

# Strategije ulaska na strana tržišta

---

**Jelenković Milevoj, Suzana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:289670>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**SUZANA JELENKOVIĆ MILEVOJ**

**STRATEGIJE ULASKA PODUZEĆA NA**  
**MEĐUNARODNA TRŽIŠTA**

Diplomski rad

Pula, rujan 2021.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“**

**SUZANA JELENKOVIĆ MILEVOJ**

# **STRATEGIJE ULASKA PODUZEĆA NA MEĐUNARODNA TRŽIŠTA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303015963, izvanredni student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Međunarodni marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Suzana Jelenković Milevoj, kandidat za magistra ekonomije, smjera Marketinško Upravljanje, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 8. rujan 2021. godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, **Suzana Jelenković Milevoj**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**STRATEGIJE ULASKA PODUZEĆA NA MEĐUNARODNA TRŽIŠTA**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 8. rujan 2021.

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet, svrha i cilj istraživanja.....	2
1.2. Istraživačke hipoteze .....	2
1.3. Struktura rada .....	3
1.4. Znanstvene metode .....	3
2. MOTIVACIJA PODUZEĆA ZA IZLAZAK NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTE.....	5
2.1. Vanjska trgovina i suvremene teorije kao primarna motivacija .....	5
2.1.1. Odrednice vanjske trgovine .....	6
2.1.2. Teorija ekonomije opsega proizvodnje.....	10
2.1.3. Linderova teorija vanjske trgovine .....	12
2.1.4. Teorija životnog ciklusa proizvoda .....	14
2.2. Motivacijski faktori internacionalizacije poslovanja .....	16
2.3. Uvoz kao motiv .....	18
2.4. Izvoz kao motiv .....	20
3. TEORIJSKI OKVIRI STRATEGIJA IZLASKA NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTE.....	21
3.1. Motivacija i ideja poduzeća za izlazak na međunarodno tržište .....	21
3.2. Orijentacija na međunarodno tržište .....	22
3.3. Prednosti poslovanja na inozemnim tržištima .....	26
3.4. Strategije i strateške opcije izlaska na međunarodno tržište .....	28
3.4.1. Izravan izvoz.....	30
3.4.2. Projekt „ključ u ruke“ .....	31
3.4.3. Licenciranje.....	31
3.4.4. Franšiza .....	32
3.4.5. Strateško zajedničko ulaganje .....	33
3.4.6. Izravno strano ulaganje .....	33
4. STRATEGIJE IZLASKA PODUZEĆA HG SPOT D.O.O. NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTE .....	35
4.1. HG SPOT d.o.o. – poslovni profil poduzeća .....	35
4.2. Specifičnosti proizvoda i marketing splet .....	37
4.3. SWOT analiza i opis konkurencije .....	39
4.4. Izbor zemalja po tržištima .....	43
4.5. Model primjene nove strategije izlaska na međunarodno tržište .....	48

5. POTENCIJAL ULASKA PODUZEĆA HG SPOT D.O.O. NA INOZEMNA TRŽIŠTA – RASPRAVA I ANALIZA .....	54
5.1. Motivi za izlazak na međunarodno tržište .....	54
5.2. Odabir strategije ulaska poduzeća na odabrana inozemna tržišta .....	56
5.3. Trendovi utjecaja na poslovne aktivnosti u inozemstvu .....	57
5.4. Kritički osvrt na provedeno istraživanje.....	59
6. ZAKLJUČAK.....	61
LITERATURA .....	63
POPIS SLIKA .....	68
POPIS TABLICA .....	69
SAŽETAK .....	70
SUMMARY .....	61

# 1. UVOD

HG SPOT d.o.o. je značajno konkurentno poduzeće koje se bavi prodajom informatičkih proizvoda i opreme te drugih proizvoda multimedijalnog sadržaja i bijele tehnike. Poduzeće je, kao vrlo mlado ušlo na hrvatsko tržište te se bavi isključivo specijaliziranom strukom, informatičkim tehnologijama – proizvodnjom, prodajom i servisom informatičkih proizvoda, uspjelo je, u vrlo kratkom razdoblju, od osnivanja prije 10 godina, od vrlo malog poduzeća, razviti se u proaktivno, konkurentno i tržišno prepoznatljivo informatičko poduzeće koje je otvorilo svoje poslovnice u gotovo cijeloj državi.

Suočeno sa značajnom konkurencijom zbog prirode svoje djelatnosti, poduzeće se ističe pred istima kvalitetom ponude svojih specijaliziranih proizvoda, cjenovnom elastičnošću i prilagodbom ciljanim skupinama potrošača, gdje ponudu svojih proizvoda klasificira sukladno potrebama kupaca. Kupci su HG SPOT d.o.o. prepoznali kao visoko vrijedno, pa je ovo poduzeće najčešći izbor lojalnih kupaca u Hrvatskoj, a prepoznatost njegove kvalitetne ponude i uspjeha na hrvatskom tržištu dali su mu poticaj za penetraciju i ostvarenje konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Ova ideja ekspanzije poslovanja poduzeća HG SPOT d.o.o. zahtijeva razradu i implementaciju strategija izlaska na inozemna tržišta, gdje bi HG SPOT d.o.o. raznolikošću svojih proizvoda te cjenovnom dostupnošću i elastičnošću mogao postići progresivan i profitabilan poslovni uspjeh te postati međunarodno značajno poduzeće u IT sektoru, ali i ponos hrvatskog uspjeha plasmana i egzistencije na međunarodnim tržištima.



## 1.1. Predmet, svrha i cilj istraživanja

Predmet istraživanja ovoga diplomskog rada jest osmišljavanje i formuliranje strategija ulaska na međunarodna tržišta. Svrha je rada ukazati na važnost ekspanzije poduzeća na međunarodna tržišta te spoznati niz koristi koje međunarodna ekspanzija može donijeti poslovanju poduzeća, ali i što je potrebno poduzeti da bi pri penetriranju na odabrana tržišta poduzeće tamo ostvarilo konkurentnu egzistenciju. Cilj je diplomskog rada prikazati osmišljenu strategiju izlaska poduzeća HG SPOT d.o.o. na odabrana inozemna tržišta na kojima ono još nije prisutno te analiziranjem specifičnosti IT tržišta za odabrane zemlje prikazati mogućnosti ovog poduzeća za nastup na njima.

## 1.2. Istraživačke hipoteze

Po determiniranom predmetu, svrsi i cilju istraživanja, moguće je izvesti temeljnu hipotezu rada:

**H0: Strategija izlaska na međunarodno tržište poduzeću donosi korisnost zbog ekspanzije poslovanja, stjecanja novih znanja i vještina te implementacije novih IT tehnologija.**

Sukladno determiniranoj temeljnoj hipotezi mogu se iz nje izvesti dvije pomoćne hipoteze:

**H1: Izlaskom na međunarodno tržište stvara se potencijal napretka i većeg tržišnog udjela na inozemnim tržištima.**

**H2: Odabirom prave strategije izlaska na međunarodno tržište može se ostvariti cjenovna elastičnost i dostupnost proizvoda.**

### **1.3. Struktura rada**

Rada se sastoji od pet zasebnih cjelina. U Uvodu je objašnjen predmet, svrha i cilj istraživanja, doprinos rada, struktura te znanstvene metode. Drugim dijelom rada je prikazana teorijska problematika motivacije poduzeća za izlazak na međunarodno tržište, koja obuhvaćaju teorije i odrednice vanjske trgovine kao primarne motivacije, prikaz motivacijskih faktora internacionalizacije poslovanja te opis izvoza i uvoza kao motiva izlaska na međunarodno tržište. U trećem dijelu rada je dan teorijski okvir ulaska poduzeća na međunarodno tržište koji obuhvaća motivaciju i orijentaciju na inozemna tržišta, prednosti poslovanja na međunarodnom tržištu te detaljan prikaz strateških opcija izlaska na međunarodno tržište. Četvrti dio sadrži opis strategije izlaska poduzeća HG SPOT d.o.o. na inozemna tržišta, gdje se prikazuje profil poduzeća, specifičnosti proizvoda i marketinški splet, SWOT analiza i opis konkurencije, izbor zemalja po tržištima te model primjene nove strategije izlaska na međunarodno tržište. Peti dio rada sadrži analizu i raspravu o potencijalu izlaska poduzeća HG SPOT d.o.o. na inozemna tržišta, gdje će se opisati njegova motivacija i odabir strategije izlaska, trendovi utjecaja na poslovne aktivnosti u inozemstvu te kritički osvrt na provedeno istraživanje. U zaključku se iznose završne misli autorice koje predstavljaju znanstveni doprinos odabranoj temi. Poduzeće nudi kupcima originalna informatička rješenja, raznoliku ponudu, obilje informacija i savjeta o odabiru proizvoda koji će biti najbolje prilagođen konkretnom zahtjevu kupca, a stručan i informatički educiran kadar vrlo učinkovito obavlja svoj posao te je u komunikacijskim odnosima s kupcima vrlo kompetentan, što poduzeću daje dodatnu konkurentsku prednost.

### **1.4. Znanstvene metode**

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja u ovom diplomskom radu je korištena odgovarajuća kombinacija brojnih znanstvenih metoda. One najvažnije jesu: metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, komparativna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, metode specijalizacije i

generalizacije, metoda klasifikacije i deskripcije, te metoda ukazivanja prednosti i nedostataka.

## **2. MOTIVACIJA PODUZEĆA ZA IZLAZAK NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTE**

Poduzeća su danas podložna brojnim utjecajima s fluktuirajućih tržišta te su prepoznala međunarodno tržište kao potencijal koji nudi veće poslovne mogućnosti za njihov napredak i uspjeh. Takve mogućnosti obuhvaćaju postizanje ekonomije obujma, ulazak u novo okruženje koje potiče inovativnost i razvoj te susret s novim i naprednim tehnologijama i znanjima. Ovakve strategije domicilnim poduzećima omogućuju rast konkurentnosti u inozemstvu te doprinose povećanju profitabilnosti poslovanja. Iako postoje prednosti izlaska, kod poduzeća se javlja motivacija za prodor na nova tržišta, prilikom koje se ona suočavaju i s problemima izlaska koji obuhvaćaju nedostatak znanja o međunarodnom tržištu i nepoznavanju načina novog poslovanja, nedostatku kvalificiranog kadra, kao i različitosti između državnih regulativa na domaćem i stranom tržištu. Stoga će se u ovom poglavlju obraditi motivacijski faktori izlaska poduzeća na inozemna tržišta koji obuhvaćaju teorije vanjske trgovine, faktore internacionalizacije poslovanja te prikaz uvoza i izvoza kao motiva.

### **2.1. Vanjska trgovina i suvremene teorije kao primarna motivacija**

Svaka zemlja ovisna je o svojoj vanjskotrgovinskoj razmjeni jer ona direktno utječe na gospodarski rast zemlje. Da bi zemlja uspješno trgovala na međunarodnom tržištu potrebno je racionalno i pravodobno organizirati njeno vanjskotrgovinsko poslovanje. Osim racionalne organizacije, zemlja mora imati i stručno osposobljeno osoblje jer upravo o njihovim kompetencijama ovise ukupni učinci vanjskotrgovinske razmjene. Svako poduzeće i njegovo osoblje mora posjedovati temeljna znanja i poznavati specifičnosti vanjskotrgovinskog poslovanja.

Vanjska trgovina predstavlja ukupnost razmjene proizvoda i usluga te je sastavni dio ekonomskog sustava svake zemlje. Danas je vanjska trgovina pod velikim pritiskom globalizacije koja dovodi do stvaranja globalnih tržišta i međunarodne trgovinske povezanosti nacionalnih gospodarstava. Globalni utjecaji mogu dovesti do poteškoća

u državnim bilancama plaćanja stvarajući tako njihov negativan bilančni saldo. Razlog tome je nastojanje da se zemlja što brže gospodarski razvije, a kao rezultat neučinkovitog rapidnog razvoja stvara se nepovoljna proizvodna struktura koja postaje uvozno zavisna.

### **2.1.1. Odrednice vanjske trgovine**

Vanjska trgovina predstavlja velik izazov svakom gospodarstvu da u njoj nađe svoje mjesto i ostvari pozitivan financijski rezultat. To sve ovisi o sposobnosti neke zemlje da se istakne na međunarodnom tržištu sa svojom konkurentnošću, kompetencijama osoblja, te spremnosti da preuzme poslovni rizik. Zemlja razmjenjuje svoja dobra i usluge, odnosno svoje proizvode s drugim zemljama, pa predmet vanjskotrgovinske razmjene predstavljaju samo oni proizvodi koji prijeđu državnu granicu i uđu u područje druge države.

Postoji razlika između vanjske i međunarodne trgovine. Vanjska trgovina predstavlja ukupnost razmjene jedne zemlje s drugim zemljama, dok međunarodna trgovina predstavlja ukupan opseg razmjene između zemalja cijeloga svijeta, odnosno ukupnost razmjene na globalnom tržištu (Andrijanić, 2005.). U nastavku će biti prikazan značaj i temeljna obilježja vanjske trgovine, njezini subjekti, te vrste poslova u vanjskoj trgovini.

Vanjska trgovina je gospodarska djelatnost koja obuhvaća razmjenu robe i usluga s inozemstvom, odnosno sveukupnu razmjenu materijalnih i nematerijalnih dobara između zemalja (Andrijanić, 2005.). Vanjsku trgovinu kao pojam možemo definirati u užem i širem smislu. Tako u užem smislu vanjska trgovina obuhvaća samo promet robe između gospodarskih subjekata iz različitih zemalja, a predmet poslovanja je samo ona roba koja prelazi državnu granicu. U širem smislu vanjska trgovina obuhvaća, uz međunarodnu robnu razmjenu, i razmjenu gospodarskih usluga, promet kapitala i ljudi, te prijenos vijesti. Osim razmjene materijalnih dobara, u vanjsku trgovinu spadaju i različite proizvodne i neproizvodne usluge prema nalogu i za račun inozemnih državljana. Te usluge uključuju (Andrijanić, 2005.): transportne i

špediterske usluge, skladišne usluge, lučke i aerodromske usluge, usluge osiguranja protiv različitih rizika, bankovne usluge, turističke usluge i druge.

Da bi vanjskotrgovinska razmjena nastala potrebno je zadovoljiti tri uvjeta (Baban i Marjanović, 1998.): društvenu podjelu rada koja obuhvaća opću, posebnu i pojedinačnu podjelu; privatno vlasništvo; te višak proizvoda. Svojom međusobnom razmjenom nacionalna gospodarstva čine jedinstven svjetski gospodarski sustav jer razmjenjuju dobra putem svjetskog tržišta. Na taj način vanjska trgovina postaje temelj svjetskog gospodarskog napretka na globalnom tržištu. Vanjskom trgovinom se posreduje između proizvođača i potrošača, povezuju se mjesta proizvodnje i potražnje za robom, te se preuzimaju svi poslovi koje je potrebno obaviti jer postoji vremenski raskorak od trenutka proizvodnje do trenutka potrošnje. U vanjskotrgovinskom poslovanju obavljaju se djelatnosti koje uključuju redovne radnje (evidenciju robe kod nadležne institucije), usklađenje posla s promjenama koje se događaju u vanjskotrgovinskim i deviznim sustavima zemalja te financiranje izvoza i uvoza na kredit.

Vanjska trgovina se mora iskazivati kvantitativnim pokazateljima, odnosno rezultatima koji su važni za svako nacionalno gospodarstvo. Tako saldo vanjskotrgovinske bilance u apsolutnom iznosu iskazuje kolika je razlika između vrijednosti izvoza i uvoza u pojedinoj godini (Kraljić, 1982.). Pokrivenost uvoza izvozom se iskazuje postotkom – što je visina bliža broju 100, to je situacija povoljnija. Odnos uvoza ili izvoza prema BDP-u ukazuje na značaj i mjesto vanjske trgovine u gospodarstvu neke zemlje. Mjesto pojedine zemlje moguće je utvrditi ako se njen obujam uvoza i izvoza stavi u odnos s analognim obujmom svjetske trgovine.

Glavne su značajke vanjske trgovine (Kraljić, 1982.):

- Ona se proteže na različite vanjskotrgovinske i monetarne sustave, što uvjetuje njeno reguliranje međunarodnim trgovinskim sporazumima,
- U svim zemljama nailazi na ekonomsko – politička ograničenja koja se provode kontrolom vanjskotrgovinske razmjene,
- Vlastitim deviznim sustavom svaka zemlja regulira platni promet i kreditne odnose s inozemstvom,
- Vanjsku trgovinu prate različite međunarodne konvencije i karakteriziraju je složene tehnike plaćanja,

- Ona je podvrgnuta posebnom sustavu nadzora nad kretanjem robe, te ju prati posebna dokumentacija te način izračunavanja cijene metodama vanjskotrgovinskih kalkulacija,
- Poslovni rizici u vanjskoj trgovini su mnogo izraženiji nego u unutarnjoj trgovini,
- Uspješnost poslovanja vanjske trgovine je vezana uz posebna znanja i uspješnost poduzetnika i vanjskotrgovinskih djelatnika.

U vanjskoj trgovini su bitni sudionici, odnosno oni čimbenici koji uređuju vanjsku trgovinu. Stoga je funkcionalna podjela sudionika vanjske trgovine sljedeća (Andrijanić, 2016.): vanjskotrgovinska poduzeća (izvoznici i uvoznici robe) koja su nositelji vanjskotrgovinskih poslovnih transakcija, uslužna poduzeća koja prate izvršenje poslovnih transakcija te državna tijela i institucije u čijoj su nadležnosti vanjska trgovina i ekonomski odnosi zemlje s inozemstvom.

Danas se važnost međunarodne trgovine temelji na činjenici da faktori koji ju potiču djeluju jače nego ograničavajući faktori. Ti poticajni faktori su sljedeći (Andrijanić, 2012.):

- Rast svjetskog gospodarstva – snažno utječe na rast međunarodne trgovine jer pruža goleme tržišne mogućnosti, umanjuje otpor koji bi se mogao javiti zbog ulaska stranih poduzeća na lokalna tržišta, te predstavlja snažan pritisak za deregulaciju i privatizaciju.
- Međunarodne ekonomske organizacije i integracije – WTO, EU, CEFTA, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR i drugi ubrzavaju globalnu integraciju i procese međunarodne trgovine.
- Ekonomska i politička stabilnost – poboljšala se sporazumom u Bretton Woodsu (1944. godine) koji je rezultirao stvaranjem Međunarodnog monetarnog fonda, Svjetske banke i drugih međunarodnih institucija.
- Pravna sigurnost – omogućava razvoj međunarodne trgovine bez velikih neizvjesnosti.
- Prednosti međunarodne aktivnosti poduzeća – transfer iskustva, ekonomija razmjera, globalni pristup resursima i korištenje globalne koncepcije međunarodnog marketinga.
- Troškovi razvoja proizvoda – ubrzano lansiranje novih proizvoda zahtijevaju od međunarodnih poduzeća sve veća ulaganja.

- Napredak sustava telekomunikacija i transporta – vremenske i troškovne barijere vezane uz prostornu udaljenost drastično su pale.
- Tehnologija – postala je univerzalni čimbenik koji prelazi nacionalne i kulturne granice između zemalja.
- Izjednačavanje ukusa potrošača – elementi zajednički ljudskoj naravi temelj su kreiranja i opsluživanja globalnih tržišta.

Mnogi su razlozi zašto zemlja želi sudjelovati u međunarodnoj razmjeni. Najvažniji je taj što razvoj društvenih proizvodnih snaga izaziva specijalizaciju proizvodnje i proizvodnju roba u velikim količinama pa tržište postaje preusko za njihov plasman (Andrijanić, 2012.). Sljedeći je razlog taj što se izvozom mogu ostvariti devizna sredstva koja mogu poslužiti za uvoz deficitarnih roba i proizvoda. Posljedica izvoza robe preko nacionalne granice je da se unutarnja cijena mora preoblikovati u cijenu svjetskog tržišta. Svjetska cijena nastaje pod djelovanjem tržišnih zakona ponude i potražnje između sudionika iz raznih zemalja u njihovoj međusobnoj konkurenciji (Kraljić, 1982.). Uvozom se također može zadovoljiti potražnja za raznim oblicima materijala, pa vanjska trgovina usklađuje materijalni sustav društvenog proizvoda s potrebama potrošnje zemlje. Također, ekspanzija izvoza ima veliku važnost jer je svaka zemlja ovisna o razmjeni roba s inozemstvom. Uvoz se kao razlog vanjske trgovine javlja u funkciji podmirivanja potreba domaćeg stanovništva proizvodima kojih na domaćem tržištu uopće nema (Andrijanić, 2012.).

Iako je vanjska trgovina važan segment gospodarskog rasta, potrebno je uvesti neke instrumente vanjske trgovine kojima će se zaštititi zemlja od međunarodne konkurencije. Svaka država tako uvodi mjere carinske i bescarinske zaštite da bi zaštitila domaću ekonomiju, a te mjere uključuju: carinsku zaštitu (carine, prelevmane i superprelevmane) te bescarinsku zaštitu (kvantitativna ograničenja, antidamping i izvozne poticaje).

Tržište je neposredna komponenta slobode, pa tako i gospodarstvo mora biti slobodno i tržišno orijentirano. Temeljni činitelji međunarodne razmjene su (Andrijanić, 2012.): ekonomske, tehnološke i konkurentske i regulativne snage, te društveno – ekonomske, geografsko – klimatološke i političko – juridičke informacije. Tu je bitno ekonomsko okruženje koje se može podijeliti na mikro i makroekonomsko. Pokazatelji makroekonomskog okruženja su ekonomski sustav, BDP, stanovništvo i prihodi,



koncept ekonomskog napretka, struktura potrošnje i infrastruktura, dok mikroekonomsko okruženje podrazumijeva okruženje konkurentskog proizvoda, odnosno konkurenciju. Društveno okruženje sastavljeno je od stavova, želja, očekivanja, stupnjeva inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaja ljudi u društvu (Andrijanić, 2012.). Pod političkim i pravnim okruženjem podrazumijeva se skup zakona, propisa, državnih agencija i njihovih akcija koji utječu na sve vrste poduzeća. Da bi vanjska trgovina bila uspješna, potrebna je stabilnost svih navedenih okruženja, kompetencije sudionika vanjske trgovine, te ispunjenje svih potrebnih uvjeta koji će omogućiti učinkovitu razmjenu među zemljama.

### **2.1.2. Teorija ekonomije opsega proizvodnje**

Kod provedbe poslovanja u većini gospodarskih djelatnosti kako se povećava opseg proizvodnje, automatski se smanjuju prosječni troškovi proizvodnje. Naročito je to izraženo u velikim kompanijama koje se bave velikoserijskim industrijama, a naročito u poljoprivrednoj proizvodnji, ugostiteljstvu, itd. U ekonomiji se ta pojava naziva ekonomijom opsega, zakonom rastućih prinosa odnosno zakonom opadajućih troškova (Matić, 2004.).

Ekonomist Alfred Marshall napravio je razliku između unutarnje i vanjske ekonomije razmjera. Kada poduzeće smanji troškove i poveća proizvodnju, postignute su interne ekonomije razmjera. Vanjske ekonomije razmjera javljaju se izvan poduzeća, unutar industrije. Dakle, kada se opseg djelatnosti neke industrije proširi zbog vanjskih razvoja, to bi moglo rezultirati vanjskom ekonomijom razmjera (Heakal, 2019.). Na primjer, stvaranje bolje prometne mreže moglo bi rezultirati naknadnim smanjenjem troškova za poduzeće, kao i za cijelu industriju. Kada se jave vanjske ekonomije razmjera, sva poduzeća u industriji imaju koristi.

Ekonomije razmjera javljaju se kada se više jedinica robe ili usluge može proizvesti u većem opsegu s (u prosjeku) manjim ulaznim troškovima. Vanjska ekonomija razmjera također se može ostvariti pri čemu cijela industrija ima koristi od razvoja kao što je poboljšana infrastruktura (Heakal, 2019.). Također, može postojati i ekonomija

razmjera, što se događa kada u poduzeću ili industriji postoje neučinkovitosti, što rezultira rastom prosječnih troškova.

Danas su brojna poduzeća vođena primarno optimizacijom svoje profitabilnosti, pa u procesu poslovnih aktivnosti gdje vlada zakon rastućih prinosa poduzeća kontinuirano povećavaju svoj opseg proizvodnje, a ta situacija ide naprijed sve dok takvo povećanje proizvodnje uzrokuje smanjenje prosječnih troškova proizvodnje. Ti prosječni troškovi dolaze do svoje najniže točke kada svaka dodatna proizvedena jedinica bilo kojeg inputa dovede do njihova povećanja, odnosno iskorištenosti svih raspoloživih proizvodnih kapaciteta. Kako se opseg proizvodnje poduzeća povećava, poduzeće može uvesti upotrebu specijaliziranog rada i strojeva, što rezultira većom učinkovitošću. To je zato što bi radnici bili bolje kvalificirani za određeni posao i više ne bi trošili dodatno vrijeme učeći se na posao koji nije u njihovoj specijalizaciji.

Na primjer, netko bi se mogao specijalizirati za samo pravljenje pomfrita u odnosu na druge uloge, poput izrade hamburgera ili uzimanja narudžbe kupca. Strojevi, kao što je namjenski proizvođač pomfrita, također mogu imati duži životni vijek jer se ne bi previše ili nepravilno koristili.

Takve situacije dovode do proizvodnje velike količine outputa, pa domicilno tržište više nije dovoljno za potpunu ponudu prodaje proizvedenih proizvoda i ne može apsorbirati tolike količine proizvoda. Stoga se javlja orijentacija na međunarodna tržišta kao logičan izbor gdje poduzeća prepoznaju prilike plasmana svojih viškova proizvedenih proizvoda. Globalno tržište, odnosno ukupnost svih otvorenih tržišta drugih zemalja je u stanju primiti i te povećane količine robe (Matić, 2004.).

Mnogo je uspješnih poduzetnih poduzeća koja su uspjela preplaviti inozemna tržišta sa samo određenim proizvodom koji posjeduje komparativne prednosti u odnosu na proizvode domicilnih zemalja na tim tržištima. Primjerice, Kina je uvijek bila sinonim za proizvodnju jeftinog tekstila, obuće i robe široke potrošnje te je kao takva penetrirala na globalna međunarodna tržišta svugdje u svijetu, a takve su strategije pokazale znatan uspjeh. Kod primjera Kine se pojavila takva situacija da je cijelo kinesko tržište bilo prezasićeno tekstilom, obućom i robom široke potrošnje pa je kineska orijentacija i strategija izlaska na inozemna tržišta postalo jedina opcija napretka.

Danas poduzeća koriste autentična obilježja svojih proizvoda ili usluga od kojih kreiraju brend, pa na taj način stvaraju model usluga ili licencirani proizvod za kojima

je potražnja na inozemnim tržištima velika, pa stoga i prilagođavanje njima nije potrebno, već poslovanje na tim tržištima može biti u startu uspješno. Upravo tada se stavlja naglasak na „more of the same“ proizvodnju što se slaže s konceptom ekonomije obujma.

### **2.1.3. Linderova teorija vanjske trgovine**

Linderova teorija vanjske trgovine pretpostavlja da će zemlje sa sličnim prihodom po stanovniku konzumirati proizvode slične kvalitete i da bi to trebalo dovesti do međusobne trgovine. Linderova teorija sugerira da će se zemlje specijalizirati za proizvodnju određene visokokvalitetne robe i da će tu robu mijenjati sa zemljama koje potražuju tu robu. Teoriju je 1961. godine predložio Staffan Linder. On smatra da je struktura trgovine industrijskim proizvodima uvjetovana stanjem tehnološkog razvoja, postojanjem ekonomija opsega pojedinih proizvodnji te razinom menadžerskih znanja (Matić, 2004.).

Linder je svoju hipotezu predložio pokušavajući riješiti probleme s Heckscher-Ohlinovom teorijom, koja sugerira da zemlje najintenzivnije izvoze robu koja koristi svoje čimbenike proizvodnje (Halton, 2019.). Budući da je proizvodnja kapitalno intenzivnih dobara povezana s višim razinama dohotka u usporedbi s radno intenzivnim robama, to znači da bi zemlje s različitim prihodima trebale trgovati jedna s drugom. Linderova teorija sugerira suprotno.

Linderova teorija djeluje na pretpostavku da zemlje sa sličnim razinama dohotka proizvode i konzumiraju robu i usluge slične kvalitete. Istraživanje je pokazalo da su i izvozne cijene i potražnja u snažnoj korelaciji s prihodom, posebno za istu kvalitetu robe, iako se prihod koristi kao približavanje potražnje (Halton, 2019.). U tom smislu, zemlje s visokim dohotkom vjerojatno konzumiraju više visokokvalitetnih proizvoda.

Teorija se fokusira na robu visoke kvalitete jer je vjerojatnije da će proizvodnja te robe biti kapitalno intenzivna. Na primjer, dok mnoge zemlje proizvode automobile, nemaju sve zemlje zdrava izvozna tržišta za te proizvode. Japan, Europa i Sjedinjene Države aktivno trguju automobilima. Linder predstavlja teoriju trgovine zasnovanu na

potražnji. To je suprotno uobičajenim teorijama trgovine koje se temelje na opskrbi i uključuju faktorske nadoknade. Linder je pretpostavio da će države sa sličnim zahtjevima razvijati slične industrije. Te bi nacije međusobno trgovale sličnom, ali diferenciranom robom.

Prema Linderu, trgovinom primarnim proizvodima u osnovi upravlja relativno bogatstvo prirodnih resursa. S druge strane, trgovinom proizvedenim proizvodima upravlja kompleks čimbenika kao što su ekonomija razmjera, menadžerske vještine, raspoloživost kapitala i kvalificirane radne snage, tehnološka izvrsnost itd. Linder se nije zadržao na sastavu trgovine između dviju zemalja. Njegova je teorija u osnovi povezana s opsegom trgovine proizvedenom robom između njih.

Glavni naglasak u ovoj teoriji stavljen je na glavni uvjet da će zemlje trgovati onom industrijskom robom za kojom je prisutna domaća potražnja (Economics Discussion, 2021.). To se događa zato što se vanjska trgovina uvijek smatrala produžetkom domaće trgovine.

Štoviše, mogućnosti izvoza proizlaze iz domaće potražnje. Budući da se inozemno tržište percipira rizičnijim od domaćeg, često se smatra da nije razborito ovisiti isključivo o stranom tržištu. Veliko domaće tržište potiče ekspanziju proizvodnje osiguravajući ekonomiju razmjera i posljedično smanjenje troškova (Halton, 2019.). U tim je uvjetima vrlo povoljno da zemlja uđe na inozemno tržište.

Prema mišljenju Lindera, zemlja će izvoziti svoje proizvode uglavnom u takve zemlje, koje imaju slične obrasce potražnje i razine dohotka. To naziva "sličnošću preferencija" (Halton, 2019.). Kao rezultat sličnosti preferencija, zemlja će imati preklapajuće zahtjeve. Prema Linderu, baš kao što unutar zemlje potrošači u skupinama s visokim dohotkom traže proizvode visoke kvalitete, a oni iz skupine s niskim dohotkom proizvode niske kvalitete, u međunarodnoj trgovini također će i zemlja s niskim dohotkom u prosjeku biti sklona potražiti proizvode niske kvalitete i zemlje s visokim dohotkom bit će sklone potražnji proizvoda visoke kvalitete (Economics Discussion, 2021.).

Glavni zaključak njegova rada je da će veličina vanjske trgovine industrijskim proizvodima u nekoj zemlji biti veća što je veća sličnost u strukturi potražnje te zemlje sa zemljama s kojima ona potencijalno može trgovati.

#### **2.1.4. Teorija životnog ciklusa proizvoda**

U poslovnim procesima se događa tehnološki napredak koji stalno utječe na ekspanziju i promjene poslovnih procesa. Upravo su glavni nositelji takvog tehnološkog napretka gospodarstva i razvijene kompanije u njima. Kompanije na raspolaganju imaju financijska sredstva, tehnološka znanja te ljudske resurse koji su neophodni za istraživanje i razvoj (Matić, 2004.).

U tom kontekstu je nastala teorija životnog ciklusa proizvoda koju je razvio američki ekonomist Raymond Vernon. Sukladno njegovim istraživanjima, svaki proizvod prolazi kroz sve tri faze razvoja, gdje u svakoj od tih faza on sudjeluje u međunarodnoj trgovini.

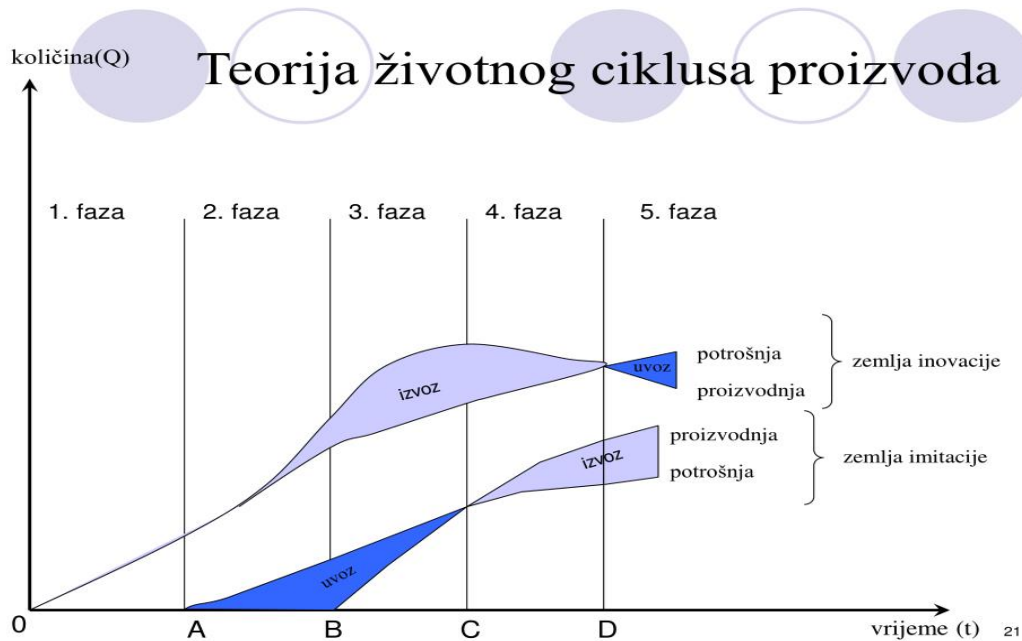
Vernon je teoriju životnog ciklusa proizvoda razvio kao odgovor na neuspjeh Heckscher-Ohlin modela da objasni uočeni obrazac međunarodne trgovine. Teorija sugerira da rano u životnom ciklusu proizvoda svi dijelovi i rad koji su povezani s tim proizvodom dolaze iz područja u kojem je izumljen. Nakon što se proizvod usvoji i koristi na svjetskim tržištima, proizvodnja se postupno udaljava od mjesta podrijetla. U nekim situacijama proizvod postaje predmet koji uvozi izvorna zemlja izuma (Hill, 2007.). Primjer toga je izum, rast i proizvodnja osobnog računala u odnosu na Sjedinjene Države.

Proizvodi, poput ljudi, imaju životne cikluse. Proizvod započinje idejom, a unutar granica suvremenog poslovanja vjerojatno neće ići dalje dok se ne podvrgne istraživanju i razvoju (R&D) i utvrdi da je izvediv i potencijalno profitabilan. U tom se trenutku proizvod proizvodi, prodaje i stavlja na tržište.

Model se odnosi na proizvode koji štede rad i kapital i koji koriste (barem u početku) razvijenije skupine s visokim dohotkom. U novoj fazi proizvoda proizvod se proizvodi i konzumira u SAD-u; ne dolazi do izvozne trgovine. U fazi sazrijevanja proizvoda razvijaju se tehnike masovne proizvodnje, a inozemna potražnja (u razvijenim

zemljama) se širi; SAD sada izvozi proizvod u druge razvijene zemlje. U fazi standardiziranog proizvoda, proizvodnja se seli u zemlje u razvoju, koje potom izvoze proizvod u razvijene zemlje (Hill, 2007.).

Slika 1. Teorija životnog ciklusa proizvoda



Izvor: Matić, B. (2016): Međunarodno poslovanje: institucije, pravila, strategije, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 79.

Model pokazuje dinamičku komparativnu prednost. Zemlja koja ima komparativnu prednost u proizvodnji proizvoda mijenja se od inovacijske (razvijene) zemlje do zemalja u razvoju (Copp i Drury, 2020.).

Kao što je gore spomenuto (Slika 1.), postoje četiri općeprihvaćene faze u životnom ciklusu proizvoda – vođenje, rast, zrelost i pad. One su opisane kako slijedi (Hill, 2007.):

- Uvod: Ova faza obično uključuje značajna ulaganja u oglašavanje i marketinšku kampanju usmjerenu na osvještavanje potrošača o proizvodu i njegovim prednostima.

- Rast: Ako je proizvod uspješan, prelazi u fazu rasta. Njega karakterizira rastuća potražnja, porast proizvodnje i širenje dostupnosti.
- Zrelost: Ovo je najisplativija faza, dok troškovi proizvodnje i marketinga opadaju.
- Odbijanje: proizvod poprima povećanu konkurenciju jer druga poduzeća oponašaju njegov uspjeh – ponekad poboljšanjima ili nižim cijenama. Proizvod može izgubiti tržišni udio i započeti svoj pad.

Kada se proizvod uspješno uvede na tržište, potražnja se povećava, a time i povećava njegova popularnost. Ovi noviji proizvodi na kraju potiskuju starije s tržišta, učinkovito ih zamjenjujući. Poduzeća teže suzbiti svoje marketinške napore kako novi proizvod raste. To je zato što troškovi proizvodnje i plasmana proizvoda padaju. Kad potražnja za proizvodom nestane, može se u potpunosti ukloniti s tržišta.

## **2.2. Motivacijski faktori internacionalizacije poslovanja**

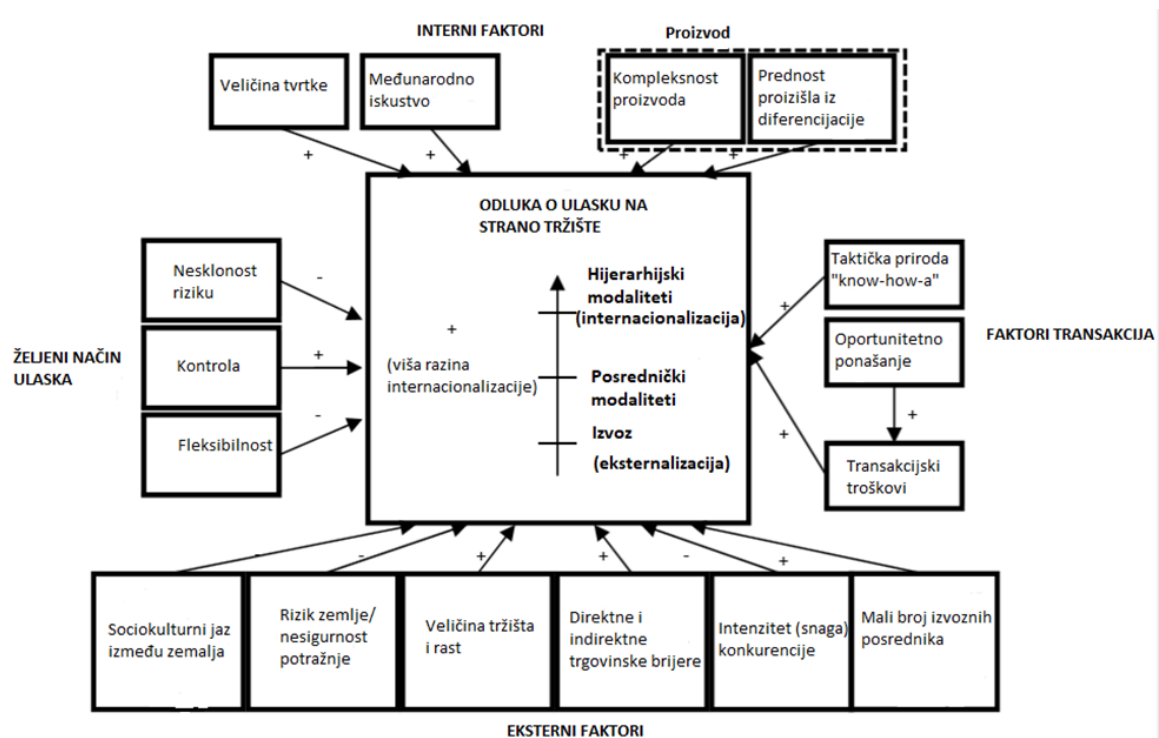
Internationalizacija poslovanja podrazumijeva postojanje grupe čimbenika, odnosno faktora koje proučava međunarodni marketing. Oni utječu na internacionalizaciju poduzeća te se dijele na proaktivne („pull“) i reaktivne („push“) faktore (Albaum, 2002.). Tako „pull“ faktori uključuju čimbenike koji privlače i potiču inozemne kompanije da posluju na stranim tržištima. Nasuprot tomu, „push“ faktori uključuju koncepciju relativne profitabilnosti i perspektive rasta. Najvažniji proaktivni čimbenici su profitna prednost, kada je prodaja proizvoda profitabilnija na stranom nego na domaćem tržištu, te veće mogućnosti rasta poput apsolutnog povećanja prodaje ili povećanja tržišnog udjela (Albaum, 2002.).

„Push“ faktori više djeluju na domicilnim tržištima u situacijama kada su ona zasićena pa su domicilne kompanije prisiljene internacionalizirati svoje poslovanje zbog poslovne egzistencije. Stoga je najvažniji „push“ faktor konkurencija, čije povećanje na domicilnim tržištima znatno utječe na pojavu globalizacije poslovanja. Domaća tržišta tako postaju ograničena te tjeraju kompanije prema orijentaciji na međunarodna tržišta. Višak proizvodnje na domaćem tržištu, pad potražnje za određenim

proizvodom, veličina tržišta, nemogućnost primjene ekonomije obujma neka su od glavnih ograničenja (Albaum, 2002.), a najvažniji reaktivni faktori su stoga politička stabilnost ili nestabilnost neke zemlje.

Najprecizniju podjelu faktora internacionalizacije poslovanja izvršio je Hollensten (2008), gdje je 16 takvih faktora klasificirao u četiri skupine. Takvi faktori mogu na internacionalizaciju poslovanja djelovati pozitivno ili negativno. Tu imaju važnu ulogu i preferencije poduzeća koje su uključene u model internacionalizacije. Stoga četiri grupe faktora internacionalizacije poslovanja uključuju (Hollensten, 2008.): interne faktore, željeni način ulaska na strana tržišta, specifične faktore transakcija te eksterne faktore.

Slika 2. Interni i eksterni faktori internacionalizacije poslovanja



Izvor: Hollensen S. (2008): Essentials of global marketing, McGraw – Hill, New York, str. 88

Slika 2. pokazuje strukturu internih i eksternih faktora koji potiču poduzeća da pristupe međunarodnim tržištima. Stoga su najvažniji eksterni faktori internacionalizacije sljedeći (Belniak, 2015.):



- tržišni faktori (BDP, stil života, preferencije potrošača, mediji, razvijenost oglašavanja itd.)
- troškovni faktori (tehnološki napredak, ekonomija obujma, razvoj internacionalne špedicije, kraći životni ciklus proizvoda)
- vladini faktori (uklanjanje tarifnih barijera, razvoj međunarodnih trgovinskih institucija, privatizacija i decentralizacija, implementacija slobodnog tržišnog sustava)
- kompetitivni faktori (međunarodna partnerstva, povećanje broja zemalja na stranim tržištima, povećanje prometa međunarodne trgovine)
- drugi faktori (IT industrija i telekomunikacijsko tržište, globalizirana financijska tržišta itd.).

Osim navedenih eksternih faktora, na internacionalne aktivnosti poduzeća utječu i interni faktori internacionalizacije. Belnika (2015) ih dijeli na sljedeće elemente:

- vrhunski tim menadžera – konkretno, iskustvo rada u inozemstvu, inozemno obrazovanje te vizija globalnog razvoja organizacije,
- interni resursi – odnosno izdatci za istraživanje i razvoj, sposobnost umreženog rada te ugled poduzeća,
- specifičnosti poduzeća – veličina i godine poduzeća, lokacija, financijska snaga, orijentacija ka razvoju itd.

Navedeni faktori čine važan integralni dio motivacije poduzeća za izlazak na međunarodna tržišta te su brojni od njih i neki od presudnih potencijalnih utjecaja kada se poduzeće odluči izaći na međunarodna tržišta.

### **2.3. Uvoz kao motiv internacionalizacije poslovanja**

Uvoz kao motiv nastaje kada poduzeća generiraju preferencije da mogu ispuniti sve zakonske uvjete za obavljanje vanjske trgovine, pa kada prepoznaju potrebe domicilnog stanovništva za proizvodima ili uslugama kojih nema dovoljno na domicilnom tržištu, tada će ih početi uvoziti. Takav uvoz proizvoda i usluga omogućuje stanovništvu koje ima ograničeno tržište da dobiju proizvode koji nisu dostupni u

njihovoj zemlji jer se na taj način povećava njihovo blagostanje. Samo poduzeće koje se bavi uvozom se ne opterećuje tom problematikom, već motivom uvoza nastoji maksimizirati profitabilnost svoga poslovanja. Razlog za uvoz proizvoda ili usluga iz inozemstva, sa stajališta poduzeća, postojati će kad god se uvozniku takav uvoz isplati, odnosno ako uvozom ostvaruje određenu zaradu, bez obzira na to nedostaju li ti proizvodi ili usluge na domaćem tržištu ili ne (Andrijanić, 2005.).

Svako poduzeće koje planira uvoziti proizvode i usluge treba jako dobro istražiti ponudu i potražnju takvih proizvoda na domaćem i inozemnom tržištu. Taj zaključak se posebno odnosi na uvoznike koji osim kretanja cijena na domaćem i međunarodnom tržištu moraju poznavati i komercijalne i financijske uvjete nabave robe ili gospodarskih usluga iz inozemstva, mogućnost financiranja i kreditiranja uvoznih poslova, robne rizike koji prate te poslove (Andrijanić, 2012.).

Poduzeće koje uvozi želi unaprijed svojim kupcima osigurati željene proizvode ili usluge, a pri tome se koristi vlastitim ili tuđim kanalima distribucije. Unutarnji kanali obuhvaćaju vlastite maloprodajne mreže, dok se tuđi kanali distribucije odnose na veleprodajna poduzeća za unutarnju trgovinu, tuđe maloprodajne mreže i izravne potrošače uvezene robe. Sa što većim i razvijenijim sustavom distribucije pada rizik poduzeća za uvoz robe te raste njegova motivacija za uvozom.

Cijena proizvoda koji se uvozi je manja na inozemnom tržištu nego na domicilnom zbog cijene nadnica, razine specijalizacije i poreza koji u nekoj zemlji mogu biti manji i tako dati mogućnost poduzećima da proizvode proizvod uz manje troškove, uvoznici se mogu odlučiti na uvoz i zbog razloga kao što su nemogućnost nabave nekog proizvoda na domaćem tržištu. Zemlje posjeduju različite raspoložive resurse pa neke imaju resurse koji drugima manjkaju i obrnuto, a procesom uvoza se na taj način zadovoljava međusobna potražnja određenim proizvodima i potiče motivacija poduzeća na uvoz.

## **2.4. Izvoz kao motiv internacionalizacije poslovanja**

Temeljno je pravilo vanjske trgovine da se uvijek prednost daje izvozu i prodaji u inozemstvo nego pred samom nabavom iz inozemstva. Brojni su motivi koji poduzeća

potiču na izvoz, a najvažniji su višak kapaciteta i potreba za postizanjem većeg prihoda (Andrijanić, 2005.).

Kada poduzeće obavlja izvoz, ono može postići financijski uspjeh koji ovisi o nekoliko čimbenika. Najvažniji su proizvodnost i konkurentnost domaćeg proizvođača u odnosu na konkurente u vlastitoj zemlji i inozemstvu. Kada proizvođač proizvodi neki proizvod koji postoji i na inozemnom tržištu uz višu cijenu, tada će se domicilni proizvođač odlučiti na izvoz jer će inozemnom tržištu ponuditi istovjetni proizvod po kvaliteti sličnoj postojećim uz manje cijene i tako će generirati veću konkurenciju.

Velik poticaj izvozu za proizvodna poduzeća daju i specijalizirana vanjskotrgovinska poduzeća koja su postepeno prerasla ulogu posrednika između domaćih proizvođača i vanjskog tržišta te se pretvaraju u aktivnog sudionika cijelog procesa i tako značajno doprinose poboljšanju vanjskotrgovinske razmjene. Izvoz bitno povećava potencijalno tržište bilo kojeg posla. Ako poduzeće ima domaće tržište za svoj proizvod, to je učinkovita situacija, ali izvoz može biti motivirajući zbog ostvarenja većeg profita. Izvoz može povećati veličinu tržišta i kupaca, a ponekad može dati veću cijenu u odnosu na domaće cijene. Izvoz će povećati robnu marku ili reputaciju poduzeća na inozemnim tržištima, stoga promovira poduzeće za više potencijalnih kupaca.

### **3. STRATEGIJE IZLASKA NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTE – TEORIJSKI OKVIR**

Ulazak na nova inozemna tržišta poduzeće može postići različitim strategijama. Svaka od odabranih strategija postavlja svoje jedinstvene zahtjeve za poduzeće u smislu njegovih organizacijskih i financijskih resursa (Bela i Caragin, 2008.). U većini slučajeva ulazak na međunarodna tržišta nije stvar izbora, ali je potreba nužnosti da se ostane konkurentan na novim ili etabliranim tržištima koja poduzeću mogu donijeti ekspanzivne perspektive rasta u međunarodnom okruženju. U ovom poglavlju će biti riječi o motivima koji potiču poduzeća na izlazak na ino tržišta, prednostima koje domicilnim poduzećima donose međunarodna tržišta te prikaz strateških opcija za izlazak na inozemna tržišta.

#### **3.1. Motivacija i ideja poduzeća za izlazak na međunarodno tržište**

Ideja, motiv i odluka o međunarodnom predstavljanju predstavlja važnu obvezu za poduzeće koje planira krenuti u novu liniju aktivnosti, a to zahtijeva planiranje koje se implementira korak po korak te obuhvaća dobivanje informacija, njihovu analizu i formuliranje alternativnih akcijskih planova (Tookey, 1975.). Trenutna nam literatura pruža nekoliko pristupa u vezi s postupkom internacionalizacije. Bradley (2002) je determinirao Dunningovu eklektičnu paradigmu<sup>1</sup> koja predstavlja važnu referentnu vrijednost u analiziranju prednosti koje proizlaze iz procesa internalizacije poslovanja. Stoga Dunning prepoznaje tri vrste takvih prednosti (Bradley, 2002.): specifične prednosti (ekonomija razmjera, diverzifikacija), prednosti lokalizacije (tržište dimenzija, infrastruktura) i prednosti internacionalizacije (održavanje kvalitete proizvoda, smanjenje operativnih troškova na određenom tržištu).

Internationalizacija poslovanja obuhvaća proces prijenosa poslovanja van međunarodnih granica, gdje poduzeće želi nastupiti na inozemnim tržištima sa

---

<sup>1</sup> Eklektična paradigma, također poznata kao OLI model ili OLI *Framework* (OLI označava vlasništvo, položaj i internalizaciju), ekonomska je teorija ekspanzije na međunarodna tržišta. Kao daljnji razvoj teorije internalizacije, obradio ju je i objavio John H. Dunning 1979. godine.

definiranim poslovnim interesom (HGK, 2015.). Poduzeća imaju određene motive i ideje za izlazak na međunarodno tržište, unatoč etabliranoj poziciji na domicilnom tržištu, jer im egzistencija na inozemnim tržištima donosi niz prednosti. Stoga su razlozi i motivi za izlazak na međunarodno tržište sljedeći (HGK, 2015.):

- Manja ovisnost o domaćem tržištu i bolja disperzija rizika – ako se poduzeće nađe kao dobar kandidat za strano tržište, može se nositi sa svim rizicima koje ono donosi, iskušat će poslovanje i na drugoj strani.
- Jačanje konkurentnosti na domaćem tržištu – spremniji za konkurenciju koja dolazi na domaće tržište. Ukoliko se poduzeće izlaže riziku na inozemnim tržištima, bit će itekako spremno i za konkurenciju koja se javlja na domaćem tržištu, ako osim inozemnog nastave poslovati i na domaćem tržištu.
- Povećanje izvoza jača konkurentnost proizvoda/usluga poduzeća kao preduvjeta uspješnog funkcioniranja u okviru zajedničkog europskog tržišta.
- Nove mogućnosti iz međunarodnog poslovanja – osim plasiranja proizvoda i usluga, međunarodno poslovanje omogućuje nova poznanstva, nova partnerstva, učenje iz tuđeg poslovanja, inovacije na području tehnologije i marketinga, sudjelovanje u raznim konferencijama, put ka novim tržištima, prepoznatljivost branda i još mnogo toga što vodi razvoju poslovanja i povećanju profita.

Navedeni motivi predstavljaju značajne razloge koji omogućuju poduzećima potencijalnu opstojnost, izgradnju konkurentnosti te zauzimanje tržišnog udjela na inozemnim tržištima. Iako ovo za poduzeće nije jednostavan zadatak, sa dobro razrađenim planom ulaska, nastupa i egzistencije na inozemnim tržištima poduzeće može steći značajnu tržišnu poziciju, konkurentnu prednost, te uz eksponencijalno povećanje profitabilnosti može postići niz prednosti u svom poslovanju.

### **3.2. Orijentacija na međunarodno tržište**

Poduzeća već duži niz godina primjenjuju svoju orijentaciju na međunarodno tržište, ali zadnjih je desetljeća došlo do značajnih promjena i ekspanzije orijentacije na strana

tržišta. Takav fokus primjenjuju i razvijena poduzeća, ali i ona koja dolaze iz manje razvijenih zemalja te manji poslovni subjekti, a radi se o uspješnim poduzećima koji su prepoznali uspješne perspektive opstanka na međunarodnom tržištu.

Poslovni subjekti danas imaju valjane razloge za nastup na inozemnim tržištima. Oni su, prvenstveno, vezani za šire mogućnosti koje nudi međunarodno tržište polazeći od učinaka ekonomije obujma do djelovanja na visoko konkurentnom tržištu koje potiče inovacije i razvoj (Grbac, 2009.). Tehnologija je ovdje kritični element vrijednosnog lanca i resurs jednakog ili većeg značaja od npr. sirovina, repromaterijala ili dobro obučениh djelatnika.

Poduzeća teže međunarodnim tržištima jer tamo postoje proizvodni resursi za njihovu djelatnost kojih u njihovoj zemlji nema. Također je ovdje bitno i ponašanje kupaca na inozemnim tržištima jer se time otvaraju nove razvojne opcije za poduzeća. Nezaobilazna je uloga države, odnosno vladinih mjera koje mogu s jedne strane poticati domicilne poslovne subjekta na izlazak i djelovanje na međunarodnom tržištu i, s druge strane, sputavati ulazak i djelovanje na domaćem tržištu inozemnih poslovnih subjekata (Grbac, 2009.).

Nisu svi poslovni subjekti orijentirani na poslovanje na stranim tržištima. Razlozi zbog kojih neki poslovni subjekti nastoje nastupiti na međunarodnom tržištu, a drugi to niti ne pokušavaju, posljedica su nedostatka znanja o međunarodnom poslovanju i nedostatka kvalificiranih djelatnika (Grbac, 2009.).

Da bi neko poduzeće bilo sposobno i vjerodostojno poslovati na međunarodnom tržištu, vrši se procjena njegove sposobnosti za takav nastup. Tada se provodi sljedeći niz radnji u svrhu te procjene (Grbac, 2009.):

- analiziraju se unutarnji i vanjski činitelji koji motiviraju nastup na međunarodnom tržištu,
- ocjenjuje se sposobnost uprave za iskorak prema međunarodnoj orijentaciji u poslovanju
- ocjenjuje se potencijal ponude, tj. potencijal proizvoda s kojim se nastupa na međunarodnom tržištu te potencijal kanala distribucije i komunikacije s tržištem.

U orijentaciji poduzeća prema međunarodnim tržištima javlja se niz utjecajnih vanjskih i unutarnjih čimbenika kao poticaj tom potencijalnom izlasku. Ove su

čimbenike definirali i diferencirali Samli i Hill (1998) pa su utvrdili pet unutarnjih i četiri vanjska činitelja. U unutarnje činitelje svrstava se:

- atraktivnost inozemnih tržišta,
- usmjerenost uprave,
- zasićenost domaćeg tržišta,
- nova uprava i
- međunarodni razvoj.

U vanjske činitelje koji motiviraju poslovne subjekte na djelovanje na međunarodnom tržištu pripadaju (Samli i Hill, 1998.):

- tržišni činitelji,
- interes za proizvodom,
- vanjski subjekti i
- državna tijela.

Poduzećima se na međunarodnim tržištima pruža prilika veće potražnje za proizvodima i uslugama, gdje oni svoje proizvode mogu plasirati na strana tržišta i tako zadovoljiti postojeću rastuću potražnju. Važan je i utjecaj konkurencije na poduzeća koja dolaze na strana tržišta jer ih jaka konkurencija može sputavati u poslovanju, dok ih slabija konkurencija može potaknuti na osnaživanje poslovanja. Vanjski poslovni subjekti – u koje se svrstavaju izvozna trgovačka poduzeća, gospodarske komore i banke – pridonose jačanju međunarodne orijentacije, kao što to čine i državna tijela provođenjem aktivnosti potpore. Tako je npr. hrvatska Vlada u okviru projekta Hrvatska izvozna ofenziva razradila strategiju s četiri osnovna cilja (Grbac, 2009.): povećanje broja izvoznika, promjena strukture izvoza, osnivanje šest izvoznih klastera i povećanje konkurentnosti proizvodnje repromaterijala.

Slika 3. Proces orijentacije na međunarodno tržište



Izvor: Grbac, B. (2009): Izazovi međunarodnog tržišta, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 168.

Orijentacija poduzeća na međunarodno tržište nije ni čin, ni akt, ni aktivnost koja se može provesti jednokratno. To podrazumijeva proces kojega sačinjava nekoliko faza (Slika 3.), a taj se proces odvija kontinuirano. Faze procesa orijentacije na međunarodna tržišta su sljedeće (Grbac, 2009.):

1. utvrđivanje sposobnosti uprave – u prvoj fazi potrebno je utvrditi sposobnost uprave poduzeća da registrira mogućnosti koje postoje na međunarodnom tržištu.
2. samoocjenjivanje uprave – u drugoj je fazi potrebno da uprava poduzeća izvrši samoocjenjivanje i utvrđivanje sposobnosti da se mogu nositi s preprekama i mogućnostima koje dolaze iz međunarodnog okruženja.
3. ocjena karakteristika proizvoda ili linije proizvoda – u trećoj fazi procjenjuju se osobitosti proizvoda ili linije proizvoda s kojima se planira nastupiti na međunarodnom tržištu, dok se u četvrtoj fazi ocjenjuju ostali elementi



marketinškog miksa, tj. distribucija, cijena i promocija, sve u usporedbi s osobitostima dosadašnjih elemenata marketinškog miksa.

4. ocjena karakteristika ostalih elemenata marketinškog miksa – razrada karakteristika elemenata međunarodnog marketinškog miksa prezentira se kao svaki pojedini element: međunarodno upravljanje proizvodom, međunarodno upravljanje cijenama, odrednice međunarodnih kanala distribucije i logistike i integrirana marketinška komunikacija.
5. evaluacija vanjske potpore gdje se evaluira vanjska potpora, bilo da se radi o financijskim institucijama ili o potpori vladinih mjera,
6. odlučivanje o međunarodnoj marketinškoj orijentaciji poslovnog subjekta - faza u kojoj se donosi odluka o tome je li poslovni subjekt spreman za nastup i djelovanje na međunarodnom tržištu ili još nije spreman.

Prilikom realizacije orijentacije na međunarodno tržište, za poduzeće je korisno da se posluži raspravama između ključnih dionika unutar poslovnog subjekta te da se traže odgovori na pitanja o isplativosti nastupa na stranom tržištu. Ovaj proces ne završava zadnjom od prezentiranih faza, nego se ponovno kontinuirano nastavlja na prvu fazu, modelom povratne veze. To znači da ako poduzeće utvrdi svoju sposobnost nastupa na međunarodnom tržištu, to ne znači da je ta situacija nepromjenjiva, već je varijabilna, a u sebi uključuje dinamičnost međunarodnog okruženja.

### **3.3. Prednosti poslovanja na inozemnim tržištima**

Nastup poduzeća na inozemnim tržištima donosi mu niz prednosti koje poticajno unapređuju njegovo poslovanje. Da bi uspješno izašli na strano tržište poduzetnici moraju uz spremnost na nove izazove i rizike posjedovati i specifična znanja i vještine, kao i ljudske, financijske, materijalne i tehnološke resurse (Kolaković, 2018.). U svrhu postizanja navedenog, poduzetnici moraju imati stručne kompetencije te biti motivirani i odgovorni u provedbi ovako važnih odluka na svim razinama menadžerskog odlučivanja. Determinator uspjeha penetracije na međunarodno tržište obuhvaća visoku razinu implicitnih i eksplicitnih znanja (Byars et. al, 1996.).

Prije donošenja odluke o ulasku na inozemno tržište, poduzetnik mora sustavno provesti analizu snaga, slabosti, prednosti i nedostataka te analizirati spremnost svoga poduzeća za ulazak na inozemna tržišta (Hill, 2003.). Na međunarodnom tržištu egzistiraju jasno definirani uvjeti poslovanja, a poduzeće koje želi na to tržište ući, mora biti spremno ispuniti te uvjete. Sukladno tomu, isto za penetraciju na inozemna tržišta mora donijeti četiri osnovne strateške odluke (Kolaković, 2018.): na koje tržište izaći, kada izaći na to tržište, u kojem obujmu izaći i koji način izlaska primijeniti.

Kao sljedeće moguće prednosti poslovanja na inozemnom tržištu renomirani autori navode sljedeće (Matić, 2016., Arregle et. al., 2006., Brouthers et. al., 2008., Jones, 2001., Kim i Hwang, 1992.):

1. Ostvarenje veće profitabilnosti poslovanja – poduzeće koje odluči nastupiti na inozemnom tržištu mora imati ostvarenu dobit u domicilnom poslovanju jednaku onoj na inozemnom tržištu na koje misli izaći.
2. Kontinuirani rast poduzeća – ovo je temeljna težnja svakog poduzeća, a širenje poslovanja na inozemnom tržištu može mu omogućiti značajniji rast temeljem međunarodne suradnje te osnaživanja utjecaja ekonomskih odnosa vlastitih snaga na domicilnom tržištu te onih koje može ostvariti na inozemnima.
3. Veća mogućnost iskorištavanja proizvodnih kapaciteta – stjecanjem većeg tržišnog udjela sa poslovanjem na domicilnom i inozemnim tržištima, poduzeće će početi u većoj mjeri iskorištavati proizvodne kapacitete u domicilnoj zemlji i u međunarodnim zemljama na koje izlazi.
4. Mogućnost rasta broja zaposlenih – sa izlaskom na međunarodno tržište po sustavu logike raste potreba za novim ljudskim resursima, pa izlaz na međunarodno tržište potiče i nova zapošljavanja.
5. Jača marketinška učinkovitost – dobar marketinški angažman na domicilnom tržištu ne znači nužno ostvarenje istoga na inozemnom. Stoga je marketinška uloga nastupa na inozemnom tržištu bitna u smislu kreiranja željene strateške opcije kao stvarni cilj koji se nastoji ostvariti u budućnosti.
6. Kreiranje inovativnih proizvoda – poduzeće može plasmanom inovativnih proizvoda na međunarodnom tržištu u velikoj mjeri zadovoljiti potrebe tamošnjih

kupaca te im ponuditi proizvode kojih na njihovom tržištu nema ili nisu tolikog intenziteta inovativnosti kao proizvodi koji se žele plasirati.

Poduzeće prilikom izlaska na međunarodno tržište procjenjuje gospodarski rast zemlje u kojoj planira poslovati kao i profitni potencijal tog tržišta (Benito et. al., 2009.). Za tu je procjenu poduzeću potrebno vrijeme da bi izvršena procjena mogla biti pravilna te da bi konačan rezultat ove poduzetničke akcije bio uspješan. Prije izlaska na međunarodno tržište nužna je provedba detaljnih analiza i utrošak velikih napora i sredstava da bi se uvidjela isplativost ovog poduhvata (Osland et. al., 2001.). Stoga poduzeća trebaju dobro razviti strateške pristupe ulaska na strana tržišta te razmotriti brojne čimbenike, poput transportnih troškova, političkih barijera, trgovinskih i ekonomskih rizika i slično da bi pronašla optimalan način ulaska na ino tržišta te svoju odluku u toj domeni učinila optimalnom.

### **3.4. Strategije i strateške opcije izlaska na međunarodno tržište**

Iako poduzetništvo danas ima status poslovnog ponašanja gdje je sloboda izbora i donošenje brzih i rizičnih odluka prioritet (Demirbag et. al., 2010.), sama globalizacija poslovanja te snažan razvoj globalne konkurencije donijeli su poduzetnicima ograničavajuće mogućnosti izlaska na međunarodno tržište. Naime, želja za izlaskom na međunarodno tržišta, iako dobra poduzetnička ideja, danas je neizvediva i gotovo osigurana na propast ako poduzeće nema učinkovito smišljenu strategiju tržišnog nastupa. Takva strategija treba obuhvaćati detaljno razrađene planove i programe koji omogućuju poduzetniku da postane uspješan međunarodni konkurent (Jain et. al., 2013.).

Primjena kvalitetne strategije odnosi se na precizan odabir ciljnog međunarodnog tržišta gdje poduzeće može ući i plasirati svoje proizvode te održavati konkurentnost (Lai et. al., 2012.). Po definiranju strategije i donošenju odluke o izlasku na međunarodno tržište, poduzeće treba definirati pravo vrijeme ulaska, opseg poslovanja koji će obavljati na ino tržištu, definirati ciljna tržišta, način ulaska na ta

tržišta i proizvode, ne samo postojeće, već i inovativne, koje će prodavati na ino tržištima.

Prilikom nastupa na međunarodnom tržištu poduzeće ima na raspolaganju nekoliko temeljnih strategija (Kolaković, 2018.):

1. Etnocentrična strategija u kojoj je poduzetnik prvenstveno orijentiran na domaće tržište, a na međunarodno tržište plasira samo proizvode superiornih karakteristika koji mogu uspjeti na tom tržištu. Pritom se od poduzetnika ne zahtijeva neka posebna strategija nastupa.
2. Policentrična strategija odnosi se na poslovanje poduzetnika koja su orijentirani na svega nekoliko stranih tržišta. Zbog toga se treba povesti pažnja o pojedinom tržištu i za svako definirati strategija poslovanja jer je svako pojedino tržište specifično.
3. Regiocentrična strategija razvija se sukladno s karakteristikama i zahtjevima pojedine regije u kojoj poduzeće posluje. Značaj i utjecaj regionalno orijentiranog poslovanja se povećava i ima sve veću važnost stvaranjem europskih integracija kao što su Europska unija, NAFTA, ASEAN i druge regionalne organizacije.
4. Geocentrična ili globalna strategija jedinstvena je na čitavom svjetskom tržištu i svijet smatra jedinstvenim tržištem. Globalna strategija je fokusirana na stvaranje novih proizvoda ili usluga koji imaju globalnu uporabu i/ili pretvaranje već postojećih proizvoda u globalne. Za primjenu takve strategije potrebni su poprilični resursi, iskustvo i obranjiva konkurentnost.

Tablica 1. Metode ulaska na inozemna tržišta

<p style="text-align: center;">↑</p> <p>Razvoj tržišta</p>	Udaljena tržišta	Strateške alijanse	Akvizicije i FDI	Akvizicije i FDI
	Slična tržišta	Izvoz	Strateške alijanse	Akvizicije i FDI
	Postojeća tržišta	Razvoj postojećih proizvoda na tržištu	Razvoj n ovih proizvoda	Strateške alijanse
	<p style="text-align: center;">Tržište</p> <p style="text-align: center;">Proizvod</p>	Postojeći proizvodi	Slični proizvodi - supstituti	Novi proizvodi
		Razvoj proizvoda		

Izvor: obrada autora prema Bela, M., Caragin, A. (2008): Strategies of Entering New Markets, The Romanian Economic Journal, Vol. 27, No. 1, str. 87.

Po definiranju temeljne strategije izlaska na međunarodno tržište, poduzetnik može birati između nekoliko strateških opcija koje će primijeniti. Takve opcije podrazumijevaju izravan izvoz, projekt „ključ u ruke“, licenciranje, franšizu, strateško zajedničko ulaganje te izravno strano ulaganje (FDI) (Brouthers et. al., 2007.).

### 3.4.1. Izravan izvoz

Prva strateška opcija podrazumijeva izvoz kao najučestaliju, najjeftiniju i najučinkovitiju opciju izlaska na međunarodno tržište. Ovim oblikom međunarodne poslovne interakcije događa se interaktivna poslovna promjena ustaljenih funkcija u poduzeću. Izvoz predstavlja prodaju domaćih proizvoda ili usluga na međunarodnom tržištu putem kanala distribucije (Kolaković, 2018.). Izvoz je najčešće korištena

inicijalna strateška opcija izlaska na međunarodno tržište i kao takav donosi poduzeću određene prednosti. Primarno izvoz ne donosi visoke inicijalne troškove izlaska na inozemna tržišta (Osland, 2001.) pa je to opcija izbora i za mala i srednja poduzeća. Izvoz omogućuje domicilnom poduzeću upoznavanje s poslovnim prilikama na ino tržištu te da utvrdi koliko je snažno i sposobno za međunarodnu opciju poslovanja. Izvoz služi kao pomoć poduzeću da razvije stabilne poslovne odnose s inozemstvom te da umanja rizike poslovanja i na domicilnom i na inozemnom tržištu (Brouthers et. al., 2007.). Konačno, izvoz omogućuje poduzeću širenje ciljne skupine kupaca te ostvarenje ekonomije obujma jer se povećava kapacitet njegove proizvodnje.

### **3.4.2. Projekt „ključ u ruke“**

Sljedeća strateška opcija jest projekt „ključ u ruke” (engl. *turnkey project*) koji predstavlja proces pružanja čitavog niza različitih povezanih usluga stranom naručitelju (Kolaković, 2018.). Ova opcija odnosi se na velike strateške ugovorne projekte (Jain et al., 2013.), koji obuhvaćaju izgradnju autoceste, mosta i slično, a ovi investicijski projekti temelje se na integraciji diferenciranih usluga koje zahtijevaju specifično znanje pružatelja tih usluga (Hill, 2003.). Ova strateška opcija obuhvaća sljedeće specijalizirane usluge (Jain et. al., 2013.): usluge istraživanja i plana projekta, projektiranje, implementacija tehnologije i izvedba građevinskih radova, nabava građevinskog materijala i montaža opreme, kontroling, zapošljavanje i edukacija ljudskih resursa i drugo. U ovoj opciji se često kreira konzorcij poduzeća za izvedbu ukupnog projekta jer zbog velikog opsega posla i potrebe za dodatnim specijaliziranim uslugama se često moraju angažirati dodatni poslovni partneri.

### **3.4.3. Licenciranje**

Ako poduzeće ima specifična i autentična znanja o određenoj tehnologiji, tada strateška opcija izlaska na međunarodno tržište može biti i licenciranje. Licenciranje

se obavlja putem ugovora o licenci kojim se nekom poduzeću na stranom tržištu ustupa pravo uporabe nekog patenta, tehnološkog znanja i iskustva, žiga, modela ili uzorka (Kolaković, 2018.). Licenca se ustupa poduzeću koje će dobiveno pravo koristiti na međunarodnom tržištu i kroz dogovoreno vrijeme plaćati izdavatelju dogovorenu naknadu (Bela i Caragin, 2008.). Postupak licenciranja omogućuje širenje tehnologije na međunarodna tržišta te postaje dominantan standard poslovanja, a osim što potiče potrošače na implementaciju nove tehnologije na ino tržištima, isto omogućuje i stratešku kontrolu na međunarodnom tržištu. Licenca omogućuje korisnicima olakšan pristup tehnološkim inovacijama (Arregle et. al., 2006.) te omogućuje popunjavanje praznina u programima poduzeća koja su ušla na tržište. Naknade od prodaje licenci predstavljaju poduzećima izdašan izvor prihoda od proizvoda kojima je domaće tržište zasićeno (Bela i Caragin, 2008.). Ukoliko poduzeće patentira proizvod koji se ne uklapa u njegovu temeljnu misiju, postupak licenciranja omogućuje mu implementaciju nove tehnologije bez rizika na inozemnim tržištima (Benito et. al., 2009.).

#### **3.4.4. Franšiza**

Franšize su dobra strateška opcija izlaska na međunarodna tržišta, ali ih većinom implementiraju veće multinacionalne kompanije, pretežito u hotelskoj industriji. Po strukturi je franšiza slična licenci, ali njenom implementacijom ostvaruje se dugoročna i čvrsta suradnja (Bela i Varagin, 2008.). Putem franšize poduzeće ustupa inozemnim poduzećima pravo obavljanja posla na specifičan način te sukladno vlastitim željama, ali uz stupanj kontrole davatelja franšize (Agarwal i Ramaswami, 1992.). Franšiza je u osnovi specijalizirani oblik licenciranja u kojem prodavatelj franšize kupcu franšize ne prodaje samo određena prava, već također uvjetuje da kupac franšize pristane na obavljanje poslova pod strogim pravilima koje propisuje prodavatelj franšize (Kolaković, 2018.). Kod franšize i licenciranja se javlja određena razlika u primjeni jer se licence primjenjuju u proizvođačkim djelatnostima, dok se franšize primjenjuju u uslužnim djelatnostima. Prilikom implementacije franšize poduzeće koje ju uzima ne generira velike troškove niti postoji značajan rizik izlaska na međunarodno tržište, a to omogućuje širenje franšize na mnogim globalnim tržištima i generiranje velike profitabilnosti.

### 3.4.5. Strateško zajedničko ulaganje

Opcija strateškog zajedničkog ulaganja predstavlja proces osnivanja poduzeća koje je u zajedničkom vlasništvu dvaju ili više inače neovisnih poduzeća (Kolaković, 2018.). Ovaj način zajedničkog ulaganja domicilnog i komplementarnog inozemnog poduzeća predstavlja suvremen način poslovanja u svijetu kojim se formira strateško partnerstvo između domaćeg i inozemnog poduzeća da bi zajednički pokrenuli poslovni poduhvat gdje samo jedan od njih to ne bi bio u mogućnosti (Brouthers et. al., 2008.). Zajedničko ulaganje omogućuje partnerima manje troškove izlaska na strano tržišta, jeftiniji pristup inputima, unapređenje konkurentne prednosti na inozemnom tržištu te manji rizik poslovanja. Zajedničko ulaganje donosi niz prednosti, kao što su (Kolaković, 2018.): poduzetnik stječe informacije i znanja lokalnog partnera iz zemlje domaćina o uvjetima na tržištu, političkom sustavu, poslovnim običajima te kulturi i jeziku, podjela visokih troškova izlaska kao i rizika poslovanja na stranom tržištu s lokalnim partnerom, zbog političkih prepreka zajednička ulaganja u nekim zemljama predstavljaju jedini ostvariv način ulaska te korištenje utjecaja lokalnog partnera na domaću državnu politiku u smislu liberalizacije poslovanja radi kasnijeg samostalnog nastupa.

### 3.4.6. Izravno strano ulaganje

Konačna strateška opcija je model izravnog stranog ulaganja (FDI), gdje poduzeća osnivaju vlastite podružnice u stranim zemljama. Strategija izravnog stranog ulaganja se postiže kupnjom ili akvizicijom postojećih poduzeća na inozemnom tržištu ili osnivanjem vlastitih podružnica (Jones, 2001.). Kada se kupuju ili akviziraju postojeća poduzeća u inozemstvu radi se o *brown – field* investiciji, a kada se ostvaruju vlastite nove poslovne na inozemnim tržištima, radi se o *green – field* investicijama. Poslovanje pomoću FDI za poduzeće je dostupno ako je međunarodno tržište dovoljno veliko, kada se radi o zemljopisnoj bliskosti inozemnih tržišta te kada poduzeće ima stečenu konkurentnu prednost u odnosu na lokalnu konkurenciju.



Sve navedene strateške opcije izlaska na međunarodno tržište predstavljaju ciljane modele koji omogućuju poduzećima penetraciju i egzistenciju u međunarodnom poslovanju. Poduzeće treba podabrati strategiju izlaska na međunarodno tržište koja će za njega biti najpovoljnija, a odabir strategije ovisi o veličini, uspjehu i konkurentnosti domicilnog poduzeća.

## **4. STRATEGIJE IZLASKA PODUZEĆA „HG SPOT“ D.O.O. NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTE**

HG SPOT d.o.o. je poduzeće koje uspješno posluje već deset godina, a započelo je s radom kao malo poduzeće sa rizičnim poslovanjem, ali opsežnom i inovativnom poduzetničkom idejom te je dokazalo kako se može uspjeti na nacionalnom tržištu u doba digitalne ere nudeći inovativne i suvremene informatičke proizvode prema najnovijim informatičkim trendovima, čiju su kvalitetu prepoznali mnogi kupci, poslovni partneri, ali i javne institucije, i na međunarodnim tržištima. To je jedan od primarnih razloga za izlazak na međunarodno tržište, a budući da se bave distribucijom IT opreme, cilj im je u budućem poslovanju primarno osvojiti tržište zapadne Europe, a kasnije se proširiti i na tržišta Azije, Afrike te Sjeverne i Južne Amerike (po odabranim zemljama).

### **4.1. HG SPOT d.o.o. – poslovni profil poduzeća**

HG SPOT d.o.o. je poslovno informatičko poduzeće osnovano 2011. godine sa sjedištem u Zagrebu. Temeljna djelatnost poduzeća jest trgovina na malo računalima, perifernim jedinicama i softverom u specijaliziranim prodavaonicama (47.41). HG SPOT d.o.o. je u privatnom vlasništvu. Temeljni kapital ovog poduzeća iznosi 20.000 kn te je društvo registrirano kod Trgovačkog suda u Zagrebu. Njegov je temeljni kapital financiran 100% domaćim kapitalom, a u prethodnom razdoblju nije mijenjao iznos temeljnog kapitala. HG SPOT d.o.o. je 2019. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 176.433.038,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 27.327.146,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 149.105.892,00 kn (Poslovna.hr, 2021.). Poslovni subjekt je tijekom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. HG SPOT d.o.o. je u 2019. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 3.754.416,00 kn, dok je ostvarena neto marža iznosila 2,13%. Poslovni subjekt HG SPOT d.o.o. je u 2019. povećavao broj zaposlenih, a imao je 75 zaposlenika.

Svoju ponudu i asortiman, osim u fizičkim poslovnicama diljem zemlje, nudi i online na svojim web stranicama, gdje kupci mogu narudžbom putem interneta doći do željenog proizvoda bez fizičkog odlaska u poslovnicu poduzeća (Slika 4.). Poslovanje ovog poduzeća temelji se stoga na dvostrukoj ponudi: proizvodnji i prodaji računalne opreme i njezinih komponenti u fizičkim poslovnicama, kao i ponudi informatičkog asortimana online, putem webshopa, gdje je asortiman količinski povećan u odnosu na fizičke poslovnice, a i online kupnjom kupcima se nude dodatni popusti koje ne mogu ostvariti u fizičkim poslovnicama.

Svake godine pouzete širi svoje poslovanje, ostvaruje eksponencijalan rast, zapošljava sve više djelatnika te na početku poslovne godine donosi poslovne planove o ostvarenju prihoda za narednu poslovnu godinu i planove o širenju poslovanja i otvaranju novih poslovnica, koje uspijeva u konačnici i ostvariti.

Slika 4. Poslovnica poduzeća HG SPOT d.o.o. u Zagrebu – kvart Utrine



Izvor: HG SPOT (2021): Poslovnica Zagreb Utrine, dostupno na <https://www.hgshop.hr/poslovnice/utrine/581>, pristupljeno 20.05.2021.

Danas je poduzeće jedno od značajnijih informatičkih prodajnih lidera na hrvatskom tržištu. Ukupno zapošljava 76 djelatnika, u čija znanja kontinuirano ulaže, s ciljem zadovoljavanja svih potreba svojih kupaca. Ukupni poslovni prihodi poduzeća su i dalje u kontinuiranom porastu koji se i u današnje vrijeme zadržava na početnom ekspanzijskom rastu od prosječno 15% godišnje. Prodajne poslovnice poduzeća više nisu male, prostorno ograničene trgovine, već poduzeće uzima u najam velike poslovne prostore do 700 m<sup>2</sup>, u kojima može smjestiti veliku količinu svog prodajnog asortimana. Usporedi li se broj prodanih proizvoda u začetima poslovanja poduzeća i danas, razvidno je da je taj broj došao na neusporedivu razinu. U konačnici se može reći da je HG SPOT d.o.o. u vrlo kratkom vremenu poslovanja, postalo informatički tržišni lider sa svojim ekspanzijskim rastom. U svom 10 – godišnjem postojanju na hrvatskom informatičkom tržištu poduzeće je danas suvremeno istaknuto i prepoznatljivo u odnosu na ostale po visokoj kvaliteti svojih proizvoda, njihovoj širokoj paleti i ponudi, brzom uslugi, originalnim i inovativnim rješenjima kojima privlači uvijek nove kupce koji mu se vjerno vraćaju te stručnim educiranim kadrom, koji osim svih pruženih informacija kupcima, prepoznaje potrebe kupaca te im zna ponuditi upravo proizvode koji će zadovoljiti njihove informatičke zahtjeve.

#### **4.2. Specifičnosti proizvoda i marketinški miks**

HG SPOT d.o.o. se ne bavi proizvodnjom, već prodajnom djelatnošću, gdje poduzeće nabavlja informatičke proizvode, proizvode usmjerene na virtualne igrice (*gaming*), kućanske aparate i e – asortiman te ih distribuira do konačnih kupaca putem svojih prodajnih poslovnica i web shopa. Specifičnost ovih proizvoda se ogleda u činjenici da se radi o visokosofisticiranim proizvodima te da isti ne obuhvaćaju robu široke potrošnje, već materijalne elektroničke proizvode specijalizirane namjene koji omogućuju svojim kupcima značajnu korisnost prilikom njihova korištenja, s obzirom na brzu obradu informacija, mali prostor generiranja inputa u output, poslovnu korisnost i korisnost za privatne potrebe. Ovi proizvodi su individualizirani i namijenjeni personaliziranim kupcima sukladno njihovim potrebama, pa asortiman poduzeća HG SPOT d.o.o. obuhvaća proizvode iste kategorije od nižeg do višeg cjenovnog razreda, ovisno o različitim potrebama kupaca.

Ovi proizvodi prioritetno služe kupcima za distribuciju svih potrebnih informacija, gdje predstavljaju informacijsko – komunikacijsku infrastrukturu čiji je konačni output u većini slučajeva nematerijalan, prilikom izrade generira male troškove za korisnika, a donosi mu veliku korisnost jer se obradom velike količine informacija na malom prostoru generira sadržaj kao konačni proizvod potreba kupaca.

Kada HG SPOT d.o.o. determinira strategije svojih proizvoda, tada donosi i odluke o svom marketinškom miksu, koji uključuje oblikovanje cijena njegovih proizvoda, definiranje kanala distribucije i promociju njegovih proizvoda. U svom poslovanju HG SPOT d.o.o. primarno poštuje svu zakonsku regulativu Republike Hrvatske te na domicilnom tržištu kontinuirano nudi inovativna informacijska rješenja, s obzirom na učestalost promjena zakonskih regulativa, potrebe uvođenja određenih certifikata u poslovanje (o energetske učinkovitosti, zaštiti od požara te zaštite okoliša), a navedeni certifikati predstavljaju temelj za dugoročan rast poduzeća. HG SPOT d.o.o. ima namjeru u svom razvojnom interesu implementirati standard kvalitete ISO 9001: 2015 da bi kvalitetom mogao snažno konkurirati kako na domicilnom, tako i na inozemnim tržištima prilikom izlaza.

Iako HG SPOT d.o.o. još uvijek ima status malog poduzeća sukladno broju zaposlenih i ostvarenju prihoda, ipak je njegova veličina sklona ekspanziji s obzirom na širenje poslovanja i tendencije izlaska na međunarodno tržište. U tom smislu HG SPOT d.o.o. provodi politiku cijena na način da Uprava poduzeća određuje opće ciljeve poslovanja i politiku cijena, a cijene formira odjel formiranja cijena unutar organizacijske jedinice računovodstveno – financijske funkcije. Cijene se formiraju u jednakim iznosima za sve poslovnice u odnosu na iste informatičke proizvode koji se nude. Politika formiranja cijena orijentirana je na istraživanje konkurentnih cijena te na formiranje cijene koja će biti sastavljena od nabavne, troškova prijevoza i marže poduzeća, gdje je temeljna okosnica da ta cijena bude prihvatljiva, elastična i dostupna kupcima. Za prodaju proizvoda u poslovnicama se formiraju jedne cijene, dok je za prodaju putem web shopa određena druga formulacija cijena koja je u osnovi manja za 10% u odnosu na cijene u poslovnicama zbog manjih troškova prijevoza, rada, šire dostupnosti i učestalijeg naručivanja.

Svoju strategiju distribucije HG SPOT d.o.o. formira temeljem izravne prodaje svojih proizvoda. S obzirom da HG SPOT d.o.o. nabavlja svoje proizvode pretežito iz uvoza, isti ih direktno prodaje kupcima putem svojih poslovnica i web shopa, pa se radi o vlastitom načinu prodaje bez potrebe za distributivnim posrednicima. Prodaja u

vlastitim poslovnicaama omogućuje poduzeću HG SPOT d.o.o. izravan kontakt s kupcima, a putem web shopa se on također ostvaruje, samo u virtualnom, a ne fizičkom izdanju, gdje se opet radi o redukciji potrebe posrednika te na taj način HG SPOT d.o.o. sam provodi politiku distribucije. HG SPOT d.o.o. koristi fizičku distribuciju svojih proizvoda na način da proizvode do poslovnica doprema djelomično vlastitim transportnim sredstvima, a djelomično angažmanom logističkih službi, dok za distribuciju proizvoda prodanih putem web shopa koristi usluge dostavnih službi.

U provedbi svoje promocije HG SPOT d.o.o. ima jasan cilj upoznavanja kupaca sa kvalitetom i širinom svoga prodajnog asortimana. U tu svrhu HG SPOT d.o.o. koristi metode oglašavanja putem digitalnog marketinga te marketinga 4.0 u kojem se vrši promocija kombinacijom *online* i *offline* interakcije sa kupcima. Budući da je prodaja poduzeća temeljena na 9 prodajnih poslovnica u Hrvatskoj i virtualnom web shopu, upravo u toj interakciji HG SPOT d.o.o. koristi digitalni i marketing 4.0. Osim navedenih, u svojoj promociji poduzeće koristi i izravni marketing prilikom komunikacije kupaca i prodavača u poslovnicaama, gdje osim prodaje, prodavači vrše i promotivne aktivnosti prema kupcima putem nuđenja letaka, nagradnih bodova, popusta, ponude kataloga proizvoda i slično. Oglašavanje HG SPOT d.o.o. implementira putem distribucije kataloga svojih proizvoda do krajnjih fizičkih kupaca, putem letaka u trgovinama te putem svoje web stranice i različitih *online* oglasa. Web stranica je osuvremenjena i prilagođena kupcima estetikom i dizajnom. Vrš se i direktni marketing po *mailing* listama, kao i prilikom kontakta s kupcima kojima se daje posjetnica sa podacima za kontaktiranje za potrebe buduće kupnje.

### **4.3. SWOT analiza i opis konkurencije**

Temeljem SWOT analize poduzeća HG SPOT d.o.o. dobiva se uvid u realno stanje njegova poslovanja na domicilnom tržištu. Pomoću nje poduzeće bolje razumije svoje snage i slabosti, ali i prepoznaje prilike i prijetnje iz okoline s kojima se suočava. SWOT analiza daje poduzeću HG SPOT d.o.o. odgovore koji mu mogu pomoći u donošenju važnih poslovnih odluka. Pomoću nje poduzeće može definirati svoju misiju i viziju te svoje ciljeve i strategije pomoću kojih će ostvariti zacrtane ciljeve. U Tablici 2. je prikazana SWOT analiza poduzeća HG SPOT d.o.o.

Tablica 2. SWOT analiza poduzeća HG SPOT d.o.o.

<h1>S</h1> trengths (SNAGE)	<h1>W</h1> eaknesses (SLABOSTI)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradicija poslovanja</li> <li>• Prepoznatljiva i snažna marka</li> <li>• Dominacija na nacionalnom tržištu</li> <li>• Bogata ponuda</li> <li>• Visoka kvaliteta i nagrade za kvalitetu</li> <li>• Sklonost inovacijama</li> <li>• Veća cjenovna fleksibilnost</li> <li>• Suradnja s ostalim partnerima</li> <li>• Veličina poduzeća i nacionalna rasprostranjenost</li> <li>• Kvalitetni proizvodi i ugodna kupnja</li> <li>• Pružanje odgovora na sve potrebe kupaca</li> <li>• Bogata ponuda informatičkih proizvoda široke potrošnje</li> <li>• Partnerstvo s domaćim dobavljačima i proizvođačima</li> <li>• Povoljne cijene u odnosu na konkurenciju</li> <li>• Promotivne prodaje i akcije</li> <li>• Istraženo tržište</li> <li>• Nastojanje zadovoljavanja svih potreba kupaca</li> <li>• Visoki standardi poslovanja</li> <li>• Velik tržišni udio i povoljan imidž</li> <li>• Dobra organizacija marketinških aktivnosti</li> <li>• Likvidnost u naplati potraživanja</li> <li>• Ugodna radna atmosfera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoki troškovi nabave proizvoda</li> <li>• Prisutnost konkurencije</li> <li>• Kompleksno geografsko područje na kojem su smješteni proizvodni centri</li> <li>• Malo nacionalno tržište</li> <li>• Neki djelatnici nisu dovoljno obrazovani, višak zaposlenih</li> <li>• Slabe liderske i organizacijske sposobnosti menadžmenta</li> <li>• Nema ulaganja u istraživanje i razvoj</li> <li>• Poduzeće dovoljno fleksibilno u prilagodbi okruženju</li> <li>• Iako dobro organizirane, marketinške aktivnosti se provode nesustavno</li> <li>• Velika diversifikacija i fluktuacija djelatnika</li> </ul>



## pportunities (PRILIKE)

- Investicije
- Širenje asortimana
- Penetracija na nova tržišta
- Povećanje tržišnog udjela
- Izbacivanje konkurenata
- Uvođenje novih vrsta proizvoda
- Unapređenje suradnje s partnerima
- Mogućnost proširenja asortimana u odnosu na konkurenciju
- Postojanje proizvoda za sve segmente poslovanja
- Velika konkurentnost poduzeća i dalje širenje proizvodne mreže
- Ekonomija obujma
- Globalizacija poslovanja
- Mogućnost izlaska na nova geografska tržišta
- Povoljni zakoni i propisi
- Stvaranje partnerskih odnosa sa dobavljačima i strateško udruživanje
- Povoljni trendovi na tržištu



## hreats (PRIJETNJE)

- Superiornost na tržištu
- Zagušenost robnim grupama
- Neuspjeh pojedinih proizvoda
- Preveliki asortiman otežava kontrolu i posvećenost ključnim proizvodima
- Rastući trend moderne tehnologije
- Pritisci inozemnih konkurenata
- Nadmoć trgovačkih marki
- Gubitak tržišnog udjela
- Sve veći marketinški i razvojni troškovi.
- Jaka konkurencija
- Odljev kadrova u konkurentsko poduzeće
- Rat cijenama sa konkurentima
- Mogući strateški savezi konkurencije
- Nepovoljna gospodarska situacija, recesija i kriza
- Nepovoljne promjene u potrebama i zahtjevima kupaca

Izvor: izrada autorice prema vlastitom istraživanju i prema Renko, N. (2005): Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 108.

Analizu marko okruženja poduzeća HG SPOT d.o.o. primjenom PESTEL metode prikazuje Tablica 3.



Tablica 3. PESTEL analiza makro okruženja poduzeća HG SPOT d.o.o.

Okruženje	Obilježja
Ekonomsko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomski oporavak Hrvatske podržava današnje mogućnosti rasta poduzeća</li> <li>• Visoki porezni nameti otežavaju poslovanje</li> <li>• Egzistencijalni proizvodi umanjuju negativne utjecaje u kriznim razdobljima</li> </ul>
Socio-kulturno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeni zahtjevi, navike i potrebe</li> <li>• Vjerske i nacionalne različitosti</li> <li>• Suvremeni trendovi i stil života</li> <li>• Sve veći značaj zdravih životnih navika i ekoloških proizvoda.</li> </ul>
Pravno-političko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrvatska zakonodavna regulativa</li> <li>• Utjecaj regulative Europske unije</li> <li>• Brojnost zahtjeva i odredbi</li> <li>• Zaštita tržišnog natjecanja, zaštita potrošača, zaštita okoliša, zaštita podataka</li> <li>• Administracija, birokracija</li> <li>• Loša investicijska klima u Hrvatskoj.</li> </ul>
Tehničko-tehnološko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuirani pritisci tehnoloških dostignuća</li> <li>• Značaj inovacija</li> <li>• Međunarodni utjecaji</li> <li>• Sve veći intenzitet razvoja elektroničkog poslovanja.</li> </ul>
Ekološko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO standardi</li> <li>• Održivi razvoj</li> <li>• Energetska učinkovitost.</li> </ul>
Etičko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etika i moral u poslovanju</li> <li>• Poštovanje osnovnih etičkih i moralnih načela koja su utvrđena na razini čitave Europske unije</li> <li>• Preklapanje s ostalim okolinama.</li> </ul>

Izvor: izrada autorice.

Nakon provedene SWOT i PESTEL analize poduzeća HG SPOT d.o.o. moguće je pristupiti analizi međunarodnog tržišta i odabiru pojedinih zemalja na čijim tržištima poduzeće planira nastupiti.

#### 4.4. Izbor zemalja po tržištima

HG SPOT- d.o.o. je aktualno značajno nacionalno informatičko poduzeće iz Zagreba koje ima tendenciju širenja na međunarodno tržište. HG SPOT d.o.o. na hrvatskom tržištu uspješno posluje već deset godina, a započelo je s radom kao malo poduzeće s rizičnim poslovanjem, ali opsežnom i inovativnom poduzetničkom idejom te je dokazalo kako se može uspjeti na nacionalnom tržištu u doba digitalne ere nudeći inovativne informatičke proizvode, čiju su kvalitetu prepoznali mnogi kupci, poslovni partneri, ali i javne institucije, i na međunarodnom tržištu. To je jedan od primarnih razloga za izlazak na međunarodno tržište, a budući da se poduzeće bavi prodajom IT opreme, cilj mu je u budućem poslovanju primarno osvojiti tržište zapadne Europe i Azije, a kasnije se proširiti na tržišta Sjeverne i Južne Amerike te Afrike.

Posluju na području Hrvatske, iako sudjeluju na nekim projektima u inozemstvu. Dugoročni cilj ovog poduzeća je proširiti svoje poslovanje na odabrane zemlje rasprostranjene na pet kontinenata, koje su se pokazale kao najučinkovitije u razvoju IT sektora pa tako HG SPOT d.o.o. ima značajnu potencijalnu mogućnost egzistencije na ino tržištima jer postoji velika potražnja za informatičkim proizvodima. Kao prednosti svog poduzetničkog poduhvata u lokalnoj sredini HG SPOT d.o.o. ističe veliki broj poticaja i bespovratna sredstva, a kao glavni nedostatak prepoznaje problem početničkih grešaka koji uzrokuju pad kredibiliteta društva u lokalnoj sredini. Mišljenje o poduzetničkom okruženju u Hrvatskoj je gotovo isto kao i ono za lokalnu sredinu uz to što se navode programi za lakše dobivanje kredita ili jamstva za kredite kao dodatna prednost. HG SPOT d.o.o. problem vidi u načinu na koji su izrađeni zakonski propisi koji reguliraju poduzetništvo. Propisi su postavljeni tako da država brojnim poreznim obvezama koči razvoj poduzetničke aktivnosti.

S obzirom na razvijenost IT sektora u mnogim svjetskim zemljama, HG SPOT d.o.o. je za zemljopisna područja penetracije na inozemna tržišta odabrao više zemalja na pet kontinenata, što se detaljnije razmatra u nastavku.

**Europa.** Poduzeće je odabralo tržište Italije, kao jedne od zemalja koja ima najrazvijeniji IT sektor u Europi. Poslovnu klimu u Italiji karakterizira približno 4,3 milijuna mikro poduzeća strukturiranih u industrijskim poduzećima i pružateljima

usluga, posebice u IT sektoru. Za njihovo upravljanje i kontakte s okolinom ključna je uporaba informacijskih i komunikacijskih tehnologija. To talijansko tržište čini vrlo zanimljivim za nove tehnologije u ICT industriji. Tipično za talijanske ICT korisnike jest da su vrlo otvoreni za nove tehnologije, posebno ako proizvod mogu koristiti kao statusni simbol. Italija je zabilježila najveći broj mobilnih telefona koji se koriste u cijeloj Europi. Isto vrijedi i za računala koja sve više zamjenjuju tableti. U skladu s Talijanskim institutom za statistiku Istat, uporaba CRM programa povećava se iz godine u godinu: prijelaz s 13,3% u 2015. na 23,1% u 2017. te na 28,2% u 2019. Korištenje ERP softvera također se značajno povećalo s 9,7% (2015.) na 27,2% (2017.) te na 37,2% u 2019. godini. Cloud Computing već je prihvatilo više od 40% talijanskih poduzeća. U Italiji postoje mnoge vodeće svjetske ICT tvrtke i velik broj malih i srednjih fleksibilnih poduzeća. Pozivajući se na broj IT tvrtki, Italija ima 97.000 aktivnih poduzeća koje zapošljavaju 390.000 ljudi te je po razvijenosti IT sektora na drugom mjestu u Europi iza Ujedinjenog Kraljevstva, a prije Francuske i Njemačke. Talijansko tržište stremi visokoj gustoći inovacija u različitim područjima. To je važno za različite industrije. Tako se, primjerice, intenzivno promoviraju inovacije u području strojarstva, strojarske opreme i preciznih instrumenata, električnih proizvoda, prijevoza, instrumentacije, zrakoplovstva i medicinskih uređaja. Procjenjuje se da u Italiji postoji 46,9 milijuna korisnika mobilnih usluga za privatnu i profesionalnu upotrebu. Italija je 2013. imala BDP od 1.559 milijardi eura. Obujam tržišta za ICT sektor iznosio je 65,1 milijardu EUR. Više od polovice iznosa odnosilo se na IT usluge (35,2 milijarde EUR), a slijedi hardver (16,9 milijardi EUR), internetski sadržaj i oglašavanje (7,6 milijardi eura) te softver i ostala ICT rješenja (5,5 milijardi eura). S obzirom da je Italija, sukladno istraživanju Svjetske banke (2020), ostvarila D&B ocjenu od 72,9 te je zauzela 58. mjesto u svijetu sukladno lakoći obavljanja posla, HG SPOT d.o.o. je odabrao tržište Italije zbog blizine tržišta, snažne razvijenosti IT sektora te dovoljno velikog tržišta s obzirom na kupce i potražnju. Svoju poslovnicu HG SPOT d.o.o. planira otvoriti u Milanu, kao jednom od vodećih mjesta koncentracije IT industrije u Italiji.

**Azija.** Poduzeće je odabralo tržište Kine, s obzirom da se ta zemlja smatra najvećim svjetskim izvoznikom informatičkih proizvoda, a i brojni dobavljači poduzeća HG SPOT d.o.o. su upravo iz Kine. Prema istraživanju Svjetske banke (2020), Kina je ostvarila D&B ocjenu te se nalazi na 3. mjestu u svijetu prema lakoći obavljanja posla. Kina

spada u deset najsnažnijih svjetskih ekonomija koje unapređuju poduzetničku klimu u više od tri područja pa se tako Kina odlikuje napretkom u započinjanju poslovanja, brzim procesom omogućavanja radnih dozvola, zaštiti manjinskih investitora, plaćanju poreza, poticajnim mjerama za međunarodno poslovanje, u provedbi poslovnih ugovora te u održavanju solventnosti poslovanja. Tijekom posljednjeg desetljeća, kineska softverska industrija doživjela je impresivan rast i postala je ključna industrija u ukupnom gospodarstvu zemlje. Kina planira pretvoriti softver u jednu od strateških industrija koja će pomoći zemlji da postane društvo svjetske klase, inovacijsko i visokotehnoško društvo. Tržište softvera kao usluge (SaaS – Software as a Service) u Kini je jedna od najbrže rastućih svjetskih industrija, a trenutni procvat tek započinje. Broj kineskih softverskih poduzeća se udvostručio između 2009. i 2014. godine, a od 2018. Kina ima devet od 20 najboljih tehnoloških divova na svijetu. Kineska industrija IT usluga i softvera već je 2017. ostvarila dobit od oko 687,5 milijardi dolara. Nadalje, te je godine zabilježeno preko 6 000 000 zaposlenika koji rade u kineskoj softverskoj industriji. U 2018. taj se broj zaposlenika povećao za preko 3%. Predviđa se da će stopa rasta hardvera u Kini pasti kako se sve više poduzeća preusmjerava na infrastrukturu temeljenu na *cloudingu*. Prodaja računalstva u oblaku činila je samo 5% ukupnog kineskog IT tržišta u 2014. godini, iza globalnog prosjeka od 11%. Međutim, predviđa se da će kinesko *clouding* tržište narasti na 20% ukupnog kineskog IT tržišta, dosegnuvši vrijednost od preko 20 milijardi dolara. Veća poduzeća i ona državna sporije su usvajale SaaS softver zbog naslijeđenih ulaganja u tradicionalni korporativni softver i hardver. Mala i srednja poduzeća (MSP), međutim imaju znatno strože kapitalne proračune i mnogo ih više privlači SaaS model pretplate. Oko 99% svih poduzeća u Kini su mala i srednja poduzeća, tako da je SaaS neizbježno postao jedna od najprofitabilnijih i najbrže rastućih industrija.

Afrika. Poduzeće je odabralo tržište Nigerije, s obzirom da se Nigerija smatra jednom od najperspektivnijih zemalja u razvoju IT sektora u Africi. Nigerija je, sukladno istraživanju Svjetske banke (2020.), rangirana na 131. mjestu po lakoći obavljanja posla na globalnim tržištima, uz D&B ocjenu od 56,9. Nigerija, poput Kine, također spada u 10 najrazvijenijih ekonomija svijeta koje unapređuju poduzetničku klimu u više od tri područja, pa se tako Nigerija odlikuje napretkom u započinjanju poslovanja, registraciji vlasništva, poticajnim mjerama za međunarodno poslovanje te u provedbi poslovnih ugovora. IT sektor u Nigeriji nazivaju „novom ekonomijom Afrike“ zbog

snažnog trenda rasta. Nigerijski ICT sektor narastao je sa manje od 1% BDP-a 2001. na gotovo 10% BDP-a zemlje danas. Nigerija je prešla Južnu Afriku i postala vodeća investicijska destinacija s 55 aktivnih tehnoloških čvorišta koja su ostvarila ukupno 94,9 milijuna američkih dolara dobiti, dok je Južna Afrika ostvarila 60 milijuna američkih dolara s 59 aktivnih start-upova. Zemlja je ujedno i najveće tehnološko tržište u Africi i čini 23% korisnika interneta u Africi sa 122 milijuna ljudi na mreži u prosincu 2018. godine. Zemlja ima najveći broj pretplatnika telekomunikacija, s brojem tele-gustoće od gotovo 90%. Rast tehnološkog sektora nudi nove mogućnosti za radnu snagu Nigerije, u smislu zapošljavanja i poduzetništva. Nigerijski tehnološki sektor izdanak je Globalnog sustava za mobilne komunikacije (GSM), koji je uveden u Nigeriji u kolovozu 2001., nekoliko mjeseci nakon stvaranja Nacionalne agencije za razvoj informacijske tehnologije (NITDA). Gotovo 20 godina kasnije, preko 100 milijuna ljudi ima pristup mobilnim telefonima, a upotreba interneta porasla je na gotovo 50 posto. Mobilna telefonija i internetska povezanost, u kombinaciji s urbanizacijom i rastom stanovništva, stvorili su okruženje za tehnološke proizvode i usluge.

**Sjeverna Amerika.** Odabrana zemlja je Meksiko, iako se geografski nalazi na prijelazu iz Sjeverne u Srednju Ameriku. Prema istraživanju Svjetske banke (2020), Meksiko se nalazi na 60. mjestu po lakoći otvaranja i obavljanja poslovne djelatnosti, gdje mu je D&B ocjena 72,4. Zemlja je povećala naknade za dobivanje radne dozvole inozemnim poduzećima, ali je veoma značajna po rastu IT industrije te ju je iz tog razloga poduzeće HG SPOT d.o.o. odabralo za svoje ino tržište.

Meksička radna snaga specijalizirana za znanost, tehnologiju, inženjerstvo i matematiku brzo raste. Na meksičkim sveučilištima godišnje diplomira preko 110 000 inženjera, što predstavlja preko 20% svih diplomanata. Ovakva struktura radne snage počela je privlačiti značajna ulaganja od velikih tehnoloških korporacija i kapitalista rizičnog kapitala. Najistaknutiji po razvoju IT industrije su gradovi Monterrey u Nuevo Leonu i Guadalajara u Jaliscu koji se nazivaju "Silicijskom dolinom Latinske Amerike". Visoko specijalizirana tehnološka poduzeća, rizični kapitalisti i vlade ulažu velika sredstva u rastući meksički IT sektor. Mnoga informatičko - tehnološka poduzeća stvaraju partnerstva s tvrtkama sa sjedištem u Meksiku (kojih već ima oko 2000).

Meksiko je veliko tržište s rastućim prihodima u razvoju, koje internet i usluge informacijske tehnologije čine najboljim potencijalnim sektorom industrije. Država je 2019. imala 80,6 milijuna korisnika Interneta, što predstavlja 70% stanovništva starijeg od šest godina i odražava stopu rasta od 4,3 posto u odnosu na 2018. Meksiko odražava globalne trendove prema mobilnosti. Povećana informacijska povezanost potaknula je rast meksičke digitalne ekonomije u nastajanju. Ponuda softverskih proizvoda porasla je za 32%, a očekuje se rast u *clouding* poslovanju od 32% do kraja 2023. godine. Meksičko tržište e - trgovine vrijedilo je 12,3 milijarde USD na kraju 2018. godine. Meksička vlada se trenutno nalazi u procesu definiranja politika i propisa povezanih s Internetom o pitanjima poput privatnosti, neutralnosti mreže, lokalizacije poslužitelja i intelektualnog vlasništva.

**Južna Amerika.** Zemlja koju je poduzeće tu odabralo jest Peru. Peru se nalazi na 76. mjestu po lakoći obavljanja posla sukladno istraživanjima Svjetske banke (2020), a ostvario je D&B ocjenu od 68,7. Razlog odabira ovog tržišta u Južnoj Americi jest brzorastući IT sektor i što je Peru jedno od značajnijih razvojnih IT tržišta u Južnoj Americi.

IT sektor Perua je doživio solidnu ekspanziju. Ovaj obrazac rasta održao je snažnu potražnju za IT proizvodima. Značajna se ulaganja odvijaju na infrastrukturnoj strani, jer se oblikuje vladin plan za postavljanje mreže optičkih vlakana u cijeloj zemlji, a sve veća konkurencija smanjuje troškove za potrošače IT proizvoda. Ulaganje potrošača i poduzeća u hardver i dalje čini pozamašan postotak ukupnog tržišta. Dinamični telekomunikacijski sektor potiče širenje tehnologije pametnih telefona, što je malim i srednjim poduzećima (MSP) omogućilo pristup softveru i povećanje upotrebe IT-a kako bi se proširenje održalo po pristupačnim troškovima. Sve se više na IT gleda kao na način za ubrzanje gospodarskog i društvenog razvoja u Peruu. IT tržište zemlje i dalje je usmjereno u velikoj mjeri na hardversku komponentu poslovanja, koja je činila 74,4% ukupnih sektorskih ulaganja u 2014., a ova brojka se povećala na 75,7% u 2015. Druga najveća komponenta sektora su IT usluge, koje su u 2014. činile 20,1% sektora, a 2019. su činile 33,4% sektora. Konačno, softver je iste godine predstavljao 9,5% ulaganja u IT . Sveukupno, peruansko IT tržište procijenjeno je na više od 5 milijardi USD u 2019. godini, a očekuje se da će dosegnuti 6,8 milijardi USD do kraja 2024. godine. To predstavlja povećanje tržišta od 20% za 2023. i 21%

preliminarne stope rasta za 2024. Rast na IT tržištu tijekom 2019. uglavnom je zadržan akvizicijom pametnih telefona.

Odabrane zemlje su vrlo razvijene te poduzeća u tim zemljama u svom poslovanju imaju implementiranu IT tehnologiju, a i kao takve vabe za IT inovacijama koje mogu unaprijediti njihovo poslovanje. Upravo HG SPOT d.o.o. ima tu značajan potencijal za nastup na tim tržištima s ciljem stvaranja konkurentnosti na njima, dobivanje dobre tržišne pozicije i povećanja profitabilnosti, ali i poslovnica u inozemstvu.

Odabrana tržišta pružaju velike mogućnosti u izlasku na njih, a neka uključuju postizanje ekonomije obujma, ulazak u novo okruženje koje potiče inovativnost i razvoj te susret s novim i naprednim tehnologijama i znanjima. Sve to omogućava ovom poduzeću porast konkurentnosti, daljnji rast i razvoj, povećanje profitabilnosti kao i brojne druge strateške pogodnosti.

#### **4.5. Model primjene nove strategije izlaska na međunarodno tržište**

HG SPOT d.o.o. planira postići zacrtane strateške ciljeve izlaskom na nova tržišta, kako bi povećao profitabilnost svoga poslovanja. U izlasku na odabrana međunarodna tržišta HG SPOT d.o.o. je primarno odabrao dvije strategije:

1. Etnocentrična strategija – primjenom ove strategije HG SPOT d.o.o. je primarno orijentiran na domaće tržište u Hrvatskoj po regijama, a na međunarodno tržište za sada plasira samo proizvode superiornih informatičkih karakteristika koji mogu uspjeti na tom tržištu te svoje proizvode prilagođava narudžbama kupaca sa inozemnih tržišta. Ovdje se za sada za HG SPOT d.o.o. ne zahtijeva neka posebna strategija nastupa jer on ipak za sada profitabilno nastupa na hrvatskom tržištu sa tek inicijalnim probijanjem na odabrana inozemna tržišta.
2. Policentrična strategija odnosi se na poslovanje poduzeća HG SPOT d.o.o. gdje je ovo poduzeće orijentirano na nekoliko odabranih tržišta. Izlaskom na ova tržišta HG SPOT d.o.o. treba posvetiti posebnu pažnju svakom odabranom

tržištu, dobro ispitati konkurenciju na njemu te definirati strateške opcije jer je svako pojedino tržište specifično.

Nakon definiranja primarnih strategija penetracije na inozemna tržišta, HG SPOT d.o.o. mora odabrati strateške opcije izlaska. Njegova prva strateška opcija je primarno izvozna aktivnost da bi ovo malo poduzeće prvo steklo uporište na odabranim stranim tržištima. Nakon dobre provedbe izvoznih aktivnosti, poduzeće će se odlučiti na opciju izravnih inozemnih ulaganja.

Izvoz je najlakša opcija ovom poduzeću za izlazak na odabrana inozemna tržišta jer on najmanje mijenja ustaljene funkcije u poduzeću i najsigurniji je oblik djelovanja na stranom tržištu. Ovo je njegov inicijalni oblik nastupa na odabranim tržištima.

Strategija izvoznih aktivnosti poduzeću HG SPOT d.o.o. donosi niz prednosti, od kojih je bitno navesti sljedeće:

1. ne zahtijeva visoke početne troškove te je stoga ta opcija moguća i za mala do srednje velika poduzeća kao što je HG SPOT d.o.o.,
2. pruža poduzeću HG SPOT d.o.o. priliku da se upozna s prilikama koje vladaju na odabranim međunarodnim tržištima te da provjeri svoju snagu i spremnost za međunarodno poslovanje,
3. pomaže poduzeću HG SPOT d.o.o. razviti poslovne odnose te umanjiti poslovne rizike poslovanja samo na domaćem tržištu,
4. poduzeće proširuje bazu potrošača što mu omogućuje postizanje prednosti ekonomije razmjera zbog povećanog obujma proizvodnje.

Strategijom izravnog inozemnog ulaganja HG SPOT d.o.o. namjerava otvoriti po jednu podružnicu u svakoj zemlji, i to u gradovima Milano u Italiji, Shangaju u Kini, Abujau u Nigeriji, Monterreyu u Meksiku te u Limi u Peruu, a ove je gradove odabrao upravo zbog snažne razvijenosti i mogućnosti proboja sa svojim IT inovacijama. Strategiju direktnog inozemnog ulaganja će HG SPOT d.o.o. postići osnivanjem svojih podružnica u navedenim gradovima, gdje će primarno biti po osam zaposlenika u svakoj poslovnicu, a ovisno o poslovnom uspjehu i širenju poslovanja na tim tržištima, s vremenom planiraju povećanje broja djelatnika u svakoj podružnici. Svakako će poduzeće primijeniti *greenfield* investiciju, gdje će uložiti u svaku novu podružnicu i



sve popratne potrebe, poput najma prostora, kupnje opreme, zapošljavanja djelatnika i slično. Primjenom ove strateške opcije HG SPOT d.o.o. ima prednosti za prodor na odabrana inozemna tržišta po zemljama/kontinentima, a one su sljedeće:

1. Kad se konkurentska prednost poduzeća zasniva na tehnološkoj superiornosti, vlastite će podružnice često biti najbolji način izlaska na međunarodno tržište jer se tako smanjuje rizik gubitka kontrole tih konkurentskih prednosti.
2. Vlastite podružnice omogućuju poduzeću čvrstu kontrolu svih operacija u stranim zemljama.
3. Osnivanje vlastitih podružnica nužno je ako poduzeće pokušava iskoristiti prednosti stranih lokacija i smanjiti troškove proizvodnje (ako poduzeće stremi globalnoj i transnacionalnoj strategiji).
4. Izravno strano ulaganje daje poduzeću priliku za lokalnu proizvodnju izvornog proizvoda, a time i za prilagodbu tih proizvoda lokalnim potrebama i ukusima.
5. Prilika za razvoj prepoznatljivog imena na lokalnim tržištima.

Kao strategiju poslovanja na odabranim inozemnim tržištima HG SPOT d.o.o. je odabrao strategiju pozicioniranja. Pomoću strategije pozicioniranja na odabranim inozemnim tržištima HG SPOT d.o.o. će nastojati steći naklonost budućih kupaca prema svojim informatičkim proizvodima, koje planira nuditi po višoj kvaliteti od prisutnih konkurenata te po cijenama koje su za 10% niže u odnosu na konkurenciju, gdje se primarno sa ulaskom na tržišta planira umanjiti profitna marža poduzeća jer je cilj prvo steći egzistenciju na novim tržištima i dobro se na njima pozicionirati, a tek potom se orijentirati na generiranje značajnijeg profita kao u Hrvatskoj. Time je cilj olakšati inozemnim kupcima izbor proizvoda poduzeća HG SPOT d.o.o. jer se želi potaknuti ciljnu skupinu potrošača na ino tržištima kupnju baš proizvoda ovog poduzeća.

Aktualnost na IT tržištima odabranih zemalja je da se mnoštvo poduzeća bavi prodajom informatičke opreme, pa je stoga zadatak poduzeća HG SPOT d.o.o. pronaći pravu tržišnu poziciju na inozemnim tržištima, koja će ga diferencirati od drugih prodajnih kompanija informatičke opreme. Na hrvatskom tržištu značajnu konkurenciju čine Links, Elipso i Chipoteka kao jače kompanije na nacionalnom tržištu te niz manjih informatičkih poduzeća na lokalnim tržištima. Na odabranim inozemnim tržištima je

konkurencija mnogo jača s obzirom na ekspanzirajući razvoj IT sektora u tim zemljama. Na ino tržištima se HG SPOT d.o.o. mora suočiti sa tri temeljne značajke prednosti i ograničenja napretka: snažnom konkurencijom, velikom potražnjom za informatičkim proizvodima i značajnim rastom IT sektora u odabranim zemljama s velikim udjelom istoga u ukupnom BDP – u tih zemalja u odnosu na ostale sektore.

Vizija je Uprave poduzeća HG SPOT d.o.o. učiniti ovo poduzeće na inozemnim tržištima jednim od najkompetentnijih organizacija za područje IT i digitalnih sustava koji su povezani sa suvremenim i ubrzanim stilom života. U tu svrhu, za primjenu odabrane strategije nastupa na ino tržištima odabran je novi slogan poduzeća koji glasi „**NEW IT INSPIRATION IN MODERN WORLD**“, pomoću kojega se želi ostvariti aktivna komunikacija s kupcima na novim tržištima. Pomoću razvoja nove web stranice koja će biti dizajnirana i namijenjena isključivo ino tržištima planira se sve dobavljače informatičke opreme ovog poduzeća spojiti u jedan kanal distribucije. Krajnji je cilj poduzeća HG SPOT d.o.o. povećati opseg svog aktualnog prodajnog asortimana sa 11.000 proizvoda na 40.000 proizvoda, od kojih se većina iz planiranog povećanja asortimana planira prodati na inozemnim tržištima.

**Primjer *storytelling* promocije poduzeća HG SPOT d.o.o.** „Najpametnija odluka s kojom možeš započeti svoju avanturu rada, učenja, zabave i odmora od obveza jest posjet HG SPOT – u gdje ćeš naći sva suvremena čuda moderne tehnologije koja će zadovoljiti tvoju maštu. Prije 10 godina tako maleni, danas smo impresivna kompanija koja ti može omogućiti neograničenu količinu zabave i zadovoljstva ako posjetiš našu poslovnici. U nebrojenom moru informatičkih proizvoda naći ćeš upravo ono što će tvoju zanimaciju učiniti realnom, a tvoje vrijeme aktivnim. U HG SPOTU možeš kupiti sve što ima utičnicu, a tvoja investicija bit će značajan ulog u tvoj napredak!“ Slika 5. prikazuje početak promotivnog *storytellinga* poduzeća HG SPOT d.o.o.

Slika 5. Početak promotivnog storytellinga poduzeća HG SPOT d.o.o.



Izvor: izrada autorice

Marketinški miks u virtualnoj i digitalnoj promociji na inozemnim tržištima uključivat će određivanje cijena i promocije koji će se definirati za odabrana inozemna tržišta. Politika cijena za inozemna odabrana tržišta formirat će se na razini svake podružnice u inozemstvu u konzultaciji sa matičnom tvrtkom u Hrvatskoj. Formiranje cijena sastojat će se od istraživanja IT tržišta i konkurentskih cijena na zadanom ino tržištu, procesa kalkulacije nabavne cijene i marže poduzetnika te će se uzimajući u obzir navedene elemente formirati cijene za pojedine proizvode koje će HG SPOT d.o.o. nuditi u inozemstvu. Cijene će biti slične onima u Hrvatskoj, ali ipak prilagođene inozemnom tržištu, gdje će se cjenovna elastičnost i dostupnost prilagoditi potrebama i potražnji ino kupaca. Cijene na web shopu i na inozemnim tržištima se predviđaju da će biti 10% niže od onih dostupnih u fizičkim poslovnicama.

Politika promocije temeljit će se na oglašavanju putem društvenih mreža, stilizirane web stranice, video i mobilnog oglašavanja te putem marketinga elektronske pošte. Primarni fokus ove promocije usmjerit će se na *online* besplatne kanale oglašavanja, gdje će se pomoću suvremenih digitalnih alata izraditi potrebna marketinška sredstva oglašavanja. Putem društvenih mreža omogućit će se brzo dijeljenje informacija o proizvodima i poduzeću. Društvene mreže (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter)

omogućit će poduzeću HG SPOT d.o.o. kreiranje poslovnih veza s kupcima, komunikaciju s ciljnim skupinama kupaca, kreiranje virtualne svijesti o brendu poduzeća te pronalazak boljih poslovnih partnera. Video i mobilnim oglašavanjem u obliku virtualnih oglasa na Youtube kanalu te kratkih oglasa na brojnim web stranicama u obliku kreiranog video sadržaja nastojat će se privući pažnja i ostvariti konverzacija s kupcima.

## **5. POTENCIJAL ULASKA PODUZEĆA „HG SPOT“ D.O.O. NA ODABRANA INOZEMNA TRŽIŠTA – ANALIZA I RASPRAVA**

Od kada je osnovano, poduzeće HG SPOT d.o.o. ima precizno definiran cilj poslovanja, a isti se odnosi na proaktivno tržišno djelovanje, gdje najnovijim asortimanom i stručnim kadrom nastoji zadovoljiti potrebe svojih kupaca. U početku poslovanja HG SPOT d.o.o. je bio suočen sa oštrijom konkurencijom pa je temeljni cilj njegova poslovanja bio egzistencija i penetracija na nova regionalna tržišta Hrvatske inovativnim proizvodima.

### **5.1. Motivi za izlazak na međunarodno tržište**

Po ostvarenju svoga temeljnog cilja HG SPOT d.o.o. je izgradnjom brenda poduzeća formirao sljedeće poslovne ciljeve: godišnji rast prohoda minimalno 15%, a prodaje 30%, plan otvaranja novih poslovnica prosječno svakih 18 mjeseci i to po potrebi i u manjim mjestima, a ne samo orijentacija na veće gradove, modernizacija dostupnosti web – shopa, širenje prodajnog asortimana, zapošljavanje novih djelatnika sukladno potrebi posla, usvajanje visokih standarda kvalitete u poslovanju i uvođenje certifikata ISO 9001: 2015. Svojom strategijom poslovanja HG SPOT d.o.o. nastoji snažno konkurirati okolini i drugim poduzećima na tržištu, pa se njegova strategija poslovanja temelji na diferencijaciji proizvoda, implementiranju najnovijih IT inovacija u svoje poslovanje te primjena modela okrenutosti kupcu u prodaji. Njegova je, nadalje, strategija ostvarivanje komunikacije s kupcima i tržištem, s ciljem kreiranja poslovnih puteva da zadrži vodeću tržišnu poziciju. Strategije poslovanja poduzeća HG SPOT d.o.o. su također osmišljavanje marketinških strategija u svrhu daljnje promocije svojih proizvoda.

HG SPOT d.o.o. jednostavno pristupa izvršenju poslovnih zadataka, gdje se obavljanje poslovnih aktivnosti delegira u poduzeću odozgo prema gore, odnosno od vrhovnog menadžmenta prema nižim razinama. Tako HG SPOT d.o.o. dijeli svoje poslovne zadatke u tri kategorije: zadatke usmjerene na rad s klijentima, na rad s informacijama te na rad sa svojim proizvodima. Stoga su glavni zadaci poduzeća i

njegovih djelatnika ostvarenje povećanja prodaje i prihoda poduzeća sukladno definiranim godišnjim planovima poslovanja (prosječno 15% godišnje), pružati kupcima sve potrebne informacije o proizvodima poduzeća, kako u direktnoj prodaji, tako i preko online web shopa, foruma i informatičkih platformi, te konačno profesionalan i stručan rad djelatnika sa informatičkim proizvodima. Poduzeće u svom poslovanju koristi svu suvremenu IT tehnologiju, a s obzirom da je to informatičko poduzeće, većina njegove poslovne infrastrukture se temelji na IT tehnologiji i sve više virtualnom poslovanju, gdje je fizička infrastruktura usmjerena više na poslovnice poduzeća, njihovo opremanje fizičkim proizvodima i svom infrastrukturom potrebnom za obavljanje prodaje informatičke opreme.

HG SPOT d.o.o. posluje na hrvatskom nacionalnom tržištu diljem cijele zemlje te virtualno zauzima internet domenu hrvatskog informatičkog prostora. HG SPOT d.o.o. posluje na tržištu nabave na način da efikasno nabavlja računalne komponente prvenstveno iz domaćih izvora, a istovremeno povećava vlastiti uvoz s ciljem što učinkovitijeg popunjenja skladišta i ponude proizvoda po prihvatljivim i akcijskim cijenama. Tržište prodaje je za HG SPOT d.o.o. specifično, s obzirom na dislokaciju njegovih poslovnica, kao i *online* poslovanja. Na taj način tržište prodaje za HG SPOT d.o.o. obuhvaća cijelu zemlju, jer osim dostupnosti fizičkih poslovnica, HG SPOT d.o.o. može svoje proizvode ponuditi i tamo gdje poslovnica nema, što mu osigurava veliku konkurentnu prednost. Kupci su na taj način upoznati s njegovom kvalitetom proizvoda, pa uvijek kupuju one koji su za njih cjenovno i zahtjevno najprihvatljiviji. HG SPOT d.o.o. je za sada dobro pozicioniran na nacionalnom tržištu, a svoje širenje na inozemna tržišta tek započinje, pa je kod ovog poduzeća njegova izvozna orijentacija još uvijek u začetku. Glavni konkurenti poduzeća HG SPOT d.o.o. su tvrtke LINKS, ELIPSO i CHIPOTEKA, dok su indirektni konkurenti manje maloprodajne tvrtke informatičke opreme. Od navedenih, Links je vodeći ozbiljan konkurent s kojim HG SPOT d.o.o. dijeli jednu od vodećih tržišnih pozicija u prodaji i distribuciji informatičkih proizvoda.

## 5.2. Odabir strategije ulaska poduzeća na odabrana inozemna tržišta

HG SPOT d.o.o. je odabrao primarno etnocentričnu i polientričnu strategiju, a kao strateške opcije odabrao je izvozne aktivnosti i direktno strano ulaganje. Pri izlasku na odabrana ino tržišta HG SPOT prioritetno se planira usmjeriti na izvoz svojih proizvoda, odnosno sklapanje suradnje sa ključnim kupcima, gdje će njegove IT inovacije biti direktno nabavljene i izvezene na odabrana ino tržišta po kontinentima i zemljama, odnosno na lokaciju kupaca sa kojima se sklopi suradnja. Ova strategija se planira provesti prvih šest mjeseci po izlasku na odabrana međunarodna tržišta da bi se vidjelo kako će HG SPOT d.o.o. opstati na ovim tržištima i kako će se pozicionirati. Poduzeće ne žuri s primjenom drugih strateških opcija jer prvo želi stvoriti stabilno uporište gdje će ostvariti stabilne kanale suradnje prije primjene druge strateške opcije. U tom smislu izvozna strategija obuhvaća sve potrebne resurse koje je HG SPOT d.o.o. i do sada koristio u svom poslovanju, odnosno koristit će se postojeća infrastruktura i intelektualni kapital tvrtke za izradu dodatnih IT inovacija na novim tržištima. Poduzeće planira nova zapošljavanja koja uključuju osam djelatnika u svakoj poslovnicu na odabranom inozemnom tržištu gdje će zaposlenici biti stanovnici inozemne zemlje. Za kreaciju novih proizvoda koristit će se postojeća oprema, a nova će se nabavljati sukladno planu i ako se za njom pojavi potreba.

Primjenu strategije direktnih stranih ulaganja HG SPOT d.o.o. će primijeniti kada se izvozna strategija pokaže perspektivnom, a to je u razdoblju minimalno nakon 6 mjeseci od ulaska na odabrana tržišta. Tako HG SPOT d.o.o. planira otvoriti po jednu poslovnicu u odabranim gradovima zemalja na kojima se planira međunarodno širiti, gdje bi u značajnijim poslovnim zonama gradova unajmio veći poslovni prostor, veličine do 300 m<sup>2</sup> te isti opremio svom potrebnom IT infrastrukturom za početak djelatnosti. To uključuje nabavu snažnijih računala sa razvijenim posebnim aplikacijama za rad, nabavu namještaja i ostale potrebne opreme za opremanje poslovnog prostora. Većina resursa poduzeća temelji se na nabavi IT infrastrukture pa će se poduzeće i na to orijentirati na novim tržištima. Za početak će se zaposliti po osam djelatnika u svakom gradu, a ukoliko se ostvari poslovni uspjeh, s vremenom će se zaposliti još dva IT stručnjaka.

Izvozna strategija nosi nekoliko vrsta rizika i njegovih karakteristika za HG SPOT d.o.o., a oni su sljedeći:

- izvoz IT proizvoda ne isplati se ako u odabranim zemljama ne postoje bolji uvjeti i niži troškovi za njihovu proizvodnju,
- pojava visokih troškova izvoza, visoke carinske tarife i uvozne zapreke mogu izvoz učiniti neekonomičnim,
- marketing proizvoda i usluga u svakoj zemlji prepušta se lokalnim agentima, pa o njima uvelike ovisi uspjeh izvoza.

Rizici koje donosi izravno strano ulaganje za HG SPOT d.o.o. su sljedeći:

- Izravno strano ulaganje općenito je najskuplja metoda nastupa na međunarodnom tržištu. Zato HG SPOT d.o.o. mora snositi pune troškove i rizike pokretanja međunarodnih operacija.
- Rizici povezani s poznavanjem načina poslovanja u stranoj zemlji mogu se smanjiti ako HG SPOT d.o.o. preuzme neku postojeću tvrtku na stranom tržištu. Međutim, preuzimanje sa sobom povlači čitav set dodatnih problema koji ponekad mogu uzrokovati više troškova nego omogućiti koristi dobivene stjecanjem stranog poduzeća.
- Za ostvarenje rezultata izravnoga stranog ulaganja obično treba duže razdoblje što izlaže HG SPOT d.o.o. većem riziku. Takva ulaganja traže investicije i razvoj kroz višegodišnje razdoblje tijekom kojeg se mnogo toga može promijeniti.

U nastavku se opisuju trendovi za koje se očekuje da će u budućnosti utjecati na poslovanje poduzeća HG SPOT d.o.o. u međunarodnim razmjerima.

### **5.3. Trendovi utjecaja na poslovne aktivnosti u inozemstvu**

Trendovi koji će značajno utjecati na poslovanje poduzeća HG SPOT d.o.o. na odabranim tržištima uključuju bitne globalne promjene, koje primarno dolaze od međunarodnih integracijskih procesa i utjecaja međunarodnih trgovačkih i financijskih



organizacija. Upravo postojanje međunarodnih integracijskih organizacija, kao što su Europska unija, Sjevernoamerički ugovor o slobodnoj trgovini (NAFTA – North American Free Trade Agreement), Udruženje jugoistočnih azijskih država (ASEAN – Association of Southeast Asian Nations), Azijsko pacifička ekonomska kooperacija (APEC – Asia Pacific Economic Cooperation), Latinskoamerička institucija (MERCOSUR), Andski ugovor (ANCOM – Andean Pact) i drugi, omogućit će poduzeću HG SPOT d.o.o. još učinkovitije poslovanje na odabranim međunarodnim tržištima zbog propisivanja olakšavajućih regulatornih akata kojima se unapređuje poslovanje.

Pravilo da se proizvodnja zrelih proizvoda seli u države s nižim plaćama nije više u funkciji jer se utvrdilo da su plaće kao trošak izgubile na važnosti, odnosno da sve značajniji utjecaj dolazi od troškova transporta, raspoloživosti kvalificirane radne snage, reakcije na tržišne zahtjeve, dostupnosti tržišta, sposobnosti za inoviranje, dizajna i unapređenja proizvodnje proizvoda (Grbac, 2009.). Navedeno upućuje na mogućnosti poslovanja poduzeća HG SPOT d.o.o., gdje će se proizvodnja i distribucija njegovih informatičkih proizvoda uspješnije organizirati na odabranim razvijenim inozemnim IT tržištima iz nekoliko razloga. Primarno je to što će HG SPOT d.o.o. na inozemnim tržištima svojim zaposlenicima davati visoke plaće koje su specifične po visini za IT sektor jer se radi o visokosofisticiranoj tehnologiji. Osim toga, u inozemstvu na odabranim tržištima će biti prisutni niži operativni troškovi proizvodnje, niži troškovi transporta, kao i niži troškovi investiranja u inovacije jer će HG SPOT d.o.o. na stranim tržištima odabrati i implementirati naprednija znanja i vještine u svoje poslovanje nego u Hrvatskoj.

Hrvatska je država u tranziciji i njezin IT sektor nije toliko snažan kao na odabranim stranim tržištima koje je HG SPOT d.o.o. odabrao. Stoga su ta napredna tržišta zanimljiva poduzeću HG SPOT d.o.o. za investiranje zbog resursa s kojima raspolažu. Ti resursi na odabranim tržištima poduzeća HG SPOT d.o.o. primarno uključuju kvalitetne i jeftinije informatičke proizvode nego u Hrvatskoj, a poduzeće će dobiti i zaposlenike koji su po svome znanju napredniji od hrvatskih jer je njihovo IT obrazovanje mnogo jače.

Hrvatski IT sektor još uvijek ne raspolaže dovoljno iskorištenim kapacitetima IT industrije, pa je takva praksa uglavnom napuštena, a na inozemnim tržištima HG

SPOT d.o.o. ima potencijal da bude prepoznat po svojoj poslovnoj snazi. Države na zapadnim tržištima, ali i odabrana tržišta Azije i Afrike za HG SPOT d.o.o. raspolažu viškom kapitala, znanjem i novom tehnologijom koja može zaposliti te kapacitete. Međutim, razlike u stupnju razvijenosti između razvijenih država zapada i manje razvijenih država su velike i nije za očekivati da će se ta razlika u sljedećim godinama bitno smanjiti. Stoga je HG SPOT d.o.o. odabrao diverzificirana tržišta u svijetu na koja se planira međunarodno širiti da bi upravo svojom prisutnošću premostio razlike između razvijenih i nerazvijenih tržišta, gdje će svojim potencijalom IT znanja i ponude proizvoda omogućiti vlastiti napredak.

#### **5.4. Kritički osvrt na provedeno istraživanje**

Danas je ekspanzija poduzeća na međunarodno tržište vrlo povoljna strateška opcija za mnoga poduzeća koja žele proširiti svoje poslovanje van domicilnih granica. Takva poduzeća prvenstveno moraju osigurati snažnu stabilnost i profitabilnost na domicilnom tržištu te se iskazati kao uspješna u svojim proizvodnim procesima, poslovnim aktivnostima i ponudi i prodaji visokokvalitetnih proizvoda i usluga koje će rezultirati velikim zadovoljstvom kupaca.

Kada se ostvari značajna tržišna pozicija na domicilnom tržištu te poduzeće zadovolji svu domaću potražnju za njegovim proizvodima, tada ono može početi razmatrati opcije širenja na inozemna tržišta. Otvaranjem novih poslovnica i svojih zastupništva u stranim zemljama poduzeće može ostvariti napredak u svom poslovanju.

Poduzećima su u ponudi određene strateške opcije izlaska na međunarodno tržište. Prilikom orijentacije na međunarodno tržište, poduzeća prvo moraju dobro ispitati i domicilno i inozemno tržište te razviti strateške planove penetracije na strana tržišta, kao i snažne i kompleksne financijske planove opstanka na tim tržištima, jer neupućenost u novo poslovanje u inozemstvu može rezultirati poslovnim krahom.- Postoje razni načini na koje poduzeće može ući na inozemno tržište. Niti jedna strategija ulaska na tržište ne djeluje jednako na svim međunarodnim tržištima. Izravni izvoz može biti najprikladnija strategija na jednom tržištu, dok će na drugom možda trebati osnovati zajedničko ulaganje, a na trećem možda licencirati svoju proizvodnju. Brojni će čimbenici utjecati na odabir strategije, uključujući, ali ne ograničavajući se na

carinske stope, stupanj prilagodbe proizvoda, troškove marketinga i prijevoza. Iako ovi čimbenici mogu povećati operativne troškove, očekuje se da će povećanje prodaje nadoknaditi te troškove.

Iako poduzeća zasigurno mogu pronaći uspjeh u jednoj regiji ili čak u jednoj naciji, takvo poslovanje postavlja strogo ograničenje za potencijalni rast. Tek kada se poduzeća žele proširiti na međunarodnu razinu, uistinu pronalaze svoja krila i prelaze iz uspješnog poduzeća u uspješnu međunarodnu kompaniju. Dodatni resursi daju daljnji poticaj za rast i pružaju veći opseg poslovanja iz kojeg se može crpiti tijekom teških vremena, poboljšavajući opstanak na tržištima.

Međutim, neistraženi izlasci na međunarodna tržišta bez odgovarajuće pripreme i istraživanja približno su jednako mudri kao i siguran odlazak u propast poduzeća. Prije bilo kakvog takvog ulaska na međunarodno tržište, menadžeri moraju biti sigurni da će njihova tvrtka dobro poslovati na stranim tržištima, a ne potonuti.

HG SPOT d.o.o. je snažna hrvatska informatička kompanija koja se bavi prodajom i distribucijom informatičkih proizvoda visoke kvalitete po povoljnim cijenama. IT sektor je na stranim tržištima u odabranim zemljama za HG SPOT d.o.o. vrlo razvijen, pa se ovo poduzeće orijentiralo na proboj na strana tržišta kao perspektivna tvrtka koja će sutra tamo postići zavidan uspjeh. Poduzeće je izvršilo detaljnu obradu i istraživanje tih tržišta te je spoznalo da postoji potencijal i velike mogućnosti za njegov napredak na tim tržištima, gdje bi ona postala međunarodno snažna konkurentna IT kompanija sa postignutim komparativnim prednostima i konkurentnom sposobnošću.

HG SPOT d.o.o. je precizno isplanirao izlazak na inozemna tržišta te se orijentirao na globalna IT tržišta onih zemalja za koje je sigurno da će mu donijeti profitabilne uspjehe. Poduzeće je razradilo kompleksnu strategiju izlaska na međunarodno tržište te je razradilo kompleksne marketinške strategije koje će primijeniti na odabranim tržištima. Sve navedene opcije izlaska na strana odabrana tržišta imaju velik potencijal da poduzeću HG SPOT d.o.o. donesu profitabilan uspjeh, promociju nacionalne reputacije te kreiranje poznatog brenda podrijetlom iz Hrvatske, što će značajno doprinijeti i dodatnom razvoju IT sektora u Hrvatskoj.

## 6. ZAKLJUČAK

HG SPOT d.o.o. je poduzeće koje se bavi prodajom i distribucijom informatičke opreme. Sa svojim desetogodišnjim iskustvom veliku pažnju posvećuje kvaliteti svojih proizvoda. Poduzeće je započelo kao manja informatička poslovница te je s vremenom integracijskim procesom H Grupe doživjelo ekspanziju i počelo se širiti na brojna regionalna tržišta Hrvatske.

Poslovna politika poduzeća je usmjerena na zadovoljstvo krajnjih korisnika, na prilagodbu tržišnim uvjetima, kao i na zadovoljstvo svojih zaposlenika. HG SPOT d.o.o. razvija dvosmjernu komunikaciju sa svojim klijentima, te se dobivanjem povratnih informacija stvara osnova za kreiranje inovativnih poslovnih strategija. Poduzeće se danas ekspanzivno širi, otvarajući učestalo nove poslovнице na nacionalnom tržištu te sa tendencijom širenja na inozemna tržišta. Na taj način se brendovi poduzeća HG SPOT d.o.o. promoviraju i šire van granica Hrvatske. Kreiranjem *online web shopa* učinjen je daljnji korak u napretku poslovanja, a sa privlačenjem kupaca virtualnom ponudom HG SPOT d.o.o. doseže prodaju na razini cijele Hrvatske, pozicionirajući se tako na nacionalnom tržištu kao informatički maloprodajni lider.

Razvoj informacijskih tehnologija je danas toliko ubrzan i napredan da se promjene događaju gotovo na svakodnevnoj razini te se ubrzano razvijaju novi informatički proizvodi koje HG SPOT d.o.o. mora imati u svojoj ponudi da bi zadovoljio potrebe i zahtjeve svojih kupaca. HG SPOT d.o.o. stoga iscrpno prati sve promjene koje se događaju na području informacijskih tehnologija, da bi mogao pravovremeno nuditi najnovije proizvode svojim kupcima. To sve poduzeće čini s ciljem opstanka i održavanja konkurentne pozicije na tržištu.

HG SPOT d.o.o. od izlaska na nova tržišta prvenstveno očekuje ulazak u novo okruženje koje potiče inovativnost i razvoj te susret s novim i naprednim tehnologijama i znanjima. Sve to omogućava mu porast konkurentnosti, daljnji rast i razvoj. Poduzeće se samo po sebi bavi inovativnim IT tehnologijama i osmišljavanjem aplikacija, brandinga poduzeća i digitalnih proizvoda po narudžbi za kupce te se u Hrvatskoj pokazao kao vrlo uspješno i inovativno poduzeće. Implementiranu strategiju razvoja HG SPOT d.o.o. planira primijeniti na tržištima Italije, Kine, Nigerije, Meksika i Perua u pretežito njihovim glavnim gradovima ili razvijenijim gradovima koji se smatraju mekama IT industrije za navedena tržišta, upravo iz razloga jer ova tržišta imaju jedna

od najperspektivnijih IT sektora u svijetu. To će poduzeću HG SPOT d.o.o. omogućiti upoznavanje s inovativnim IT tehnologijama koje nastaju u tim zemljama, a poduzeće će si stvoriti i okruženje koje će kod njega potaknuti daljnju inovativnost. S obzirom da su odabrane zemlje naprednije u IT sektoru od Hrvatske, poduzeću HG SPOT d.o.o. će to omogućiti usvajanje naprednijih IT tehnologija kojima će moći unaprijediti svoje digitalne proizvode i učiniti ih vrlo konkurentnima.

Budući da je HG SPOT d.o.o. u 2019. godini ostvario 176,4 milijuna kn poslovnih prihoda, uz koje su rashodi poslovanja pokazali značajan pad za 18% u 2019. godini u odnosu na 2018., tvrtka u Hrvatskoj od osnivanja ostvaruje dobit i takvo poslovanje očekuje i na odabranim inozemnim tržištima kroz razdoblje od godine dana od ulaska na ta inozemna tržišta. Poduzeće je izvršilo prognostičke projekcije rasta poslovanja za ova tržišta te su se ona analitičkim postupcima pokazala pozitivnima, što je dodatni razlog poticaja izlaska na ova međunarodna tržišta.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Andrijanić I. (2012): Menadžment međunarodne trgovine, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb.
2. Andrijanić, I. (2005): Poslovanje u vanjskoj trgovini, Mikorad, Zagreb.
3. Andrijanić, I. (2016): Međunarodno poslovanje, Plejada, Zagreb.
4. Baban, Lj., Marjanović, G. (1998): Međunarodna ekonomija, Osijek.
5. Bradley, F. (2002): International marketing strategy, Prentice Hall, New York.
6. Byars, L. L., Rue, L. W., Zahra, S. A. (1996): Strategy in a Changing Environment, Irwin, New York.
7. Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V. (2002): Poduzetnički menadžment - Izazov, rizik, zadovoljstvo, M.E.P. Consult, Zagreb.
8. Drucker, P., (2002): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb.
9. Grbac, B., Meler, M. (2007): Marketinško planiranje, Marketing za poduzetnike, Zagreb.
10. Grbac, B. (2009): Izazovi međunarodnog tržišta, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
11. Hill, C. W. L. (2003): Global Business Today, McGraw – Hill, New York.
12. Hill, Charles (2007): International Business Competing in the Global Marketplace 6th ed, McGraw-Hill, New York, USA.
13. Kotler, P. (1999): Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb.
14. Kraljić, I. (1982): Vanjsko trgovinsko poslovanje i financiranje, Istarska naklada, Pula.
15. Matić, B. (2004): Međunarodno poslovanje, Zagreb, Sinergija.

16. Matić, B. (2016): Međunarodno poslovanje: institucije, pravila, strategije, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
17. Munivrana, T. (2017): Strategija širenja poslovanja na međunarodnoj razini na primjeru velikih poduzeća RH, prema Ricardo D., (1817.): Načela političke ekonomije i oporezivanja, Sinergija, Zagreb.
18. Renko, N. (2005): Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb.
19. Samli, C. A., Hill, S. J. (1998): Marketing Globaly, Planning and Practice, NTC Business Books, Chicago, 1998
20. Tookey, D.A. (1975): Export Marketing Decision, Harmondsworth, Penguin

### **Publikacije:**

1. HGK (2015): Internacionalizacija i mogućnosti financiranja, dostupno na <http://www.een.hr/upload/aaa/internacionalizacija-brosura-hgk.pdf>, pristupljeno 10.06.2021.
2. World Bank (2020): Doing business in 2020, dostupno na <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>, pristupljeno 26.04.2021.

### **Znanstveni članci:**

1. Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992): Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors, Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 1, str. 1 – 27.
2. Arregle, J. L., Hébert, L., & Beamish, P. W. (2006): Mode of international entry: The advantages of multilevel methods, Management International Review, No. 46, str. 597 – 618.

3. Bela, M., Caragin, A. (2008): Strategies of Entering New Markets, The Romanian Economic Journal, Vol. 27, No. 1, str. 83 – 98
4. Benito, G. R., Petersen, B., & Welch, L. S. (2009): Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes, Journal of International Business Studies, Vol. 40, str. 1455 – 1470.
5. Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007): Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research, Journal of Management, Vol. 33, No. 3, str. 395 – 425.
6. Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2008): Real options, international entry mode choice and performance, Journal of Management Studies, Vol. 45, str. 936 – 960.
7. Chen, Y. R., Yang, C., Hsu, S., & Wang, Y. (2009): Entry mode choice in China's regional distribution markets: Institution vs. transaction costs perspectives, Industrial Marketing Management, Vol. 38, str. 702 - 713
8. Clay, H. (109): Linder Hypothesis, dostupno na <https://www.investopedia.com/terms//linder-hypothesis.asp>, pristupljeno 17.05.2021.
9. Copp, C., Drury, A. (2020): Product Life Cycle, dostupno na <https://www.investopedia.com/terms/p/product-life-cycle.asp>, pristupljeno 11.05.2021.
10. Demirbag, M., McGuinness, M., & Altay, H. (2010): Perceptions of institutional environment and entry mode. Management International Review, Vol. 50, No. 2, str. 207 - 240.
11. Heakal, R. (2019): What Are Economies of Scale?, dostupno na <https://www.investopedia.com/insights/what-are-economies-of-scale/>, pristupljeno 11.05.2021.
12. Jain, N. K., Lahiri, S. & Hausknecht, D. R. (2013): Emerging market multinationals' location choice The role of firm resources and internationalization motivations. European Business Review, Vol. 25, No. 3, str. 263 - 280.



13. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009): The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, str. 1411 – 1431.
14. Jones, M. V. (2001): First steps in internationalisation. *Journal of International Management*, No. 7, str. 191 – 210.
15. Kim, W. C., & Hwang, P. (1992): Global strategy and multinationals' entry mode choice, *Journal of International Business Studies*, No. 23, str. 29 – 53.
16. Kolaković, M. (2018): Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište, *Zbornik sveučilišta Libertas*, No. 3, str. 107 – 123
17. Lai, J., Chen, L., & Chang, C. (2012): The board mechanism and entry mode choice. *Journal of International Management*, No. 18, str. 379 – 392.
18. McNaughton, R. B. (2001): The export mode decision-making process in small knowledge-intensive firms, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 1, str. 12 - 20.
19. Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001): Selecting international modes of entry and expansion, *Marketing Intelligence & Planning*, No. 19, str. 153 – 161.

### **Internet izvori:**

1. Economics Discussion (2021): Linder's Theory of Demand and Trade Pattern | Economics, dostupno na <https://www.economicdiscussion.net/linders-theory-of-demand/linders-theory-of-demand-and-trade-pattern-economics/30832>, pristupljeno 08.06.2021.

2. Fininfo (2021): HG SPOT, dostupno na <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/hgspot-informatika/Detaljno/214934>, pristupljeno 14.05.2021.
3. HG SPOT (2021): O nama, dostupno na <https://www.hgshop.hr/web/onama/13>, pristupljeno 14.05.2021.
4. HG SPOT (2021): Poslovnica Zagreb Utrine, dostupno na <https://www.hgshop.hr/poslovnice/utrine/581>, pristupljeno 14.05.2021.
5. Innovative international consulting (2015): Italy's IT market, dostupno na [https://iic-global.net/blog/italys-ict-market/?noredirect=en\\_US](https://iic-global.net/blog/italys-ict-market/?noredirect=en_US), pristupljeno 12.06.2021.
6. Melchers China (2019): The rapid growth of China's software industry, dostupno na <https://melchers-china.com/the-rapid-growth-of-chinas-software-industry/>, pristupljeno 12.06.2021.
7. Poslovna.hr (2021): HG SPOT, dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/hgspot-informatika/1266103/subjekti.aspx>, pristupljeno 15.05.2021.
8. Ramachandran, V. et. al. (2019): The New Economy of Africa Opportunities for Nigeria's Emerging Technology Sector, dostupno na <https://www.cgdev.org/reader/new-economy-africa-opportunities-nigerias-emerging-technology-sector?page=0>, pristupljeno 16.06.2021.
9. Statista (2017): Italy: number of employees in the IT sector 2017, by business size, dostupno na <https://www.statista.com/statistics/1009143/number-of-employees-in-it-companies-in-italy/>, pristupljeno 12.04.2021.
10. Statista (2019): Market size of the digital sector in Italy in 2019 with a forecast for 2020 to 2022, by branch, dostupno na <https://www.statista.com/statistics/640888/ict-market-revenue-by-branch-italy/>, pristupljeno 20.06.2021.

## POPIS SLIKA

<b>Naziv</b>	<b>Broj stranice</b>
Slika 1. Teorija životnog ciklusa proizvoda	15
Slika 2. Interni i eksterni faktori internacionalizacije poslovanja	17
Slika 3. Proces orijentacije na međunarodno tržište	25
Slika 4. Poslovnica poduzeća HG SPOT d.o.o. u Zagrebu – kvart Utrine	36
Slika 5. Početak promotivnog storytellinga poduzeća HG SPOT d.o.o.	52

## **POPIS TABLICA**

<b>Naziv</b>	<b>Broj stranice</b>
Tablica 1. Metode ulaska na inozemna tržišta	30
Tablica 2. SWOT analiza poduzeća HG SPOT d.o.o.	40
Tablica 3. PESTEL analiza makro okruženja poduzeća HG SPOT d.o.o.	42

## SAŽETAK

Predmet istraživanja ovoga diplomskog rada jesu osmišljavanje i formiranje strategija izlaska na međunarodna tržišta. Svrha je rada ukazati na važnost ekspanzije poduzeća na međunarodna tržišta te spoznati niz koristi koje međunarodna ekspanzija može donijeti poslovanju poduzeća, ali i što je potrebno poduzeti da bi pri penetriranju na odabrana tržišta poduzeće tamo ostvarilo konkurentnu egzistenciju. Cilj je diplomskog rada prikazati osmišljenu strategiju izlaska poduzeća HG SPOT d.o.o. na odabrana inozemna tržišta na kojima ono još nije prisutno te izvršenjem analitike specifičnosti IT tržišta za odabrane zemlje prikazati mogućnosti ovog poduzeća za nastup na njima.

HG SPOT d.o.o. je značajno konkurentno poduzeće koje se bavi prodajom informatičkih proizvoda i opreme te drugih proizvoda multimedijalnog sadržaja i bijele tehnike. Poduzeće je, kao vrlo mlado ušlo na hrvatsko tržište te se bavi isključivo specijaliziranom strukom, informatičkim tehnologijama – proizvodnjom, prodajom i servisom informatičkih proizvoda. Kupci su HG SPOT d.o.o. prepoznali kao visoko vrijedno, pa je HG SPOT d.o.o. najčešći izbor lojalnih kupaca u Hrvatskoj, a prepoznatost njegove kvalitetne ponude i uspjeha na hrvatskom tržištu dali su mu poticaj za penetraciju i ostvarenje konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Ova ideja ekspanzije poslovanja zahtijeva razradu i implementaciju strategija izlaska poduzeća HG SPOT d.o.o. na međunarodna tržišta, gdje bi ono raznolikošću svojih proizvoda te cjenovnom dostupnošću i elastičnošću moglo postići progresivan i profitabilan poslovni uspjeh te postati međunarodno značajno poduzeće u IT sektoru.

**Ključne riječi:** strategija, inozemna tržišta, IT sektor, informatika, HG SPOT.

## SUMMARY

The subject of research of this final paper is the design and formation of strategies for entering international markets.. The purpose of this paper is to point out the importance of the company's expansion into the international market and to recognize a number of benefits that international expansion can bring to the company's business but also what needs to be done to penetrate the selected market and achieve a competitive existence there. The aim of the final paper is to present a designed exit strategy of the company HG SPOT d.o.o. for the selected international market in which is not present yet, and by performing an analysis of the specifics of the IT market for selected countries, to show the possibilities of this company to perform at the same.

HG SPOT d.o.o. is a significantly competitive company engaged in the sale of IT products and equipment of other products of multimedia content and white goods. The company entered the Croatian market at a very young age, deals exclusively with the specialized profession, information technologies - production, sale and service of IT products. The customers have recognized HG SPOT d.o.o. as highly valuable, so HG SPOT d.o.o. is the most common choice of loyal customers in Croatia, and the recognition of its quality offer and success in the Croatian market gave it an incentive to penetrate and achieve competitiveness in the international market. This idea of business expansion requires the development and implementation of exit strategies of HG SPOT d.o.o. to enter the international market, where by the variety of its products and affordability and price resilience it could achieve progressive and profitable business success and become an internationally significant company in the IT sector.

**Keywords:** strategy, foreign market, IT sector, informatics, HG SPOT.