih politika prema zajedničkim ciljevima koji se temelje na načelima stabilnosti cijena, zdravih državnih financija i održivosti platne bilance povoljno djeluje na gospodarski rast i stvaranje novih radnih mjesta te jača konkurentnost gospodarstva. Uvođenje eura, kao konačni cilj, ne događa se čim država postane članicom Europske unije, nego kasnije, nakon što se ispune zadani uvjeti vezani uz stabilnost cijena, održivost javnih financija, stabilnost tečaja i razinu dugoročnih kamatnih stopa.

- ★ Zajednička valuta pozitivno djeluje na trgovinsku integraciju s ostalim državama članicama eurozone, što podupire dugoročni ekonomski rast.
- ★ Uvođenjem eura nestat će troškovi konverzije valuta i olakšat će se poslovanje našim poduzećima.
- ★ Važna korist od uvođenja eura je eliminacija valutnog rizika, što će značajno pridonijeti makrofinancijskoj stabilnosti u Hrvatskoj i omogućiti približavanje kamatnih stopa u Hrvatskoj onima u zemljama eurozone.
- ★ Uvođenje eura kao nacionalne valute olakšat će usporedbe cijena na tržištu, što će pridonijeti i razvoju konkurencije.
- ★ pri čemu znatan dio sredstava dolazi iz europskih izvora: dobar je primjer gradska toplana na biomasu u Pokupskom, sufinancirana iz europskih fondova s oko milijun eura.



18. STATISTIKA

Europska statistika zasnovana je na načelima Eneovisnosti, pouzdanosti, povjerljivosti, nepristranosti i objektivnosti. Europsku statistiku na državnoj razini izrađuju i diseminiraju nacionalni statistički zavodi i ostala statistička tijela, a na europskoj razini statistički ured Europske unije - Eurostat. Usporedba podataka prikupljenih u svim državama članicama Europske unije temelj je za donošenje kvalitetnih odluka na europskoj razini.

- ★ Europska unija je ocijenila da je hrvatski statistički sustav i prije otvaranja pregovora djelovao u skladu s načelima službene statistike te je on tijekom pregovora dodatno usklađen sa statističkim sustavom Europske unije i njezinim metodologijama i klasifikacijama.
- ★ U području statistike u Hrvatskoj je došlo do poboljšanja svih standarda na kojima se službena statistika temelji. Unaprijeđena je međunarodna usporedivost podataka službene statistike Republike Hrvatske, njihova kvaliteta, dostupnost i pravodobnost. Članstvo Hrvatske u Europskoj uniji hrvatskim će građanima omogućiti da prema svim statističkim pokazateljima prate gdje se Hrvatska nalazi u odnosu na ostale europske države.



19. SOCIJALNA POLITIKA I ZAPOŠLJAVANJE



Socijalna politika Europske unije teži postizanju visoke stope zaposlenosti te sigurnih i održivih prihoda. Između ostalog, određuje i štiti prava radnika u slučajevima kolektivnih viškova, stečajeva i preseljenja poslovanja, kao i pravila o radnom vremenu i sigurnosti na radu te zaštitu zdravlja.

- ★ Članstvo u Uniji donosi mogućnost jednostavnijeg zapošljavanja na europskom tržištu rada.
- ★ Radi povećanja konkurentnosti europskog gospodarstva, uz sigurnost zapošljavanja

i socijalnu sigurnost, dodatno se potiče cjeloživotno učenje, a europske strategije i fondovi potiču zapošljavanje onih skupina pogođenih dugotrajnom nezaposlenošću, kao i proširenje mreža socijalnih usluga za djecu, starije osobe i osobe s invaliditetom.

- ★ Europsko zakonodavstvo usmjereno je prema stvaranju jednakih mogućnosti za sve uključujući zaštitu načela jednaka plaća za jednak rad, te zabranu diskriminacije po bilo kojoj osnovi.

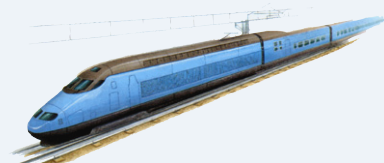
20. PODUZETNIŠTVO I INDUSTRIJSKA POLITIKA

Razvoj konkurentnosti industrije te malog i srednjeg poduzetništva prioritet je Europske unije. Europski propisi i fondovi daju okvir i mogućnost za stvaranje konkurentnog gospodarstva u uvjetima globalizacije, demografskih promjena i potrebe za održivim razvojem.

- ★ Mali i srednji poduzetnici moći će koristiti financijske potpore za jačanje konkurentnosti, uvođenje inovacija i suvremenih informacijskih tehnologija.

- ★ Posebno se potiče poduzetništvo mladih, početnika, osoba s invaliditetom i žena, kao i ulaganje u energetska učinkovitost, zaštitu okoliša i uvođenje sustava upravljanja kvalitetom i međunarodnih normi.
- ★ Novouspostavljeni servisi poput e-porezna, e-zdravstveno, e-mirovinsko, e-regos i e-katastar olakšavaju rad poduzetnicima, a program e-Hrvatska obuhvaća aktivnosti razvoja elektroničkih javnih usluga i sadržaja.

21. TRANS-EUROPSKE MREŽE



Bez moderne infrastrukture koja bi povezivala različite regionalne i nacionalne mreže država članica nije moguće uspostaviti slobodan protok roba, usluga i radnika. Uspostava trans-europskih energetskih, prometnih i telekomunikacijskih mreža važan je element za ostvarivanje ekonomskog rasta i zaposlenosti.

- ★ Energetski i prometni pravci u Hrvatskoj postat će dio zajedničke trans-europske mreže te će projekti na tim pravcima imati status prioritarnih projekata od europskog interesa – Hrvatska je kao takve projekte odredila rijeku Dunav te željeznič-

ki pravac na X. koridoru (pravac Zagreb – Vinkovci).

- ★ Hrvatska je u trans-europsku prometnu mrežu uključila sve cestovne i željezničke mreže svoga zaleđa povezane s pomorskim lukama, kao i sve pomorske te zračne luke.
- ★ Financijska pomoć već je iskorištena za brojne projekte, poput obnove željezničke pruge Vinkovci-Tovarnik-državna granica ili predviđenog sufinanciranja obnove i modernizacije vodnog puta rijeke Save od Račinovaca (Vukovarsko-srijemska županija) do Siska.

22. REGIONALNA POLITIKA I KOORDINACIJA STRUKTURNIH INSTRUMENATA

Više od trećine ukupnog proračuna Europske unije namijenjeno je smanjivanju razlika u razvijenosti država članica i njihovih regija te poticanju razvoja konkurentnosti Europske unije na globalnoj razini. Instrumenti ove politike su Europski fond za regionalni razvoj, Europski socijalni fond i Kohezijski fond.

- ★ Utvrđene statističke regije ne znače izmjenu teritorijalnog ustroja Hrvatske, već predstavljaju statističku osnovu za korištenje sredstava iz fondova Europske unije za zemlje članice. Po ulasku u Europsku uniju sve hrvatske regije moći će koristiti ova sredstva.
- ★ Od većih infrastrukturnih projekata financiranih iz programa pretprijetne pomoći Unije trenutno su u Hrvatskoj u provedbi projekti koji će pridonijeti poboljšanju opskrbe i kvalitete vode (Karlovac, Slavonski Brod, Drniš i Knin), izgradnji novih centara za gospodarenje otpadom (Bikarac, Kaštijun, Marišćina) te razvoju željezničke infrastrukture (Vinkovci-Tovarnik, Okučani-Novska, zagrebački Glavni kolodvor).
- ★ Od trenutka članstva u Uniji strateška područja ulaganja iz strukturnih instrumenata bit će ona koja su važna za razvoj hrvatskog gospodarstva i poticanje zapošljavanja, a sukladna su politikama Europske unije. Ona će svakako uključivati područja prometa, zaštite okoliša, energetike, obrazovanja, istraživanja i tehnološkog razvoja, socijalne uključenosti te potporu razvoju poduzetništva i stvaranju regionalnih potencijala za gospodarski razvoj.

23. PRAVOSUĐE I TEMELJNA PRAVA

Europski standardi u ovom poglavlju odnose se na jačanje neovisnosti, nepristranosti i profesionalnosti u pravosuđu, provedbu mjera prevencije i borbe protiv korupcije, te očuvanje visokih standarda zaštite ljudskih prava i prava manjina. Ostvarenje navedenih vrijednosti cilj je koji Hrvatska dijeli s državama članicama Europske unije.



- ★ Aktivnosti i reforme koje Hrvatska provodi u okviru borbe protiv korupcije jedan su od najvećih dobitaka za građane. Izgrađen je snažan zakonodavni i institucionalni okvir za otkrivanje, progon i sankcioniranje korupcije i organiziranog kriminala. Uspostavljen je učinkovit sustav oduzimanja imovinske koristi stečene na nezakonit način, kao i snažnija kontrola izvora i načina trošenja novca u javnom djelovanju.
- ★ Ojačan je pravni i institucionalni okvir za sprečavanje i suzbijanje diskriminacije. Pokrenut je sustav besplatne pravne pomoći. Dodatno je podignuta razina ukupne zaštite ljudskih prava.
- ★ Izmjenama Ustava i relevantnih zakona dodatno je zajamčena neovisnost pravosuđa. Povećana je učinkovitost pravosuđa. Izmijenjeni su procesni zakoni te racionalizirani sudovi i državna odvjetništva. Provedene reforme pojednostavile su i ubrzale sudske postupke, a broj neriješenih predmeta na sudovima je u zadnjih 6 godina smanjen za više od 50%.



V. Popis izvora

Quellenverzeichnis

A. Rječnici i jezični priručnici

Wörterbücher und Sprachratgeber

- Anić, Vladimir; Brozović Rončević, Dunja; Goldstein, Ivo; Goldstein, Slavko; Jojić, Ljiljana; Matasović, Ranko; Pranjković, Ivo: *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Novi Liber, 2004.
- Badurina, Lada; Marković, Ivan; Mićanović, Krešimir: *Hrvatski pravopis*, Matica hrvatska, Zagreb, 2008.
- Hansen-Kokoruš, Renate; Matešić, Josip; Pečur-Medinger, Zrinka; Znika, Marija: *Deutsch-Kroatisches Universalwörterbuch*, Nakladni zavod Globus, Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, Zagreb, 2005.
- Helbig, Gerhard; Buscha, Joachim: *Deutsche Grammatik. Ein Handbuch für den Ausländerunterricht*, Langenscheidt, Berlin etc., 2001.
- Rodek, Snježana: *Hrvatsko-njemački poslovni rječnik*, Masmedia, Zagreb, 2008.
- Rodek, Snježana; Kosanović, Jasenka: *Njemačko-hrvatski poslovni rječnik*, Masmedia, Zagreb, 2004.
- Šarić, Ljiljana; Wittschen Wiebke: *Rječnik sinonima hrvatskog jezika*, Jesenski i Turk, Zagreb, 2010.
- Težak, Stjepko; Babić Stjepan: *Gramatika hrvatskog jezika. Priručnik za osnovno jezično obrazovanje*, Školska knjiga, Zagreb, 2003.

B. Elektronički izvori (pristupljeno 26. kolovoza 2014.)

Elektronische Quellen (zuletzt eingesehen am 26. August 2014)

- *Duden: Das Synonymwörterbuch*, Dudenverlag, Mannheim, 2007. [CD-ROM]
- *Duden: Deutsches Universalwörterbuch*, Dudenverlag, Mannheim, 2006. [CD-ROM]
- *Duden: Richtiges und gutes Deutsch*, Dudenverlag, Mannheim, 2011. [CD-ROM]

- *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia, Zagreb, 1996. [CD-ROM]
- *Agrar-Lexikon*: <http://www.agrilexikon.de/>
- *Bundesanstalt für Landschaft und Ernährung*: <http://www.agrar-fischerei-zahlungen.de/index.html>
- *Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft*: <http://www.bmel.de/>
- *Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft*: <http://www.bmlfuw.gv.at/>
- *Bundeszentrale für politische Bildung*: <http://www.bpb.de/>
- *Četverojezični rječnik prava Europske unije, Hidra*: <http://norma.hidra.hr/rjecnik/>
- *Die (drei) Marketiere, blog*: <http://diemarketiere.blogspot.com/>
- *Duden Online*: <http://www.duden.de/>
- *EU Bookshop*: <http://bookshop.europa.eu/de/home/>
- *EUFIS – EU-Glossar*: <http://www.eufis.eu/eu-glossar.html>
- *EUR-Lex*: <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html>
- *EuroVoc*: <http://eurovoc.europa.eu/>
- *Gabler Wirtschaftslexikon Online*: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>
- *Google, internetska tražilica*: <https://www.google.hr>
- *Hrvatski jezični portal (HJP)*: <http://hjp.novi-liber.hr/>
- *Hrvatski pravopis, Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje*: <http://pravopis.hr/>
- *IATE – Interactive Terminology for Europe*: <http://iate.europa.eu/>
- *Jezični savjeti, Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje*: <http://savjetnik.ihjj.hr/>
- *Limun.hr*: <http://limun.hr/default.aspx>
- *Narodne novine*: <http://narodne-novine.nn.hr/>
- *Proleksis enciklopedija*: <http://proleksis.lzmk.hr/>
- *Službena stranica Europske komisije*: http://ec.europa.eu/index_de.htm
- *Službena stranica Europske unije*: http://europa.eu/index_de.htm
- *Službena stranica Europskog parlamenta*: <http://www.europarl.europa.eu/portal/de>
- *Ured za publikacije Europske unije*: http://publications.europa.eu/index_de.htm
- *Wikipedia*: <http://www.wikipedia.org/>