

# STRATEGIJE IZLASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE

---

Vuleta, Lorena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:254640>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij *Financijski menadžment*

Lorena Vuleta

## **STRATEGIJE IZLASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij *Financijski menadžment*

Lorena Vuleta

## **STRATEGIJE IZLASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE**

Diplomski rad

**Kolegij: Globalizacija i menadžment**

JMBAG: 0010223087

e-mail: [lv.lorenavuleta@gmail.com](mailto:lv.lorenavuleta@gmail.com)

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Nataša Drvenkar

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study *Financial management*

Lorena Vuleta

# **STRATEGIES FOR ENTERING FOREIGN MARKETS**

Graduate paper

Osijek, 2023

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lorena Vuleta

**JMBAG:** 0010223087

**OIB:** 81922149861

**e-mail za kontakt:** [lv.lorenavuleta@gmail.com](mailto:lv.lorenavuleta@gmail.com)

**Naziv studija:** Diplomski studij (Financijski menadžment)

**Naslov rada:** Strategije izlaska na inozemno tržište

**Mentor/mentorica rada:** Izv. prof. dr. sc. Nataša Drvenkar

U Osijeku, 2023. godine

Potpis Lorena Vuleta

## **Strategije izlaska na inozemno tržište**

### **SAŽETAK**

Predmet diplomskog rada su strategije izlaska na inozemno tržište. Cilj rada je definirati i objasniti strategije izlaska na inozemno tržište. Izlazak na inozemno tržište uvelike utječe na uspjeh i poslovanje poduzeća. Jedna od posljedica globalizacije i globalizacijskih procesa koji su se u posljednja dva desetljeća proširili na cijeli svijet je stvaranje međunarodnog tržišta koje svim sudionicima nudi brojne mogućnosti po pitanju razvoja i širenja poslovanja izvan granica domaćeg tržišta. Upravo zbog brojnih pogodnosti koje međunarodno tržište pruža svojim sudionicima sve više poduzeća odlučuje se izaći na inozemna tržišta. Strateške poduzetničke opcije koje se poduzetnicima nude prilikom izlaska na inozemna tržišta su: izravan izvoz, projekt „ključ u ruke“, licenciranje, franšiza, strateško zajedničko ulaganje i izravno strano ulaganje. Svaka strategija ima prednosti i nedostatke te poduzeća moraju biti upoznata s istima kako bi se odlučila primijeniti pravu strategiju prilikom izlaska na inozemno tržište. Uspjeh poduzeća na inozemnom tržištu uvelike ovisi o tome je li poduzeće izabralo pravu strategiju izlaska na inozemno tržište. Iz tog razloga, poduzeće, kada procijeni da je spremno za izlazak na inozemno tržište, mora provesti detaljne analize vlastitog poslovanja i inozemnog tržišta na koje želi izaći kako bi, u konačnici, odabralo strategiju izlaska na inozemno tržište koja će mu dugoročno pomoći u ostvarenju poslovnih ciljeva na inozemnom tržištu.

**Ključne riječi:** globalizacija, inozemno tržište, poduzetničke strategije, strateški menadžment

## **Foreign market entry strategies**

### **ABSTRACT**

The subject of this work is strategies for entering the foreign market. The aim of the work is to define and explain the strategies for entering the foreign market. Entering the foreign market has a great impact on the success and business of a company. One of the consequences of globalization and globalization processes that have spread all over the world in the last two decades is the creation of an international market that offers all parties numerous opportunities for business development and expansion beyond the borders of the home market. It is precisely because of the many advantages that the international market offers to its participants that more and more companies are choosing to enter foreign markets. Strategic business options available to entrepreneurs entering foreign markets include direct export, turnkey projects, licensing, franchising, strategic joint ventures, and foreign direct investment. Each strategy has advantages and disadvantages, and companies need to know these in order to decide on the right strategy when entering a foreign market. The success of a company in a foreign market depends largely on whether the company has chosen the right strategy for entering the foreign market. Therefore, when a company determines that it is ready to enter a foreign market, it must conduct a detailed analysis of its own business and the foreign market it wishes to enter in order to ultimately choose a strategy for entering the foreign market that will enable it to achieve its business goals in the long term.

**Key words:** entrepreneurial strategies, foreign market, globalization, strategic management

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Cilj i predmet rada .....	2
2.2. Struktura rada.....	2
2.3. Korištene znanstvene metode .....	2
<b>3. Teorijski okvir strateškog menadžmenta.....</b>	<b>4</b>
3.1. Pojmovno određenje strateškog menadžmenta.....	4
3.2. Općenito o strateškom menadžmentu .....	5
3.3. Vrste razvojnih strategija .....	10
<b>4. Teorijski okvir međunarodnog tržišta .....</b>	<b>13</b>
4.1. Obilježja međunarodnog tržišta.....	13
4.2. Poslovanje na međunarodnom tržištu.....	14
4.3. Izbor načina ulaska poduzeća na inozemno tržište.....	18
<b>5. Strategije izlaska na inozemno tržište .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1. Globalizacija .....</b>	<b>21</b>
5.1.1. Pojmovno određenje globalizacije.....	21
5.1.2. Općenito o globalizaciji i utjecaj globalizacije na poslovanje .....	22
5.1.3. Izazovi globalizacije .....	25
5.1.4. Indeks globalizacije .....	26
<b>5.2. Donošenje odluke i čimbenici izbora načina izlaska na inozemno tržište .....</b>	<b>30</b>
<b>5.3. Strateške poduzetničke opcije izlaska na inozemno tržište .....</b>	<b>32</b>
5.3.1. Izravan izvoz .....	33
5.3.2. Projekt „ključ u ruke“ .....	38
5.3.3. Licenciranje.....	39
5.3.4. Franšiza.....	43
5.3.5. Strateško zajedničko ulaganje .....	47
5.3.6. Izravno strano ulaganje .....	50



<b>6. Zaključak.....</b>	<b>54</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>56</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>61</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>62</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>63</b>

## 1. Uvod

S obzirom na globalizaciju i globalizacijske procese koji su unazad dva desetljeća donijeli brojne promjene u svijetu poduzeća svaki dan iznova moraju aktivno raditi na unaprjeđenju vlastitog poslovanja. To podrazumijeva unaprjeđenje poslovnih procesa, privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenika, razvoj proizvoda/ usluga, prakticiranje organizacijske poduzetničke klime i učinkoviti strateški menadžment poduzeća.

Nadalje, globalizacija i globalizacijski procesi omogućili su poduzećima širenje, odnosno poslovanje na međunarodnom tržištu. Može se reći da svako poduzeće koje se želi razvijati i postići konkurentsku prednost mora poslovati na međunarodnom tržištu. Razlozi izlaska na inozemno tržište su različiti: privlačenje novih potrošača, povećanje dobiti u poslovanju, prezasićenost konkurencije na domaćem tržištu i slično. Izlaskom na inozemna tržišta poduzećima se otvaraju brojne poslovne prilike kao što su, na primjer, povećanje poslovnih prihoda, povezivanje s različitim dobavljačima i poslovnim partnerima i zapošljavanje novih ljudi.

Kako bi ostvarilo cilj/ ciljeve koje je postavilo prilikom izlaska na inozemno tržište, neovisno o tome koji su cilj/ ciljeve poduzetnik i poduzeće postavili prilikom izlaska na inozemno tržište, poduzeće mora izabrati strategiju izlaska na inozemno tržište. Odabir prave strategije od vitalne je važnosti za cjelokupno poslovanje poduzeća zato što ako poduzeće ne odabere strategiju koja je u skladu s njegovim poslovanjem i može doprinijeti poslovnim ciljevima isto će imati velikih problema u poslovanju u budućnosti. Prilikom izlaska na inozemno tržište poduzeća se moraju detaljno informirati o tržištu, potrošačima na tržištu, konkurenciji na tržištu i potencijalnim poslovnim partnerima, a jednako važno je i informirati se o različitim strategijama izlaska na inozemno tržište kako bi se izabrala prava strategija. Strategije koje poduzeća mogu koristiti za izlazak na inozemno tržište su: izravan izvoz, projekt „ključ u ruke“, licenciranje, franšiza, strateško zajedničko ulaganje i izravno strano ulaganje.

## **2. Metodologija rada**

U metodologiji rada iznosi se cilj i predmet rada, objašnjava se struktura rada i navode se znanstvene metode koje se koriste u radu.

### **2.1. Cilj i predmet rada**

Predmet diplomskog rada su strategije izlaska na inozemno tržište. Poduzeća prilikom širenja poslovanja na inozemna tržišta moraju pažljivo odabrati strategiju s kojom će izaći na inozemno tržište, a strategije koje poduzeća mogu koristiti za izlazak na inozemno tržište su: izravan izvoz, projekt „ključ u ruke“, licenciranje, franšiza, strateško zajedničko ulaganje i izravno strano ulaganje. Cilj rada je definirati i objasniti sve prethodno navedene strategije izlaska na inozemno tržište.

### **2.2. Struktura rada**

Rad je strukturiran tako da obuhvaća sljedeća poglavlja: 1) uvod – definiraju se predmet rada, cilj rada, struktura rada i znanstvene metode u radu; 2) metodologiju istraživanja – definiraju se predmet rada i ciljevi rada te se navode struktura rada i znanstvene metode koje se koriste u radu; 3) teorijski okvir strateškog menadžmenta – obuhvaća definiranje strateškog menadžmenta, karakteristike strateškog menadžmenta i vrste razvojnih strategija poduzeća; 3) teorijski okvir međunarodnog tržišta – obuhvaća obilježja međunarodnog tržišta, poslovanje na međunarodnom tržištu i izbore načina ulaska na inozemno tržište; 4) strategije izlaska na inozemno tržište – obuhvaća globalizaciju, proces donošenja odluke i čimbenike izbora načina ulaska na inozemno tržište i strateške poduzetničke opcije izlaska na inozemno tržište; 5) zaključak – navode se zaključci vezani za predmet rada.

### **2.3. Korištene znanstvene metode**

Znanstvene metode koje se koriste u radu su metoda sinteze, metoda analize, metoda kompilacije i metoda deskripcije. Metoda analize koristi se za raščlanjivanje složenih misli na jednostavnije

dijelove kako bi se objasnila stvarnost i prikupljeni podaci, metoda sinteze koristi se za spajanje misaonih tvorevina u složenije cjeline, metoda kompilacije koristi se za preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, opažanja, stavova i zaključaka, a metoda deskripcije koristi se za opisivanje činjenica, procesa i predmeta te proučavanje odnosa i veza između istih (Zelenika, 1998: 327-339). Metoda sinteze koristi se kako bi se jednostavni podaci izneseni od strane različitih autora vezani za strateški menadžment i globalizaciju povezali u složene cjeline. Metoda analize koristi se složeni podaci o inozemnim tržištima raščlanili na jednostavne. Metoda kompilacije koristi se u radu kako bi se prikazali i povezali rezultati istraživanja, opažanja, stavovi i zaključci koje su različiti autori dali kroz godine vezano za strategije izlaska na inozemna tržišta. Metoda deskripcije koristi se za opisivanje strategija izlaska na inozemno tržište u teoriji i praksi.

### **3. Teorijski okvir strateškog menadžmenta**

U sljedećim poglavljima definira se strateški menadžment, navode se karakteristike strateškog menadžmenta i opisuju se vrste razvojnih strategija poduzeća.

#### **3.1. Pojmovno određenje strateškog menadžmenta**

Za poslovanje svakog poduzeća, odnosno za funkcioniranje svakog poduzeća od velike je važnosti strateški menadžment. Perkov, Gregurić – Bajza i Perkov (2018: 84) navode da se strateški menadžment počeo ubrzano razvijati sredinom 20. stoljeća. To je vrijeme kada su se u svijetu počeli aktivnije odvijati i globalizacijski procesi. Buble i suradnici (2005: 01) ističu da je pojam strateškog menadžmenta kompleksan i da se isti odnosi na 1) grupu ljudi u poduzeću, 2) menadžerski proces i 3) znanstvenu disciplinu. David i David (2015) naveli su da pojam strateškog menadžmenta obuhvaća umijeće i znanost donošenja, provedbe i nadzora međufunkcijskih odluka koje omogućuju poduzeću da ostvari svoje poslovne ciljeve (Perkov, Gregurić – Bajza i Perkov, 2018: 87).

Nadalje, Certo i Peter (1993: 05) strateški menadžment definirali su kao kontinuirani proces koji je usmjeren na održavanje poduzeća kao cjeline koja je oblikovana prema okruženju u kojem djeluje (Buble i sur., 2005: 05). Perkov, Gregurić – Bajza i Perkov (2018:87) strateški menadžment definiraju kao proces kroz koji se proaktivno identificiraju sadašnje potrebe kupaca i predviđaju buduće potrebe kupaca, određuju poslovne strategije koje su usklađene s resursima i potencijalima na tržištu te upravlja poduzećem u skladu s odabranom strategijom i poslovnim ciljevima. David (2011: 06) strateški menadžment definira kao umjetnost i znanost formulacije, implementacije i evaluacije unakrsnih funkcionalnih odluka koje potiču poduzeće da ostvari svoje ciljeve. Iz prethodnoga se može zaključiti da se kroz strateški menadžment integriraju različiti odjeli poduzeća kao što su, na primjer, marketing, financije, proizvodnja, istraživanje, razvoj i informacijski sustav, a sve to sa svrhom postizanja poslovnog uspjeha u poslovanju poduzeća.

Cijenjeni autor Tipurić (2020: 37-41) ističe da je strateški menadžment usredotočen na strateške izbore i strateške odluke, a ne na same procese u poslovanju kojima se odluke donose i implementiraju u poslovanje, te navodi da strateško vodstvo obuhvaća koordinacijske napore

poduzeća i ključna je poluga kada je u pitanju interakcija poduzeća s okruženjem u kojem poduzeće posluje. Buble i suradnici (2005: 05) strateški menadžment definiraju kao kontinuirani proces koji kontinuirano traje u poduzeću iako su aktivnosti strateškog menadžmenta nekad više, a nekad manje izražene u poslovanju. Tako, primjerice, Kreitner (1989: 187) navodi zanimljivo zapažanje ističući kako je strateški menadžment kontinuirani, iterativni proces koji je usmjeren na to da poduzeće bude spremno na prilagodbe u promjenjivom okruženju u kojem posluje. To znači da strateški menadžment obuhvaća strateško planiranje, implementaciju planova u poslovanje i stratešku kontrolu poslovanja (Buble i sur., 2005: 01).

Iz definicija strateškog menadžmenta može se zaključiti da strateški menadžment, zaista, ima važnu ulogu u poslovanju poduzeća, povezivanju okruženja poduzeća i poduzeća te da poduzeća koja dugoročno žele uspješno poslovati trebaju uložiti u razvoj i kontinuirano prakticirati strateški menadžment u svakodnevnom poslovanju. Nakon što se pojmovno definirao strateški menadžment, u sljedećem poglavlju navest će se općenite informacije o strateškom menadžmentu.

### **3.2. Općenito o strateškom menadžmentu**

Kako bi se bolje razumjela važnost strateškog menadžmenta za poslovanje poduzeća u ovom poglavlju navest će se relevantne informacije o strateškom menadžmentu. Prvenstveno, potrebno je definirati strategiju. Schendel i Hofer (1979: 516) uviđaju važnost strategije za poslovanje poduzeća zato što je strategija svojevrsan putokaz poduzeću, odnosno strategija osigurava upute poduzeću kako da isto ostvari svoje ciljeve dok istovremeno odgovara na prilike i prijetnje koje se javljaju u okruženju (Bracker, 1980: 221). Među najvažnije odluke koje se donose u poslovanju poduzeća ubrajaju se strateške odluke. Toga je svjestan i Kourdi (2007: 07) koji navodi da donošenje strateških odluka nije niti malo lak ni jednostavan zadatak zato što su strateške odluke vezane za poslovanje poduzeća rijetko kad jednoznačne i jednostavne. Razlog tome je taj što donošenje strateške odluke podrazumijeva procjenjivanje vrijednosti koja uvelike ovisi o stavovima ljudi, percepciji ljudi i pretpostavkama koje ljudi imaju vezano za poslovanje poduzeća. Naime, kako ističe Tipurić (2020: 74), „strateško vodstvo povezuje strategiju i organizacijsku akciju, pomaže usklađivanju organizacije s okolinom, integriranju i usmjeravanju kolektiva k

postavljenim ciljevima“. Ujedno, strateško upravljanje u praksi obuhvaća sljedeće, kako ističu Gutić i Paliaga (2017: 25):

- usvajanje kodeksa i modela upravljanja poduzećima koji se temelje na načelima i sadržajima opće filozofije strateškog menadžmenta,
- strateško planiranje – podrazumijeva izradu i realizaciju strateških planova za poslovanje organizacije,
- strateško upravljanje – naglasak je na donošenju strateških odluka i procesu donošenja strateških odluka u poslovanju,
- strateško upravljanje i donošenje strateških odluka u visoko rizičnim uvjetima poslovanja,
- strateško upravljanje i donošenje strateških odluka u različitim hitnim situacijama,
- strateško upravljanje i donošenje strateških odluka u različitim kriznim situacijama i fazama razvoja poslovanja poduzeća.

Strateško vodstvo, između ostaloga, podrazumijeva kombinaciju menadžerskog i vizionarskog vodstva; naglašava etično ponašanje i donošenje odluka koje se temelje na vrijednosti; istodobnu operativnu i stratešku odgovornost; formuliranje i provođenje strategija za neposredni utjecaj i očuvanje dugoročnih ciljeva u svrhu osiguranja organizacijskog opstanka, rasta i dugoročne održivosti; upotrebu strateške i financijske kontrole s naglaskom na stratešku kontrolu; uvjerenost u strateške izbore koji se donose u poslovanju poduzeća, ističe Tipurić (2020: 376-377).

Prema Forbesu (2022) navodi da je strateško planiranje instrumentalno zato što pomaže poduzeću da postigne svoje ciljeve i kao i tome da poduzeće raste i razvija se. Upravo iz tih razloga poduzeće se mora pobrinuti da tim koji radi u strateškom menadžmentu radi kao dobro podmazana mašina te da zna koji je cilj rada, odnosno što se teži postići u poduzeću. Strateški menadžeri u poduzeću su zaduženi za sljedeće (Ansoff i sur., 2018: 13): odrediti i donijeti strateške promjene u poduzeće, izgraditi organizacijsku strukturu koja će podržavati strateške promjene te izabrati i razviti pojedince (uključuje i zaposlenike i menadžere) tako da isti budu motivirani i sposobni stvoriti i provesti strateške promjene.

Četiri dimenzije koje obilježavaju strateške vođe prema Tipuriću (2020: 78) su:

- zaduženi su za razumijevanje i povezivanje poduzeća s okruženjem,

- njihova svakodnevica obuhvaća neodređenost, višeznačnost, složenost i preplavljenost informacijama,
- njihov posao je multifunkcijski,
- moraju se osloniti na posrednike kako bi se poslovne aktivnosti odvijale nesmetano i u zadanom vremenskom roku.

Gutić i Paliaga (2017: 15) navode da se strateški menadžment uvodi u poduzeća na različite načine i na različite razine, a o tome kako i gdje će se uvesti uvelike ovisi o stanju poduzeća te razini i strukturi poduzeća. Ne postoje dva poduzeća koja su na isti način uvele strateško upravljanje u poduzeće. Implementirati strateški menadžment u poslovanje nije jednostavno. Prilikom implementacije procesa strateškog menadžmenta u poduzeće strateški menadžeri imaju sljedeće zadatke (Buble i sur., 2005: 05 prema Bower, 1966: 17-18):

- utvrđivanje misije,
- formuliranje filozofije poduzeća,
- utvrđivanje politika,
- postavljanje ciljeva,
- razvoj strategije,
- planiranje organizacijske strukture,
- osiguranje osoblja,
- utvrđivanje procedura,
- osiguranje opreme,
- osiguranje kapitala,
- postavljanje standarda,
- utvrđivanje menadžerskog programa i operacionalnih planova,
- osiguranje kontrolnih informacija,
- aktiviranje ljudi.

Utvrđivanje misije podrazumijeva donošenje odluke o poslu ili poslovima koje će poduzeće obavljati, temelje kojima će se poduzeće voditi u poslovanje te karakteristike poslova u poduzeću. Formuliranje filozofije poduzeća podrazumijeva utvrđivanje vjerovanja, vrijednosti, stavova i smjernica koje će se prakticirati u poslovanju. Utvrđivanje politika podrazumijeva osmišljavanje



planova akcija za obavljanje svih aktivnosti u izvođenju strategije koja je u skladu s filozofijom poslovanja poduzeća.

Postavljanje ciljeva podrazumijeva donošenje odluka o provedbi zadataka u određenom vremenskom periodu. Razvoj strategije podrazumijeva razvoj koncepata, ideja i planova pomoću kojih će se ostvariti poslovni ciljevi i postići konkurentnost poduzeća na tržištu. Planiranje organizacijske strukture podrazumijeva razvoj plana organizacije i aktivnosti kojima će se pomoći ljudima zajedničku suradnju prilikom provođenja aktivnosti koje se odnose na strategiju, filozofiju i politike poslovanja. Osiguranje osoblja podrazumijeva regrutaciju, selekciju i razvoj ljudi kako bi se popunila radna mjesta u poduzeću.

Utvrdjivanje procedura podrazumijeva određivanje i propisivanje kako će se izvoditi sve poslovne aktivnosti u poduzeću. Osiguranje opreme podrazumijeva osiguravanje pogona, opreme i drugih fizičkih resursa koji su potrebni za obavljanje posla poduzeća. Osiguranje kapitala podrazumijeva prikupljanje novca i/ili podizanje kredita za pribavljanje kapitala i fizičkih resursa potrebnih za poslovanje poduzeća. Postavljanje standarda podrazumijeva utvrđivanje mjerila po kojima će se evaluirati performansa zaposlenika i omogućiti da se posao u poduzeću obavlja najbolje moguće kako bi se postigli postavljeni poslovni ciljevi.

Utvrdjivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova podrazumijeva razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenje resursa koji će pomoći ostvarenju pojedinačnih ciljeva ljudi u poduzeću. Osiguranje kontrolnih informacija podrazumijeva davanje činjenica i pojava kako bi se ljudima u poduzeću pomoglo da slijede strategiju poslovanja, politiku poslovanja, procedure i programe u poduzeću; da se mjere performanse poduzeća u odnosu na planove u poslovanju i standarde u poslovanju. Aktiviranje ljudi podrazumijeva zapovijedanje i motiviranje ljudi za radu odnosu na filozofiju, politike, procedure i standarde za izvođenje planova poduzeća.

Nadalje, proces strateškog menadžmenta sastoji se od nekoliko etapa. Prvo će se prikazati kako autor David dijeli proces strateškog menadžmenta po etapama. Naime, David (2011) proces strateškog menadžmenta dijeli u tri etape: formulacija strategije, implementacija strategije i procjena strategije. Formulacija strategije obuhvaća razvoj vizije i misije, identificiranje prilika i prijetnji u okruženju, unutarnjih snaga i slabosti, postavljanje dugoročnih ciljeva, razvoj

alternativnih strategija i odabir strategije koja će se primijeniti. Za implementaciju strategije poduzeće mora imati formirane godišnje ciljeve koje želi ostvariti, razvijenu poslovnu politiku, motivirane zaposlenike te resurse kojima će se ostvariti formulirane strategije. Implementacija strategije podrazumijeva stvaranje efikasne organizacijske kulture koja podupire strateški menadžment, marketinške napore, pripremu budžeta, razvoj i provođenje informacijskih sustava i nagrađivanje zaposlenika u skladu s njihovim radnim performansom. Evaluacija strategije posljednja je, treća, faza strateškog menadžmenta. Aktivnosti koje se provode u ovoj fazi su: pregled eksternih i internih faktora na kojima se bazira postojeća strategija, mjerenje performansi i poduzimanje korektivnih akcija (David, 2011: 06-07).

Osim podjele procesa strateškog menadžmenta prema Davidu koji proces dijeli na tri etape, proces strateškog menadžmenta, prema Bubleu može se podijeliti na pet glavnih etapa (Buble i sur., 2005: 08):

- Prva etapa – analiza okoline,
- Druga etapa – postavljanje usmjerenja organizacije,
- Treća etapa – formuliranje strategije,
- Četvrta etapa – implementacija strategije,
- Peta etapa – kontrola i evaluacija strategije.

Prva etapa, analiza okoline, podrazumijeva praćenje, evaluaciju i diseminaciju informacije koje se prikupljaju iz eksterne i interne okoline poduzeća. Eksternu okolinu poduzeća čine sve varijable koje su izvan poduzeća i poduzeće na njih ne može utjecati, a internu okolinu poduzeća čine varijable unutar poduzeća te menadžeri na njih mogu utjecati. Druga etapa, postavljanje usmjerenja organizacije podrazumijeva kreiranje vizije, misije i ciljeve organizacije. Treća etapa, formuliranje strategije, podrazumijeva razvoj strategija i postavljanje smjernica politike za ostvarenje postavljenih strategija. Četvrta etapa, implementacija strategije, podrazumijeva provođenje procesa kroz koji se strategije i politike implementiraju u poslovanje poduzeća. Peta etapa, kontrola i evaluacija strategije, podrazumijeva kontinuirano praćenje i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta kako bi se isti što uspješnije proveo. Važno je istaknuti da u svakoj etapi procesa strateškog menadžmenta mora postojati povratna veza kako bi se vidjelo odvijaju li se sve planirane aktivnosti kako treba ili iste treba prilagoditi (Buble i sur., 2005: 09-12).

Koristi od implementacije strateškog menadžmenta u poslovanje su višestruke, a David (2011: 16) ističe da najveća korist ta što strateški menadžment omogućuje poduzeću da bude proaktivno u formiranju vlastite poslovne budućnosti, omogućuje poduzeću da inicira i utječe na aktivnosti koje se provode u poslovanju, a ne samo da odgovara na promjene koje se događaju u okruženju.

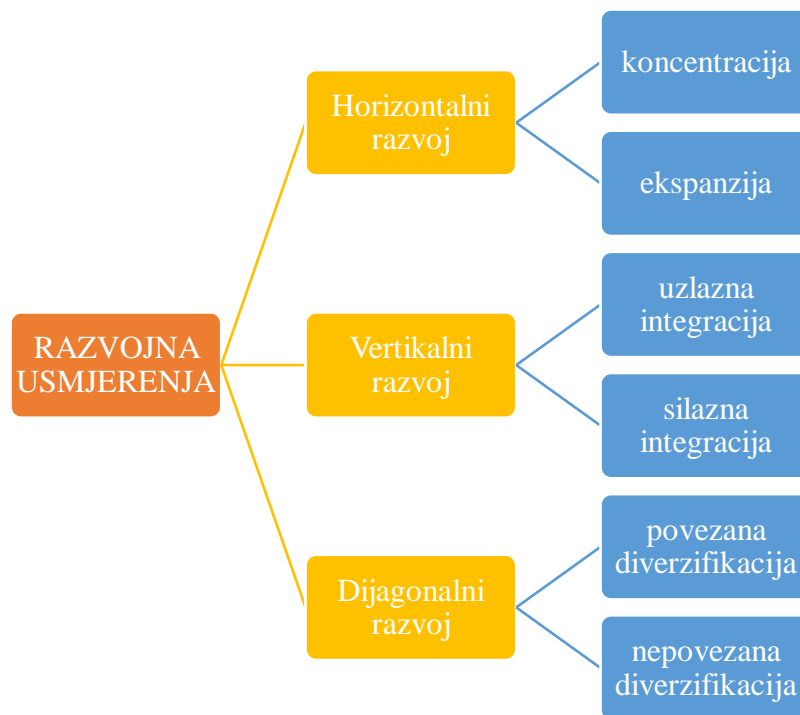
Iz svega navedenog u ovom poglavlju može se uočiti da provođenje strateškog menadžmenta u poduzeću podrazumijeva suradnju velikog broja sudionika koji aktivno sudjeluju u procesu strateškog menadžmenta.

### **3.3. Vrste razvojnih strategija**

Svako poduzeće teži tome da ostvari razvoj kroz poslovanje. Razlog tome je taj što poduzeća mogu opstati na tržištu samo ako se razvijaju i grade konkurentski položaj na tržištima na kojima posluju. Razvojne strategije temelje se na poslovnim strategijama i nisu strateških pomaka koje poduzeće želi ostvariti. Strateške odluke vezane za razvoj poduzeće donosi ovisno o konkurenciji na tržištu, obilježjima industrije u kojoj poduzeće posluje, stadiju evolucije industrije te postavljenim ciljevima i sposobnostima poduzeća (Buble i sur., 2005: 110). Tipurić (2020: 123) ističe da strategije poduzeća uvijek moraju biti usmjerene prema budućnosti te obuhvaćati utvrđivanje i iskorištavanje novih potencijala, resursa i sposobnosti zaposlenika te mogućnosti i izazova u koji će dugoročno doprinijeti razvoju poduzeća.

Razvojne strategije poduzeća klasificiraju se na temelju tri dimenzije: Dvije osnovne dimenzije određene su proizvodno – tehnološkom i tržišnom osnovicom razvoja, a ovisno o sličnostima i različitostima strateškog izbora poduzeća s ove dvije dimenzije postoje tri vrste strateškog usmjerenja: koncentracija, ekspanzija i diverzifikacija. Kada se uključi i treća dimenzija, dimenzija razvoja u okviru lanca stvaranja vrijednosti, uvodi se i četvrta vrsta strateškog usmjerenja – okomita integracija koja uključuje razvoj prema djelatnostima kupaca ili dobavljača. Strateška usmjerenja poduzeća provode se na sljedeće načine: unutarnjim razvojem poduzeća, stjecanjem ili spajanjem s jednim ili više poduzeća i strateškim povezivanjem (Buble i sur., 2005: 110-111).

Osnovna razvojna usmjerenja poduzeća imaju tri pravca: horizontalni, vertikalni i dijagonalni razvoj. Razvojna usmjerenja ovisno o lancu vrijednosti prikazana su na slici 1.



**Slika 1.** Razvojna usmjerenja ovisno o lancu vrijednosti

Izvor: izrada autorice prema Buble i sur., 2005: 112

Horizontalni razvoj poduzeća odvija se u istoj fazi u lancu stvaranja vrijednosti postojeće djelatnosti. Horizontalna integracija poduzeća obuhvaća dolazak poduzeća u posjed poduzeća koja se nalaze na istoj razini lanca vrijednosti (Mateša, 2019: 164). Koncentracija je oblik horizontalnog razvoja poduzeća pomoću kojeg se poduzeće razvija pomoću postojećih proizvoda na postojećim tržištima., a ekspanzija je oblik horizontalnog razvoja poduzeća pomoću kojeg poduzeće produbljuje svoje proizvodne linije i širi se na inozemna tržišta (Buble i sur., 2005: 112-113).

Vertikalni razvoj poduzeća odvija se u različitoj fazi u lancu stvaranja vrijednosti postojeće djelatnosti. Vertikalna integracija poduzeća uključuje kombinaciju jednog ili više stadija proizvodnje duž lanca vrijednosti. Može se odvijati prema naprijed i unatrag – poduzeće može preuzeti proizvođače na bilo kojem dijelu lanca nabave (Mateša, 2019: 165). Uzlazna okomita integracija je strategija koja je usmjerena na integraciju dobavljača osnovnih poslovnih inputa, a silazna okomita integracija je strategija koja je usmjerena na integraciju posrednika i kupaca u realizaciji osnovnih outputa poduzeća. Dijagonalni razvoj poduzeća odvija se prema lancima stvaranja vrijednosti drugih djelatnosti. Povezana diverzifikacija razvojna je strategija pomoću

koje poduzeće ulazi u djelatnosti koje su međusobno povezane putem tehnologije, znanjem, zajedničkim dobavljačima, zajedničkim distribucijskim kanalom, zajedničkim izvorima sirovina, itd. Nepovezana diverzifikacija razvojna je strategija putem koje poduzeće dodaje nove proizvode ili usluge koje se značajno razlikuju od postojećih proizvoda/usluga poduzeća (Buble i sur., 2005: 112-117).

## 4. Teorijski okvir međunarodnog tržišta

U sljedećim poglavljima navode se obilježja međunarodnog tržišta, objašnjava se važnost i važnost poslovanja na međunarodnom tržištu, objašnjava se izbor načina ulaska na inozemno tržište.

### 4.1. Obilježja međunarodnog tržišta

Kraj prošlog stoljeća i početak ovog stoljeća obilježile su velike i nagle promjene u poslovnom okruženju poduzeća, a rezultat je stvaranje novog, dinamičnog poslovnog okruženja koje nadilazi granice nacionalnih država. U tablici 1. prikazane su snage koje potiču i sputavaju međunarodni razvoj.

**Tablica 1.** Snage koje potiču i sputavaju međunarodni razvoj

SNAGE KOJE POTIČU MEĐUNARODNI RAZVOJ	SNAGE KOJE SPUTAVAJU MEĐUNARODNI RAZVOJ
<ul style="list-style-type: none"><li>• tehnologija</li><li>• kultura</li><li>• potrebe tržišta</li><li>• troškovi</li><li>• sloboda tržišta</li><li>• ekonomska integracija</li><li>• mir</li><li>• vizija menadžmenta</li><li>• strateške namjere</li><li>• globalne strategije i akcije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kultura</li><li>• tržišne razlike</li><li>• troškovi</li><li>• nacionalna kontrola</li><li>• nacionalizam</li><li>• ratovi</li><li>• menadžersko „sljepilo“</li><li>• povijest organizacije</li><li>• orijentacija na domaće tržište</li></ul>

Izvor: izrada autorice prema Grbac, 2009: 33

Kao što je prethodno istaknuto, međunarodna trgovina počela se razvijati i jačati krajem prošlog stoljeća, a na razvoj međunarodnog poslovanja utječu različite snage koje ili potiču ili sputavaju

međunarodni razvoj. Snage koje potiču međunarodni razvoj, između ostalog, su: nove tehnologije, različite kulture, potrebe i mogućnosti tržišta za proširenjem, niski troškovi poslovanja na određenim međunarodnim tržištima, sloboda trgovanja na tržištima, ekonomske integracije, mir u svijetu, vizija menadžmenta o širenju na nova tržišta, strateške namjere i mogućnosti poduzeća te globalne strategija i akcije koje poduzeća provode.

Snage koje sputavaju međunarodni razvoj, između ostalog, su: različite kulture, razlike na tržištima, visoki troškovi poslovanja na određenim tržištima, nacionalna kontrola koja sprječava ulazak poduzeća na tržište, nacionalizam, ratovi, menadžersko „sljepilo“, povijest organizacije i primarna orijentacija poduzeća na domaće tržište. Lazibat (1999: 73) ističe da međunarodno tržište koje ima razrađena i poznata pravila ponašanja otvoreno je za svako nacionalno gospodarstvo ako isto prihvati međunarodna pravila ponašanja koja se prakticiraju na međunarodnom tržištu. Ujedno, Glodowska i suradnici (2020: 55) uviđaju da strategija izlaska na inozemno tržište koju poduzeće izabere određuje obrazac internacionalizacije poduzeća i da su brzina i opseg internacionalizacije važne su dimenzije za perspektivu i aktivnosti poduzeća. Glowik (2016) navodi da strategija izlaska na inozemno tržište za koju se poduzeće odluči mora biti pomno planirana kako bi dovela do ostvarenja dugoročnih ciljeva poduzeća. To znači da strategija za koju se poduzeće odluči prilikom izlaska na inozemno tržište mora biti usklađena s obrascima poslovanja poduzeća i odlukama koje se donose u poslovanju (Glodowska i sur., 2020: 57).

#### **4.2. Poslovanje na međunarodnom tržištu**

Sva poduzeća koja se žele razvijati i unaprijediti vlastito poslovanje prije ili kasnije odlučuju se poslovati na međunarodnom tržištu zato što im isto pruža veliki broj mogućnosti. Hisrich, Peters i Shepherd (2011: 103) uviđaju da je poslovanje na međunarodnom tržištu sve važnije velikom broju poduzetnika te da poslovanje na međunarodnom tržištu donosi pogodnosti i poslovanju poduzeća i cjelokupnom gospodarstvu države u kojoj je poduzeće smješteno. Kako bi izbjegla skupe pogreške poduzeća prilikom razmatranja i izlaska na međunarodno tržište trebaju posvetiti pozornost tome da steknu znanja i istinsko razumijevanje međunarodnog tržišta i političkih neizvjesnosti na istom. Prethodno potvrđuje Leko – Šimić (2002: 55) koje ističe da poduzeća, zbog brojnih promjena koje se događaju u svim aspektima poslovanja poduzeća, moraju prilikom

izlaska i poslovanja na međunarodnom tržištu biti svjesna da se promjene događaju velikom brzinom te da bez kvalitetnih informacija o promjenama koje se događaju ne mogu se donositi kvalitetne poslovne odluke kao ni uspješno poslovati.

Bedeković i Golub (2011: 60) ističu da poslovanje na međunarodnom tržištu podrazumijeva oblikovanje multikulturalnog i korporacijskog identiteta te da multinacionalna poduzeća i menadžeri u istima moraju prilikom oblikovanja istoga koristiti različite pristupe prilagođavanja i osvajanja novih tržišta. Poduzeća se odlučuju na izlazak na međunarodno tržište zbog jednog od sljedećih razloga (Thompson, Jr., Strickland III i Gamble, 2008: 174):

- kako bi pristupila novim potrošačima,
- kako bi smanjila troškove i osnažila konkurentnost poduzeća,
- kako bi kapitalizirala temeljnu stručnost,
- kako bi svoj poslovni rizik raspodijelila na nekoliko tržišta.

Svako poduzeće koje se želi razvijati i proširiti svoje poslovanje prije ili kasnije donosi odluku o širenju poslovanja na međunarodno tržište. Važnu ulogu u sudjelovanju i uspjehu poduzeća na međunarodnom tržištu imaju menadžeri. Od menadžera su u globalnoj utakmici očekuje da uspješno (Zovak, 2022: 215 prema Buble, 2009; Prahlad, 1990):

- integrirati velike međunarodne akvizicije,
- razumjeti odgovornost koja dolazi u globalno integriranom sustavu toka proizvoda,
- graditi i upravljati logistikom u državama u kojima se odvija proizvodnja,
- razvijati specifične korporacijske strategije koje će biti u skladu s ekonomskim i političkim imperativima različitih država,
- balansirati između zahtjeva lokalnog tržišta i pritiska globalne integracije,
- upravljati globalnim rizicima u poslovanju uvažavajući specifičnosti države u kojoj se širi poslovanje.

Jedna od najvećih briga svakog poduzeća koje se odluči izaći na inozemno tržište je hoće li prilagoditi ponudu tržištu na koje izlazi u svrhu usklađivanja proizvoda s ukusima i preferencijama potrošača na inozemnom tržištu ili će na svim tržištima na kojima posluje nuditi jedan standardiziran proizvod. Prilagođavanje proizvoda tržištu na koje izlazi može dovesti do



privlačenja kupaca, ali isto tako može dovesti do povećanja troškova proizvodnje i distribucije te poduzeće unaprijed treba procijeniti isplati li im se više standardizirati ili prilagođavati proizvode s kojima će izaći na inozemno tržište (Thompson, Jr., Strickland III i Gamble, 2008:175).

Nadalje, svaki poduzetnik, odnosno poduzeće ima određene motive zašto se odlučuje izaći na međunarodno tržište. Motivacija poduzeća za pozicioniranje na međunarodnom tržištu može biti (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011: 526):

- dobit,
- pritisci konkurencije,
- jedinstveni proizvod ili usluga,
- višak proizvodnih kapaciteta,
- pad prodaje na domaćem tržištu,
- jedinstvena tržišna prilika,
- ekonomija razmjera,
- tehnološka prednost,
- porezne olakšice.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da su motivi poduzetnika za izlazak na međunarodno tržište i poslovanje na međunarodnom tržištu različiti. Poduzetnike, između ostaloga, motivira okruženje u kojem posluju, želja za stvaranjem dobiti u poslovanju, prilike koje poduzetnik uviđa na međunarodnom tržištu te slaba prodaja proizvoda i mogućnosti širenja poslovanja na domaćem tržištu.

Poduzetnicima koji se odluče nastupati na međunarodnom tržištu nude se brojne prilike, a kako bi iste iskoristili moraju temeljito istražiti međunarodno tržište, pomno se pripremiti i donijeti veliki broj poslovnih odluka. Neke od mogućnosti koje se poduzetnicima nude na međunarodnom tržištu su (Kolaković, 2018:107):

- postizanje ekonomije obujma,
- ulazak u novo, inovativno okruženje,
- susretanje i korištenje novih tehnologija i znanja.

Sve prethodno navedeno, između ostaloga, poduzetnicima i njihovim poduzećima nudi mogućnost rasta, postizanja veće konkurentnosti na tržištu, povećava profitabilnost poslovanja. Osim prethodno navedenih mogućnosti važno je istaknuti i da izlazak na međunarodno tržište poduzetnicima i poduzećima može donijeti i određene probleme. Problemi s kojima se poduzetnici koji se odluče izaći na međunarodno tržište najčešće su povezani s nedostatkom znanja koje poduzetnici imaju o međunarodnom tržištu, nedovoljnim znanjem o načinu poslovanja na međunarodnom tržištu, nedostatkom kvalificiranih zaposlenika koji će raditi na inozemnom tržištu, velikim razlikama između državnih regulativa na domaćem i međunarodnom tržištu, lojalnosti potrošača na inozemnom tržištu postojećim poduzećima (Kolaković, 2018: 107). Poduzeća koja posluju na inozemnom tržištu mogu (Hill, 2003: 329):

- ostvariti zaradu kroz korištenje vlastitih znanja i vještina,
- ostvariti lokacijske ekonomije disperzijom aktivnosti stvaranja vrijednosti na one lokacije gdje se aktivnosti mogu najučinkovitije izvoditi,
- ostvariti veću ekonomiju krivulje iskustva što smanjuje troškove stvaranja vrijednosti.

Osim što poslovanje na međunarodnom tržištu može donijeti brojne pogodnosti poduzeću važno je da poduzetnici budu svjesni toga da širenje poslovanja na međunarodno tržište sa sobom nosi i određene rizike. Naime, poslovanje na međunarodnom tržištu, prije svega izlaže poduzeće robnom i financijskom riziku zato što postoji povećana vjerojatnost štetnih događaja na koje poduzeće nema izravan utjecaj i čiju vjerojatnost poduzeće ne može procijeniti. Do štetnih događaja dolazi zato što je veća udaljenost od poslovnih partnera pa može doći do fizičkog oštećenje robe, može doći do nesporazuma između poslovnih partnera te može doći do problema u financijskim transakcijama između poduzeća (Zovak, 2022: 213-214).

Prilikom izlaska na međunarodno tržište poduzeća moraju biti svjesna konkurencije koja se nalazi na međunarodnom tržištu te unaprijed pripremiti plan na koji način će ostvariti konkurentsku prednost na međunarodnom tržištu. „Globalna konkurencija nastaje kad su konkurentski uvjeti među nacionalnim tržištima povezani u toj mjeri da tvore pravo međunarodno tržište, a vodeći natjecatelji se izravno natječu u velikom broju zemalja“ (Thompson, Jr., Strickland III i Gamble, 2008:179).

### 4.3. Izbor načina ulaska poduzeća na inozemno tržište

Prilikom odabira načina ulaska na inozemno tržište poduzeće mora uložiti značajne napore kako bi osiguralo da će izlazak na tržište i poslovanje na istom doprinijeti poslovanju cjelokupnog poduzeća. Uspješan izlazak na inozemno tržište podrazumijeva to da sami poduzetnici moraju biti spremni na preuzimanje novih rizika, posjedovati potrebna znanja i vještine te ljudske, financijske, materijalne i tehnološke resurse (Kolaković, 2018: 108).

Prvenstveno, prije izlaska na međunarodno tržište, poduzetnici moraju provesti analizu vlastitog poslovanja kako bi spoznali vlastite snage, vlastite potencijale te u kojoj mjeri je njihovo poduzeće spremno na provođenje međunarodnih operacija i izlazak na međunarodno tržište (Kolaković, 2018: 108). Također, poduzetnici moraju provesti i analizu uvjeta koji će ih čekati na međunarodnom tržištu te na temelju iste donijeti sljedeće četiri strateške odluke (Kolaković, 2018: 108):

1. na koje inozemno tržište će poduzeće izaći,
2. kada poduzeće treba izaći na odabrano inozemno tržište,
3. u kojem obujmu poduzeće treba izaći na odabrano inozemno tržište, i
4. koji način ulaska na inozemno tržište će poduzeće primijeniti.

Izbor inozemnog tržišta na koje će poduzeće izaći ovisi o tome kako poduzeće procijeni gospodarski rast i razvoj koji može ostvariti na pojedinom tržištu i o potencijalnom profitu koje poduzeće može ostvariti na pojedinom inozemnom tržištu. Određivanje vremena kada poduzeće treba izaći na odabrano inozemno tržište ovisi o tome koliku podršku će poduzeće dobiti od strane poduzeća koja posluju na izabranom inozemnom tržištu – na primjer, podrška osiguravajućih poduzeća na odabranom tržištu, banaka i transportnih poduzeća na odabranom tržištu (Kolaković, 2018:108). Prikupljanje informacija i detaljna analiza inozemnog tržišta važna je kako bi poduzetnici smanjili razinu izlaska na inozemno tržište. Neke od najvažnijih informacija koje poduzetnici koji žele izaći na inozemno tržište moraju prikupiti i analizirati su (Kolaković, 2018:109-110):

- jezične barijere,
- marketinške barijere,
- pravne barijere,

- pristup sirovinama i ljudskim resursima,
- vladine prepreke.

O jezičnim barijerama prilikom izlaska na inozemno tržište treba razmišljati prilikom odabira inozemnog tržišta zato što je za uspješan izlazak na inozemno tržište i suradnju na inozemnom tržištu jako važna komunikacija, a ako se poduzetnik ne može sporazumjeti prilikom pregovora, dogovora ili provođenja poslovnih aktivnosti s poduzećima koje su na inozemnom tržištu istom će biti jako otežano poslovanje na inozemnom tržištu. Također, poduzetnici moraju biti svjesni marketinških barijera zato što sve marketinške aktivnosti moraju u potpunosti prilagoditi inozemnom tržištu ne koje izlaze, ne mogu iste marketinške aktivnosti koristiti na nekoliko tržišta zato što su svako tržište i potrošači na istom specifični. S pravnim barijerama potrebno se upoznati zato što određene države imaju posebne zakone koji ne idu u korist poduzetniku i mogu usporiti ili onemogućiti poslovanje na inozemnom tržištu. Istražiti pristup sirovinama i ljudskim resursima važno je zato što u različitim državama postoje razlike u sirovinama koje su poduzetniku na raspolaganju i postoje razlike u radnoj snazi koja je poduzetniku koji se odluči izaći na inozemno tržište potrebna te poduzetnici, ako žele uspješno poslovati na inozemnom tržištu, unaprijed trebaju istražiti i napraviti plan vezan za sirovine koje su mu potrebne za poslovanje i ljudske potencijale koji su mu potrebni za rad. vladine prepreke važno je istražiti zato što vlada države na čije se tržište želi ući treba biti receptivna za strana ulaganja te dati potporu stranim ulagačima inače poduzeće ne može uspješno ući na inozemno tržište, a još manje uspješno poslovati na inozemnom tržištu (Kolaković, 2018: 109-110).

Prilikom istraživanja na koje inozemno tržište će izaći poduzeća moraju biti oprezna kako bi izbjegla sljedeća dva problema (Grbac, 2009: 109):

- ignoriranje inozemnih tržišta s velikim mogućnostima,
- trošenje prevelike količine energije na istraživanje inozemnih tržišta s malim mogućnostima.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da iako u svijetu postoji veliki broj inozemnih tržišta na koja poduzeća mogu ući i poslovati. Prilikom odabira i procjene inozemnog tržišta na koje će proširiti svoje poslovanje poduzeća trebaju biti izuzetno oprezna kako bi u konačnici odabrali ulazak na inozemno tržište na kojem će ostvariti puni potencijal u poslovanju.

Šperanda (2008:135) ističe da se poduzeća diljem svijeta sve češće uključuju u međunarodno poslovanje i da je proces uključivanja poduzeća u međunarodno poslovanje danas neminovan i nezaustavljiv, a glavni razlozi tome su ti što je došlo do promjena čimbenika međunarodnog poslovanja i što klasični poslovni odnosi danas ne odgovaraju novim prilikama i odnosima u svijetu.

## 5. Strategije izlaska na inozemno tržište

U sljedećim poglavljima definira se globalizacija, objašnjava se utjecaj globalizacije na poslovanje poduzeća i navode se izazovi globalizacije; objašnjava se proces i čimbenici koji utječu na izbor načina ulaska na inozemno tržište, a naglasak je na strategijama izlaska na inozemno tržište.

### 5.1. Globalizacija

U sljedećim poglavljima definira se globalizacija, navode se karakteristike globalizacije i utjecaj globalizacije na poslovanje te izazovi globalizacije.

#### 5.1.1. Pojmovno određenje globalizacije

Jedan od pojmova koji se često mogu čuti i o kojima se često govori u svijetu je globalizacija. Ivoš (1993: 143) globalizaciju definira kao „univerzalni proces ili skup procesa koji generiraju mnogostrukost veza i međuzavisnosti koje opet transcendiraju državu i društvo u ono što čini suvremeni svjetski sistem ... proces koji istovremeno podrazumijeva intenzifikaciju interakcija i međuzavisnosti među državama i društvima koji konstituiraju modernu svjetsku zajednicu“. Kvartuć (2021: 230) uviđa da je globalizacija svjetski multidimenzionalni fenomen te globalizaciju definira kao niz procesa kao što su integracija tržišta i integracija svjetske ekonomije.

Archibugi i Iammarino (2002: 99) ističu da se pojam globalizacije koristi kada se govori o visokom stupnju nezavisnosti i isprepletenosti između različitih geografskih dijelova svijeta. Giddens (2000) globalizaciju definira kao kompleksan set procesa (Nedović i Čuljak, 2022: 22), a Hill (2003: 04-08) na globalizaciju gleda kao na trend koji je usmjeren na integraciju globalnog ekonomskog sustava. Dva makro faktora koja utječu na trend globalizacije su ukidanje barijera za slobodno kretanje robe, usluga i kapitala; te tehnološke promjene koje se događaju u svijetu i utječu na komunikaciju, dijeljenje i procesuiranje informacija te transport. Lončar (2005) globalizaciju definira kao „proces ujedinjavanja svijeta u jednu cjelinu ili jedan sustav, što je moguće zahvaljujući sveukupnom stalnom informacijskom i komunikacijskom tehnološkom napretku“ (Jakovljević, Marin i Čičin – Šain, 2012: 67).

### 5.1.2. Općenito o globalizaciji i utjecaj globalizacije na poslovanje

Globalizacija i globalizacijski procesi imaju veliki utjecaj na poslovanje poduzeća. Omogućuju poduzećima poslovanje bez obzira na sjedište poduzeća, olakšavaju komunikaciju između poduzeća i poslovnih partnera kao i komunikaciju između poduzeća i potrošača. Također, globalizacija pomaže poduzećima u provođenju strategija izlaska na inozemno tržište, točnije olakšava poduzećima proces izlaska na inozemna tržišta. „Globalizacija se poistovjećuje s brojnim trendovima koji uključuju intenzivnije međunarodno kretanje robe, kapitala, informacija i ljudi te razvoj tehnologije, institucija, pravnih sustava i infrastrukture kojima se omogućuju navedena kretanja“ (Grgić i Bilas, 2008: 605). Kroz globalizaciju se povećava utjecaj globalne ekonomije na prosperitet država u svijetu i u svakom poduzeću koje se prilagođava novim okolnostima u poslovanju poduzeća. Upravo prilagođavanje poslovanja poduzeća danas je jedan od ključnih preduvjeta koje moraju ispuniti sva poduzeća koja žele opstati na tržištu (Nedović i Čuljak, 2022: 19).

Da je globalizacija svjetski proces uviđaju Bedeković i Golub (2011: 58) koji navode da globalizacija uviđaju da globalizacija značajno utječe na socijalnu ravnotežu u svijetu tako što potiče umrežavanje svijeta u svim područjima ljudskih života. Kourdi (2007: 24) ističe da globalizacija i globalizacijski procesi istovremeno donose brojne prilike i brojne izazove, oslobađaju i sputavaju te stvaraju nova tržišta, ali i omogućuju potencijalnim sudionicima na tržištu da budu manji nego ikad prije. To potvrđuju Grgić i Bilas (2008: 605) koji uviđaju da se globalizacija može vidjeti u svim dijelovima života ljudi i to po međuovisnosti i međudjelovanju na globalnoj razini između ljudi, poduzeća i država bez obzira na to koliko su isti prostorno udaljeni. Nedostaci globalizacije su (Grgić i Bilas, 2008: 607):

- onečišćenje zraka, vode i zemlje,
- kriminal,
- terorizam,
- ograničeni izvori i rast cijena energije,
- socijalni konflikti,
- ekonomski uvjeti i nerazvijenost.

Kao najveći nedostaci globalizacije i globalizacijskih procesa mogu se izdvojiti onečišćenje zraka, vode i zemlje do kojih dolazi zbog poslovanja poduzeća, kriminal koji se više ne zadržava unutar granica država već širi izvan istih, terorizam, ograničeni izvori i rast cijene energenata, društveni konflikti te ekonomski uvjeti i nerazvijenost država. Osim prethodno navedenih nedostataka globalizacije, Stobierski (2021) navodi i sljedeće nedostatke globalizacije: povećanje konkurencije na svjetskoj razini što može demotivirati poduzetnike i nesrazmjernost u razvoju nacija zato što ljudi migriraju na mjesta gdje smatraju da će imati bolje živote i veću mogućnost za razvoj. Autorice Manolica i Roman (2012: 755 – 756) uviđaju da su najveći nedostaci poslovanja na globalnoj razini za poduzeća sljedeća: poslovanje na različitim tržištima iziskuje razumijevanje različitog ponašanja potrošača, tradicija te očekivanja i ponašanja različitih potrošača; na tržištima se nalazi veliki broj konkurenata koji zahvaljujući dugogodišnjoj tradiciji u poslovanju na tržištu predstavljaju prijetnju novim konkurentima; upravljati poduzećem koje ima podružnice na različitim mjestima diljem svijeta može biti teško i iziskuje velike troškove u poslovanju.

Perkov, Gregurić – Bajza i Perkov (2018: 84) uviđaju da globalizacija potiče integraciju i stvaranje velikih zajednica, povezuje izolirane kulture na globalnoj razini. Rezultat globalizacije i globalizacijskih procesa je stvaranje globalne konkurencije i globalnog tržišta. „Globalno širenje tržišta izvan nacionalnih granica radi poslovanja na najprofitabilnijim, najkonkurentnijim i najperspektivnijim svjetskim tržištima organizacijama pruža mogućnost bavljenja onim poslovima koji im osiguravaju konkurentsku prednost“ (Bedeković i Golub, 2011: 60). Tipurić (2020:201) uviđa da današnja tržišta karakterizira sljedeće: brze i velike tehnološke promjene, brisanje granica između tržišta i industrija, rašireni hiperkonkurentski uvjeti te razvoj novih složenih mreža novih tržišta. Perkov, Gregurić – Bajza i Perkov (2018: 83) navode kako na današnjem izuzetno zahtjevnom globalnom i internacionaliziranom tržištu mogu opstati samo poduzeća koja znaju kako strateški upravljati poslovnim procesima te imaju sposobnost kontinuiranog prilagođavanja brzim promjenama i razvijanja diferencirane konkurentске prednosti na tržištu.

Na prethodno navedeno uvelike je utjecala globalizacija. Utjecaj globalizacija posebno je vidljiv u posljednja dva desetljeća zato što je isti potaknuo poduzeća da internacionaliziraju svoje poslovne aktivnosti. Ekonomska internacionalizacija poslovanja podrazumijeva širenje poslovanja poduzeća izvan granica domaćeg tržišta kroz kupovinu ili prodaju dobara, proizvodnju u inozemstvu, ulazak u strateška partnerstva i otvaranje poduzeća u inozemstvu (Perkov, Gregurić



– Bajza i Perkov, 2018: 83 prema Törnroos, 2008). Mateša (2019:19) uočava da su poduzeća prije globalizacije primjenjivale korporativne strategije koje su bile izolirane i da je bio nizak interes za globalno natjecanje i napade na konkurenciju. S dolaskom globalizacije to se promijenilo i poduzeća su postala orijentirana na primjenu strategija koje će im omogućiti izlazak na nova tržišta i razvoj poslovanja. Grbac (2009: 218) navodi da se globalizacija veže za poslovnu orijentaciju koja se vodi time da je svijet iz dana u dan sve više homogen te da nestaju razlike između nacionalnih tržišta. Zbog prethodno navedenih razloga poduzeća prilagođavaju vlastito poslovanje novim uvjetima poslovanja na tržištu i aktivno koriste globalna strategije izlaska na inozemna tržišta. Globalizacija je potaknula razvoj nacionalnih gospodarstava na način da su ista postala globalna. S obzirom na razvoj globalnog tržišta i internacionalizaciju poslovanja poduzeća razvio se i globalni strateški menadžment koji stvara nove, inovativne i fleksibilne poslovne strategije kojima poduzeća žele učinkovito odgovoriti na zahtjeve globalnog tržišta te uspješno konkurirati konkurenciji na globalnom tržištu (Perkov, Gregurić – Bajza i Perkov, 2018: 91).

Kolaković (2018: 108) uviđa da se danas, u globalnom svijetu, sve više poduzetnika odlučuje izaći na međunarodno tržište kako bi osigurali rast poslovanja. a globalizacija poduzetnicima uvelike olakšava i potiče širenje poslovanja na međunarodno tržište. Prethodno navedeno potvrđuje Grbac (2009: 218) koji navodi da veliki broj poduzeća odlučuje poslovati na inozemnim tržištima zato što su svjesna da će širenjem poslovanja na inozemna tržišta ostvariti veći poslovni uspjeh nego da se orijentiraju isključivo na domaće tržište. Poslovanje na inozemnom tržištu započinje s izlaskom na odabrano inozemno tržište, nastavlja se širenjem poslovanja na odabranom inozemnom tržištu i dugoročno rezultira globalizacijom poslovanja poduzeća.

Wolfensohn (2001: 10) na globalizaciju gleda kao na priliku i kao na izazov. Globalizacijom se želi povezati svijet, unaprijediti svjetska trgovina te potaknuti investicije. Također, važno je istaknuti da zahvaljujući novim tehnologijama danas se ljudima pružaju brojne prilike i mogućnosti za osobni i poslovni razvoj. Od globalizacije se ne može pobjeći, o globalizaciji se treba informirati i pronaći načine kako se ista može iskoristiti u svrhu unaprjeđenja života ljudi. Merkaš (2018: 101) uočava da globalno poslovanje poduzeća omogućava daljnji razvoj poduzeća kroz korištenje digitalnih tehnologija. Poduzeća se, zahvaljujući globalizaciji, danas mogu razvijati bez obzira na geografsko područje, državu ili regiju. Simić (2018: 97) navodi da se iako se kroz globalizaciju želi potaknuti liberalizacija međunarodne trgovine države kroz

protekcionalizam uvode ograničenja u međunarodnoj trgovini. Razlozi pojave i primjene protekcionalizma leže u tome što se žele povećati državni prihodi kroz naplatu carina, zaštititi zaposlenost i smanjiti recesija. Važno je istaknuti da svaka država danas primjenjuje neki oblik restrikcija.

### 5.1.3. Izazovi globalizacije

U ovom poglavlju navest će se neki od izazova globalizacije. Izazovi globalizacije koje primjećuje Hill (2003: 24-27) su:

- potpuno ukidanje barijera u trgovini dovodi do smanjenja ili ukidanja proizvodnje što dovodi do povećanja u naprednim, bogatim ekonomijama kao što su Sjedinjene Američke Država i Velika Britanija;
- slobodna trgovina potiče poduzeća da proizvodne pogone presele ili pokrenu u nerazvijenim državama u kojima ne postoje zakonske regulativa kojima se zaposlenike u istima štiti od izrabljivanja;
- u današnjoj rastućoj nezavisnoj globalnoj ekonomiji ekonomska moć se seli iz ruku vlada država i daje svjetskim organizacijama kao što su Europska unija, Ujedinjeni Narodi i Svjetska trgovinska organizacija.

Osim potpunog ukidanja barijera, seljenja proizvodnih pogona iz razvijenih u manje razvijene države i prebacivanja moći s vlada na svjetske organizacije Merkaš (2018: 101-103) ističe sljedeće izazove globalizacije:

- kroz različite dijelove svijeta odvija se protok dobara, usluga, novca i podataka, ali s brzim protokom dobara, usluga, novca i podataka javljaju se rizici vezani za digitalne tehnologije i medije koje poduzeća koriste u poslovanju;
- tehnološki razvoj i konkurencija smanjili su barijere za međunarodne tokove roba i usluga, a povećan interes za međunarodne specijalizacije doveo je do nagle ekspanzije međunarodnih ekonomskih transakcija koje treba pažljivo pratiti da ne bi došlo do malverzacija s istima;

- poduzeća teže tome da postignu konkurentsku prednost na tržištu - svjetski trendovi ističu sve veću potrebu za kvalitetnim proizvodima, a ne kvantitetom;
- financiranje novih, globalnih poduzeća odvija se iz fondova rizičnog kapitala što nosi određene rizike kojima vlasnici poduzeća moraju naučiti upravljati.

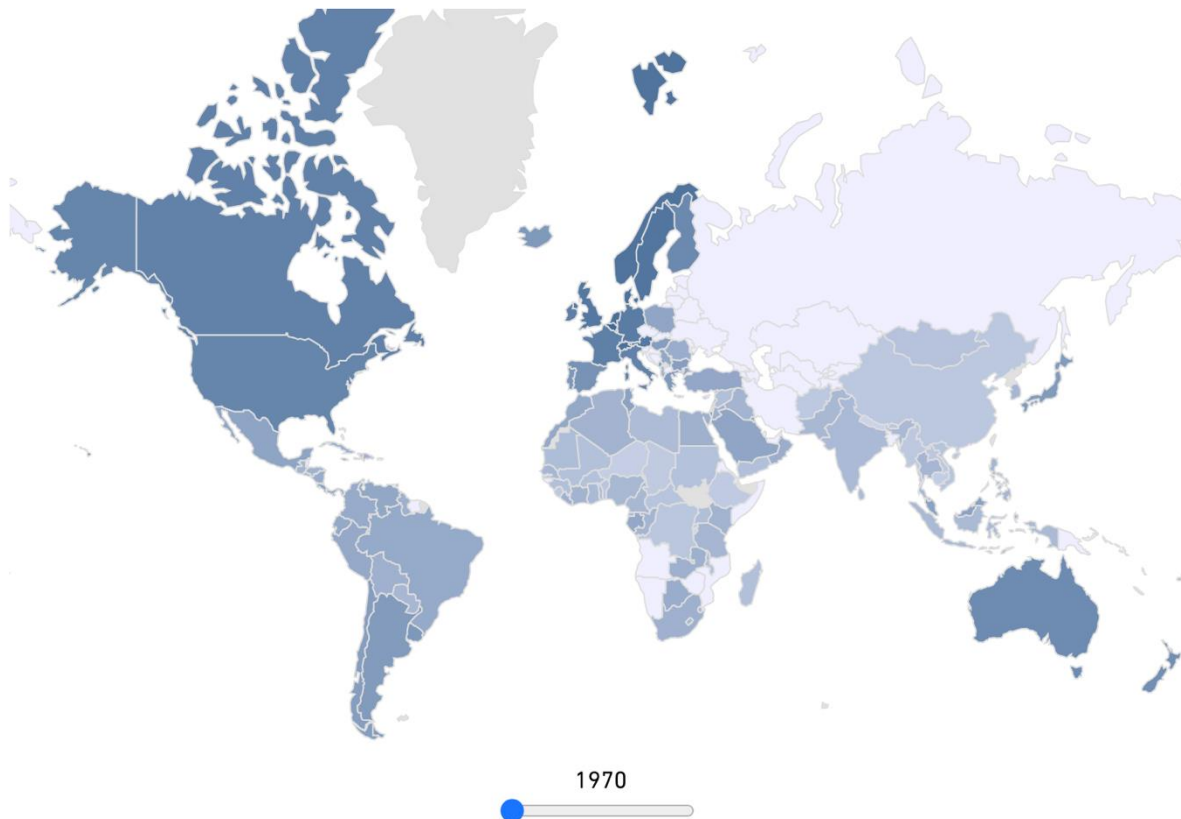
Osim prethodno navedenih izazova globalizacije Jandroković (2008: 29-32) ističe i sljedeće izazove globalizacije:

- sigurnosni i vojni izazovi – globalizacija je potaknula razvoj nuklearne tehnologije, postoji opasnost od širenja oružja za masovno uništenje, terorizam;
- gospodarski i financijski izazovi – potrebno je bolje organizirati globalni financijski sustav te omogućiti državama da razvijaju svoja gospodarstva;
- energetska sigurnost i klimatske promjene – dolazi do natjecanja za najpovoljnija prometna i strateška rješenja pribavljanja energenata, potrebno je pronaći adekvatna rješenja za borbu s klimatskim promjenama koje se događaju u svijetu i imaju veliki utjecaj na funkcioniranje svijeta;
- demografski trendovi i migracije – iako globalizacija potiče migracije to dovodi do problema u državama iz kojih ljudi odlaze zato što se države suočavaju sa starenjem stanovništva, smanjuje se udio radno sposobnog stanovništva u državama te su vidljivi negativni demografski trendovi.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da globalizacija, iako donosi brojne prednosti državama i ljudima u cijelom svijetu ista donosi i brojne izazove kako za države tako i za pojedince.

#### 5.1.4. Indeks globalizacije

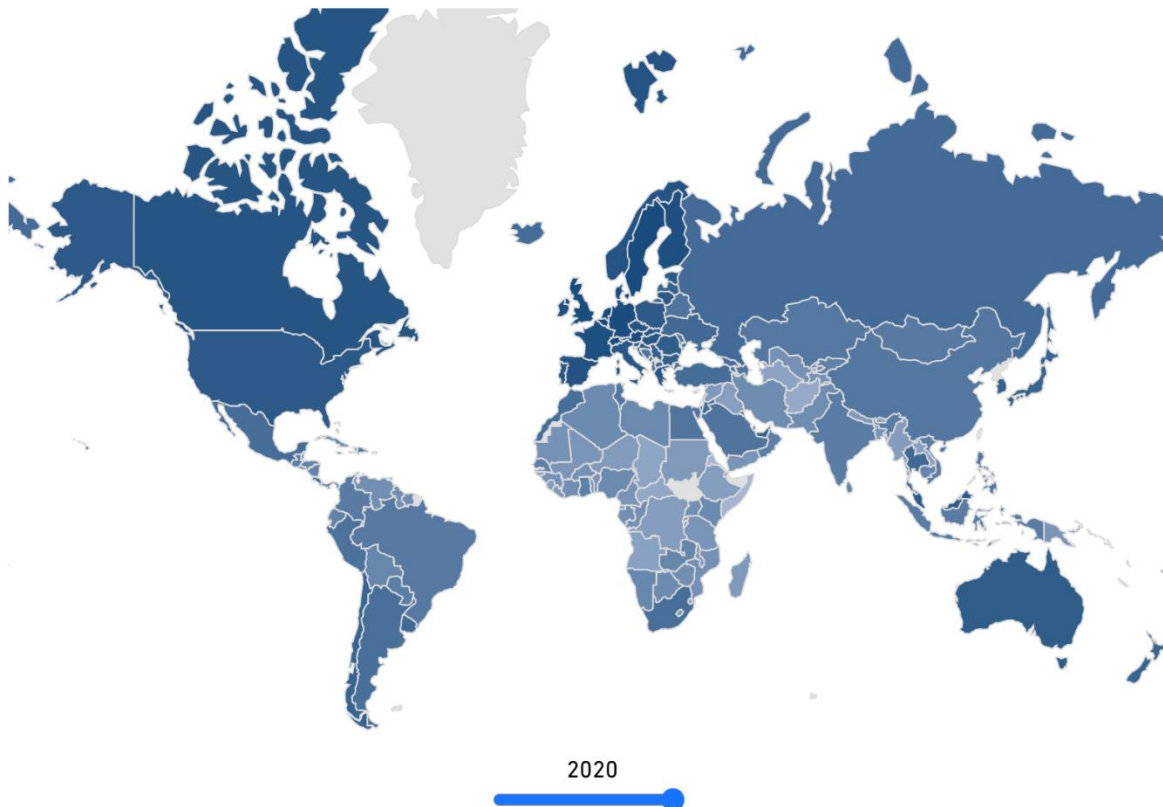
Indeks globalizacije mjeri ekonomsku, socijalnu i političku dimenziju globalizacije na skali od 0 do 100. Ovaj indeks koristi se od 1970. godine (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, 2023). Na slici 2. prikazana je globalizacija u svijetu 1970. godine kada se počeo primjenjivati Indeks globalizacije.



**Slika 2.** Globalizacija svijeta 1970. godine

Izvor: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, 2023

Na slici 2. vidljivo je da 1970. godine kada se Indeks globalizacije počeo koristiti globalizacija i globalizacijski procesi nisu imali veliki utjecaj na svijet i države. Usporedbe radi, na slici 3. prikazat će se kako globalizacija svijeta izgleda danas, točnije 2020. godine.

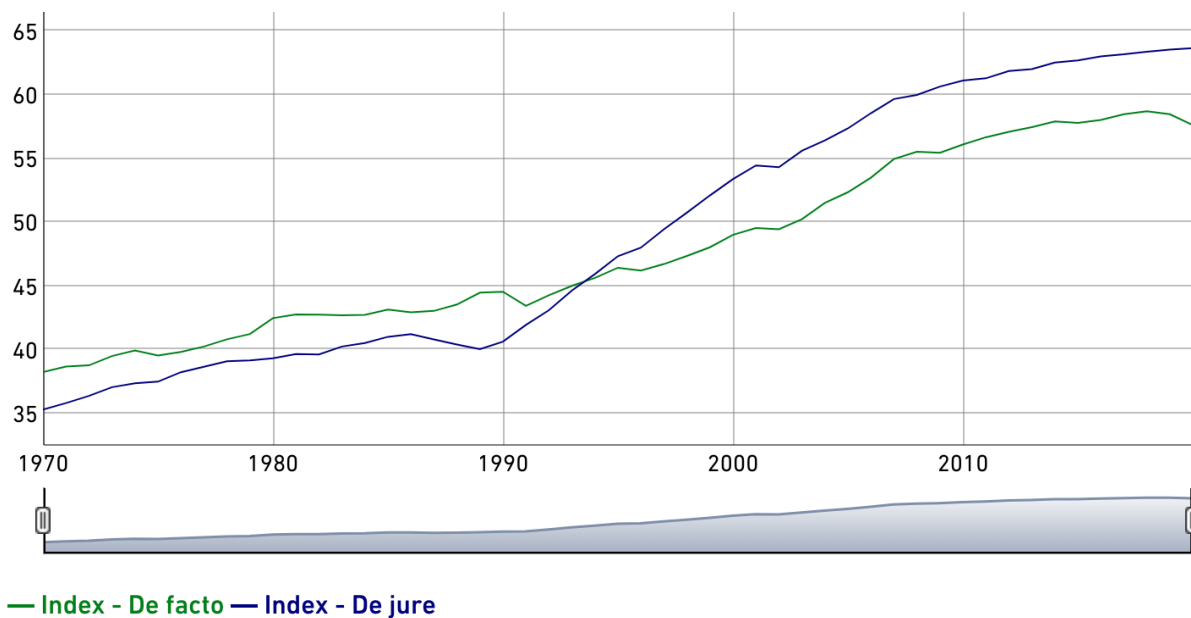


**Slika 3.** Globalizacija svijeta 2020. godine

Izvor: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, 2023

Na slici 3. vidljivo je da globalizacija i globalizacijski procesi, za razliku od globalizacije na početku korištenja Indeksa globalizacije, se odvijaju u gotovo svim dijelovima svijeta. kako bi se bolje uvidjelo koliko se utjecaj globalizacije širio kroz godine na grafikonu 1. će se prikazati Indeks globalizacije svijeta u razdoblju od 1970. do 2020. godine.

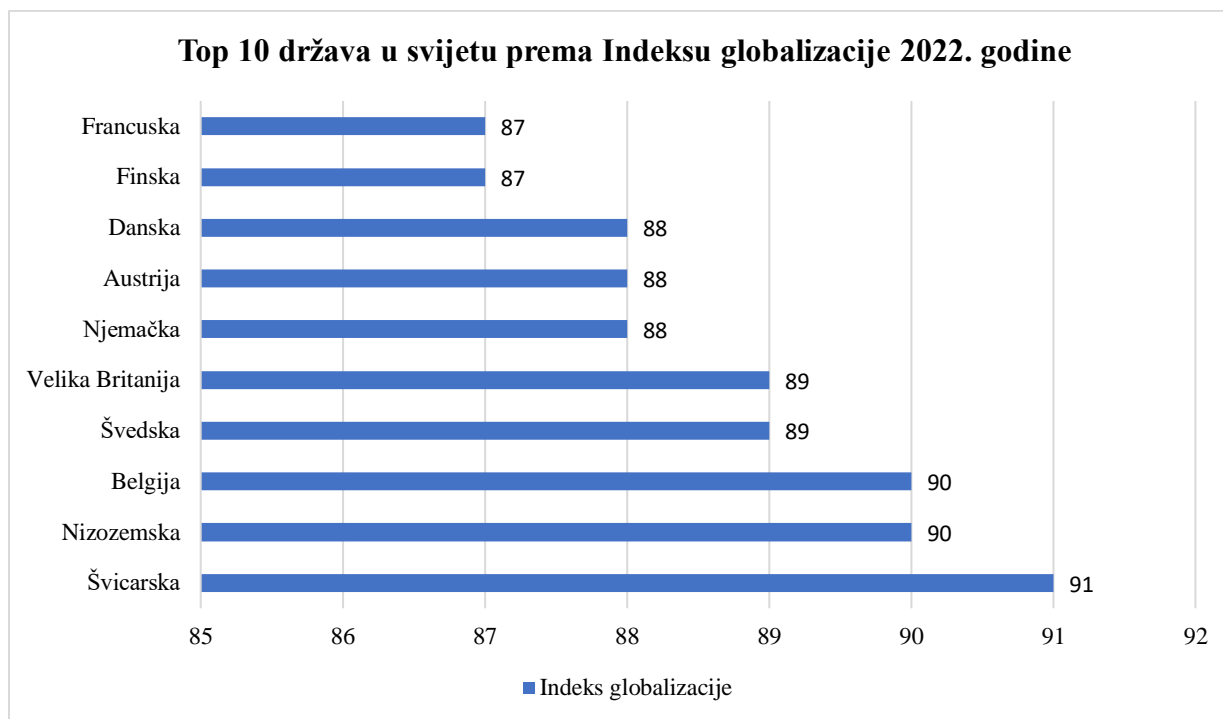
**Grafikon 1.** Indeks globalizacije svijeta u razdoblju od 1970. do 2020. godine



Izvor: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, 2023

Na grafikonu 1. vidljivo je da je utjecaj globalizacije i globalizacijskih procesa iz godine u godinu sve veći. Indeks – De facto 1970. godine iznosio je 38,2, a 2020. godine iznosio je 57,63. Indeks – De jure 1970. godine iznosio je 35,26, a 2020. godine iznosio je 63,69. Nadalje, na grafikonu 2. prikazat će se top 10 država u svijetu prema Indeksu globalizacije 2022. godine

**Grafikon 2.** Top 10 država u svijetu prema Indeksu globalizacije 2022. godine



Izvor: izrada autorice prema KOF Swiss Economic Institute, 2023

Na grafikonu 2. vidljivo je koji deset država je imalo najviši Indeks globalizacije u svijetu 2022. godine. Prva država prema Indeksu globalizacije 2022. godine bila je Švicarska, a Indeks globalizacije iznosio je 91. Druga država prema Indeksu globalizacije 2022. godine bila je Nizozemska, a Indeks globalizacije iznosio je 90. Treća država prema Indeksu globalizacije 2022. godine bila je Belgija, a Indeks globalizacije iznosio je kao i u Nizozemskoj, 90.

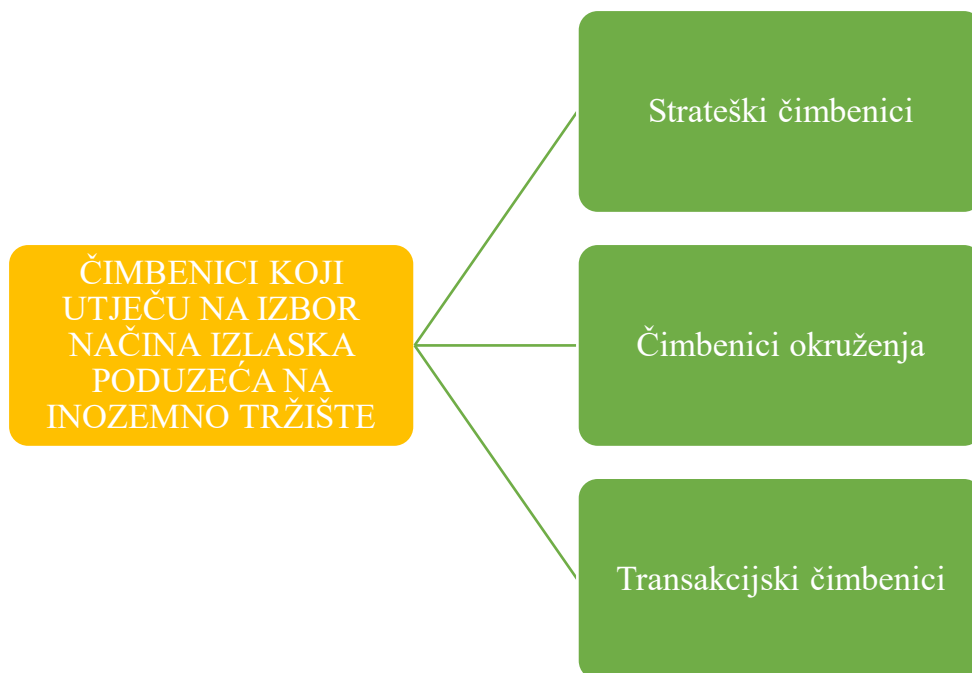
## 5.2. Donošenje odluke i čimbenici izbora načina izlaska na inozemno tržište

Gospodarski subjekti najčešće se odlučuju poslovati na inozemnom tržištu zato što procjenjuju da će im isto pružiti mogućnost ekonomije obujma i djelovanje na visoko konkurentnom tržištu koje potiče razvoj i inovacije (Grbac, 2009: 161). „Globalno širenje tržišta izvan nacionalnih granica radi poslovanja na najprofitabilnijim, najkonkurentnijim i najperspektivnijim svjetskim tržištima organizacijama pruža mogućnost bavljenja onim poslovima koji im osiguravaju konkurentsku prednost“ (Bedeković i Golub, 2011: 60).

Prije nego odaberu inozemno tržište na koje će izaći, poduzeća moraju ocijeniti vlastitu vjerodostojnost, odnosno procijeniti koliko su sposobna nastupati i djelovati na inozemnom tržištu. Kako bi procijenila prethodno navedeno poduzeća rade sljedeće (Grbac, 2009: 163):

- analiziraju unutarnje i vanjske čimbenike koji ih motiviraju na izlazak na inozemno tržište,
- ocjenjuju sposobnost uprave za iskorak ka inozemnom poslovanju,
- ocjenjuju potencijal ponude s kojom će se nastupiti na inozemnom tržištu te potencijal kanala distribucije proizvoda i komunikacije s inozemnim tržištem.

Kao što je vidljivo, prije nego se odluče na izlazak na inozemno tržište poduzeća moraju provesti detaljnu analizu vlastitog poslovanja kako bi dobila informacije o tome što ih motivira za izlazak na inozemno tržište, procijenila sposobnost uprave za poslovanje na inozemnom tržištu te ocijene potencijal ponude vlastite ponude i kanale distribucije na inozemnom tržištu. Tri skupine čimbenika utječu na izbor načina izlaska na inozemno tržište. Na slici 1. prikazani su čimbenici koji utječu na izbor načina izlaska poduzeća na inozemno tržište.



**Slika 4.** Čimbenici koji utječu na izbor načina izlaska poduzeća na inozemno tržište

Izvor: izrada autorice prema Kolaković, 2018: 119 prema Byars, 1996: 159



Strateški čimbenici obuhvaćaju sljedeće aspekte: opseg nacionalnih razlika, opseg ekonomija razmjera i globalna koncentracija. Opseg nacionalnih razlika – poduzetnik mora izabrati strategiju na temelju ciljeva koje želi ostvariti na inozemnom tržištu i vlastitih stavova o tržištu na koje planira izaći. Stupanj ekonomije obujma – prilikom odabira strategije potrebno je procijeniti na koje načine će pojedina strategija pomoći poduzetniku da uštedi i ostvari što veću dobit u poslovanju. Koncentracija – odnosi se na to da poduzetnik prije nego izađe na inozemno tržište mora istražiti je li koncentracija na tržištu monopol ili oligopol te na temelju te informacije odlučiti želi li izaći na to tržište te ako želi izaći koja strategija je najbolja. Čimbenici okruženja obuhvaćaju sljedeće aspekte: rizik ulaganja u zemlju, poznavanje lokacije, uvjeti potražnje i nepostojanost konkurencije. Rizik ulaganja u zemlju – poduzetnici prije izlaska na inozemno tržište moraju procijeniti sljedeće rizike: političke rizike, rizike vlasništva i kontrole, rizike transfera i operativne rizike. Tek nakon procjene ovih rizika poduzetnici mogu odabrati strategiju za izlazak na inozemno tržište. Poznavanje lokacije – poduzetnici se moraju upoznati s novim inozemnim tržištem kako bi uvidio je li isto dobro za njega ili ne. Uvjeti potražnje – potrebno se upoznati s potražnjom na tržištu. Konkurentski uvjeti – potrebno je upoznati konkurenciju na inozemnom tržištu kako bi se odabrala strategija koja će pomoći poduzeću ostvariti konkurentsku prednost na tržištu na koje izlazi. Transakcijski čimbenici obuhvaćaju sljedeće aspekte: vrijednost specifičnog znanja i tiha znanja. Vrijednost specifičnog znanja – poduzetnici vlastita znanja trebaju unaprijed pravno zaštititi kako konkurentska poduzeća ili poslovni partneri ne bi koristili njihova znanja nakon prestanka partnerstva. Tiho znanje – odnosi se na znanja i vještine poduzetnika i njegovih zaposlenika te je to znanje često od presudne važnosti za uspjeh u izvršavanju poslovnih aktivnosti. Prije nego se odluči izaći na inozemno tržište poduzetnik mora istražiti koja tiha znanja su mu potrebna te kako privući i zadržati tiha znanja (Kolaković, 2018: 119-121).

### **5.3. Strateške poduzetničke opcije izlaska na inozemno tržište**

U sljedećim poglavljima prikazat će se sljedeće strateške poduzetničke opcije izlaska na inozemno tržište koje poduzetnici mogu izabrati: izravan izvoz, projekt „ključ u ruke“, licenciranje, franšiza, strateško zajedničko ulaganje i izravno strano ulaganje.

### 5.3.1. Izravan izvoz

Jedan od najjednostavnijih, najlakših i najjeftinijih načina na koje poduzetnik može izaći na inozemno tržište je izravan izvoz. Izravan izvoz podrazumijeva izvoz domaćih proizvoda ili usluga na inozemno tržište putem distributivnog kanala. Ostvaruje se prenošenjem funkcije izvoza na organizacijsku jedinicu poduzeća koja može biti smještena u sjedištu poduzeća ili u inozemnoj državi. Organizacijska jedinica zadužena je za provođenje istraživanja inozemnog tržišta, uspostavljanje kontakta s poslovnim partnerima u inozemstvu, definiranju marketing plana za nastup na inozemnom tržištu te pripremu dokumentacije potrebne za izvoz robe na inozemno tržište (Grbac, 2009: 186). Hisrich, Peters i Shepherd (2011: 534) navode da izravan izvoz podrazumijeva korištenje neovisnih distributera ili inozemne podružnice poduzeća kako bi se nesmetano obavljalo međunarodno poslovanje. Mateša (2019: 196) ističe da je izravan izvoz jedan od načina na koje se poduzeće može promaknuti kao konkurentni igrač u globalnim razmjerima. Poticajni uvjeti za izravan izvoz na inozemno tržište za poduzeće su (Grbac, 2009: 194): prodajne potencijale na inozemnom tržištu, potrebna je mala adaptacija proizvoda, liberalni uvozni uvjeti i visoki politički rizici. Thompson, Jr., Strickland III i Gamble (2008: 180-181) ističu da je izravan izvoz izvrsna strategija izlaska na inozemno tržište za poduzeća koja ne žele ulagati značajan kapital za pokretanje izvoza te za poduzeća čiji proizvodni kapaciteti mogu proizvesti dovoljno robe za izvoz na inozemna tržišta. Prednosti izbora izravnog izvoza kao načina izlaska na inozemno tržište su (Kolaković, 2018: 112):

- ne zahtijeva visoke početne troškove što znači da je prigodna opcija za poduzeća svih veličina kao i za novoosnovana poduzeća,
- pruža poduzetniku priliku da se upozna s prilikama koje vladaju na inozemnom tržištu kao i to da provjeri vlastitu snagu i spremnost za međunarodno poslovanje,
- pomaže poduzetniku razviti poslovne odnose i smanjiti poslovne rizike poslovanja na domaćem tržištu,
- proširuje bazu potrošača poduzetnika što istom omogućuje postizanje ekonomije razmjera do koje dolazi zbog povećanog obujma proizvodnje.

Kao što je vidljivo iz prethodno navedenoga najveće prednosti odabira izravnog izvoza kao načina izlaska na inozemno tržište su niski početni troškovi, dobiva se uvid u poslovne prilike na inozemnom tržištu, spoznaje se kolika je snaga poduzeća i je li poduzeće spremno na izlazak i

sudjelovanje na inozemnom tržištu, manji je rizik u poslovanju za poduzetnika, pomaže poduzetniku u razvijanju poslovnih odnosa te proširuje bazu potrošača koji kupuju proizvode proizvedene od strane poduzeća. Nedostaci izbora izravnog izvoza kao načina izlaska na inozemno tržište su (Kolaković, 2018: 112):

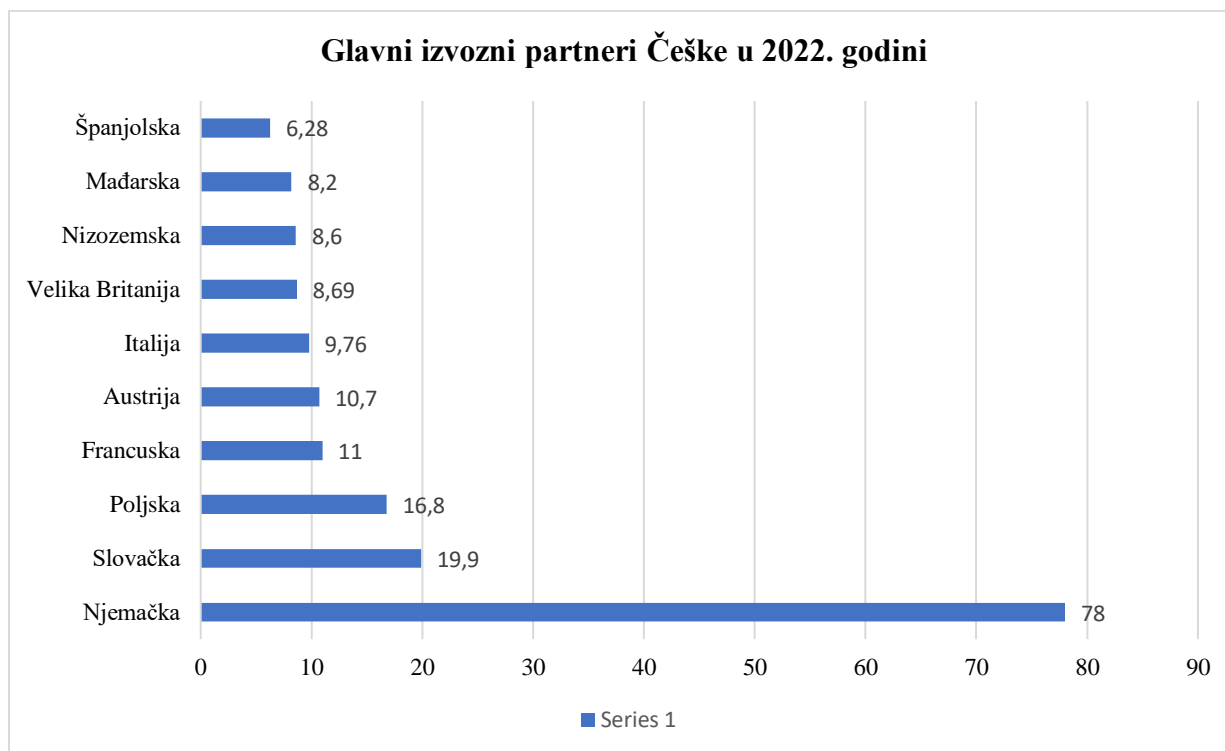
- izvoz domaćih proizvoda ne isplati se ako u stranoj državi, na inozemnom tržištu već postoje bolji uvjeti i niži troškovi za njihovu proizvodnju,
- pojava visokih troškova izvoza, visoke carinske tarife i uvozne zapreke mogu izvoz učiniti neekonomičnim,
- marketing proizvoda i usluga u svakoj zemlji prepušta se lokalnim agentima što znači da o istima uvelike ovisi uspjeh izvoza na inozemno tržište.

Ako poduzeća prilikom izlaska na inozemno tržište susretnu s nekim od prethodno navedenih problema za ista je najbolje da istraže druge strateške poduzetničke opcije izlaska na inozemno tržište i odaberu drugu opciju. Grbac (2009: 187) ističe da su poduzeća koja se opredijele za strategiju izravnog izvoza direktno vezana za poslovne partnere na inozemnom tržištu, a rezultat suradnje je stvaranje informacijske osnove na temelju koje se donose poslovne odluke koje su vezane za unaprjeđenje i razvoj poslovanja na inozemnom tržištu.

Kako bi se uvidjelo koliko države izvoze navest će se deset država u svijetu koje su u 2022. godini najviše izvozile na inozemna tržišta (Workman, 2023): Kina, Sjedinjene Američke Države, Njemačka, Nizozemska, Japan, Italija, Sjeverna Koreja, Belgija, Hong Kong i Francuska. Na prvom mjestu je Kina koja je u 2022. godini u druge države, odnosno na druga inozemna tržišta izvezla robe u vrijednosti skoro 3,6 bilijuna američkih dolara. Iza Kine se nalaze Sjedinjene Američke Države koje su izvezle malo više od 2 bilijuna američkih dolara, a treća država je Njemačka koja je izvezla robe u vrijednosti malo većoj od 1,6 bilijuna američkih dolara.

Kao primjer izravnog izvoza navest će se i analizirati Češka. Na grafikonu 3. prikazani su glavni izvozni partneri Češke u 2022. godini.

**Grafikon 3.** Glavni izvozni partneri Češke u 2022. godini<sup>1</sup>



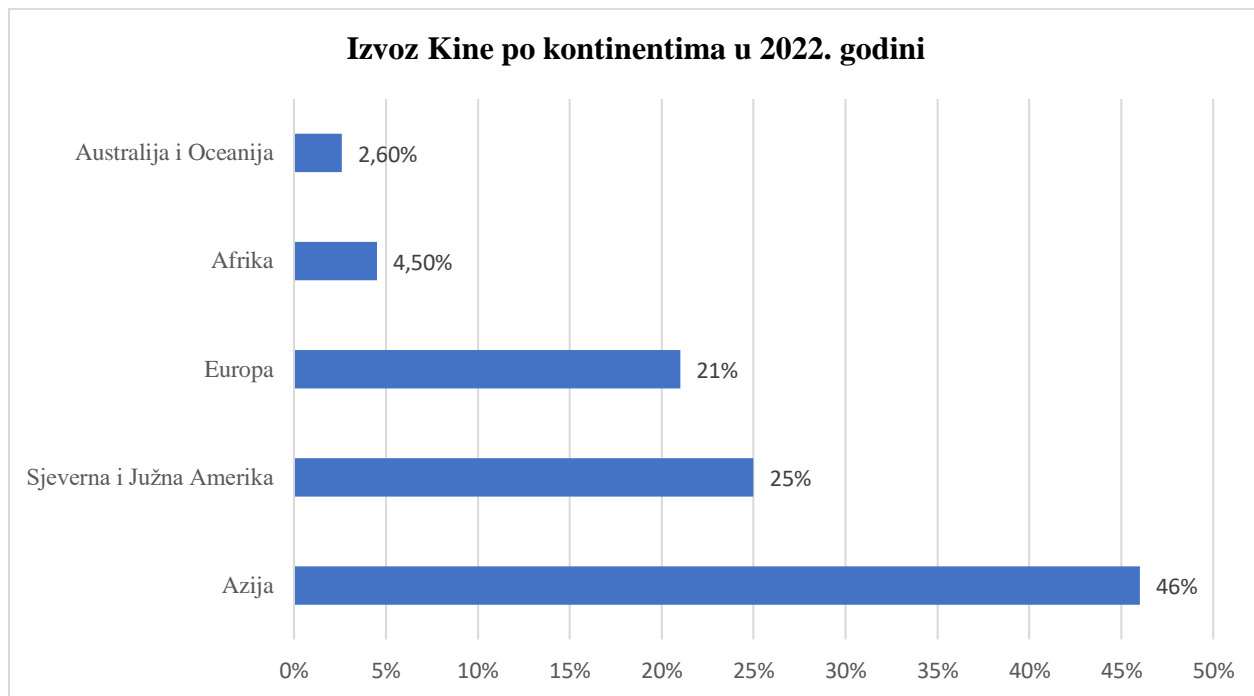
Izvor: izrada autorice prema Trend Economy, 2023

Na grafikonu 3. vidljivi su glavni izvozni partneri Češke u 2022. godini. Na prvom mjestu je Njemačka u koju je Češka u 2022. godini izvezla robu u iznosu od 78 bilijuna američkih dolara. Na drugom mjestu je Slovačka u koju je Češka u 2022. godini izvezla robu u iznosu od 19,9 bilijuna američkih dolara. Na trećem mjestu je Poljska u koju je Češka u 2022. godini izvezla robu u iznosu od 16,8 bilijuna američkih dolara.

Uz Češku, prikazat će se izravni izvoz Kine. Prvo će se, na grafikonu 4, prikazati izravni izvoz Kine po kontinentima u 2022. godini.

<sup>1</sup> Navedeni iznosi su u milijardama američkih dolara

**Grafikon 4.** Izvoz Kine po kontinentima 2022. godine



Izvor: izrada autorice prema Trading Economics, 2023

Kao što je vidljivo na grafikonu 4. Kina je u 2022. godini izvozila u Aziju, Sjevernu i Južnu Ameriku, Europu, Afriku te Australiju i Oceaniju što znači da je izvozila na sve kontinente. Kontinent na koji je Kina najviše izvozila u 2022. godini je Azija. Kako bi se vidjelo u koje države Kina najviše izvozi, u tablici 2. prikazano je 10 država u koje je Kina najviše izvozila u 2022. godini.

**Tablica 2.** 10 država u koje je Kina najviše izvozila u 2022. godini.

Rbr.	DRŽAVA	IZNOS IZVOZA
1.	Sjedinjene Američke Države	582,76 milijardi američkih dolara
2.	Hong Kong	297,54 milijarde američkih dolara
3.	Japan	172,93 milijarde američkih dolara
4.	Južna Koreja	162,62 milijarde američkih dolara
5.	Vijetnam	146,96 milijardi američkih dolara
6.	Indija	118,50 milijardi američkih dolara
7.	Nizozemska	117,73 milijarde američkih dolara
8.	Njemačka	116,23 milijarde američkih dolara
9.	Malezija	93,71 milijarda američkih dolara
10.	Velika Britanija	81,54 milijardi američkih dolara

Izvor: izrada autorice prema Trading Economics, 2023

Kao što je vidljivo iz tablice 4. država u koju je Kina 2022. godine najviše izvozila bile su Sjedinjene Američke Države gdje je Kina izvezla robe u vrijednosti od 582,76 milijardi američkih dolara. Odmah iza Sjedinjenih Američkih Država nalazi se Hong Kong u koji je Kina 2022. godine izvezla robe u iznosu od 297,54 milijarde američkih dolara.

### 5.3.2. Projekt „ključ u ruke“

Jedna od strateških opcija koju poduzeća mogu koristiti prilikom izlaska na inozemna tržišta je projekt „ključ u ruke“. Kolaković (2018: 112) projekt „ključ u ruke“ definira kao proces u kojem se provodi niz različitih povezanih usluga stranom naručitelju. Poduzetnik se u ovom slučaju obvezuje da će odraditi sve detalje i aktivnosti ugovorenog projekta koristeći specifična znanja koja isti posjeduje. Usluge koje poduzetnik pruža, između ostalog, su: istraživanje i izrada plana projekta, projektiranje, odabir tehnologije potrebe za izvođenje projekta i poslovanje, izvođenje radova, nabava materijala, nabava opreme, montaža opreme, zapošljavanje i trening ljudskih potencijala, provođenje kontrole poslovanja, planiranje i provođenje marketinga i marketinških aktivnosti, analiza poslovanja poduzeća, itd. Hisrich, Peters i Shepherd (2011: 535) projekt „ključ u ruke“ definiraju kao „način obavljanja međunarodnog poslovanja u kojem strani poduzetnik omogućava proizvodnu tehnologiju ili infrastrukturu, a potom je predaje lokalnim vlasnicima“. Hill (2003: 367) projekt „ključ u ruke“ definira kao projekt u kojem se poduzeće obvezuje da će se pobrinuti za svaki detalj u poslovanju za inozemno poduzeće što uključuje obuku zaposlenika te potom predati inozemnom poduzeću gotovi projekt koji je u potpunosti funkcionalan. Ukoliko poduzetnik nema sve što mu je potrebno da samostalno provede projekt isti se može povezati s drugim poduzetnicima, odnosno poduzećima i stvoriti konzorcij poduzeća ili virtualnu organizaciju poduzeća koja su međusobno povezana ugovorom i surađuju na istom projektu (Kolaković, 2018: 113). Hisrich, Peters i Shepherd (2011: 533) ističu da je projekt „ključ u ruke“ izvrsna strategija izlaska na inozemno tržište za poduzeća koja žele ostvariti povrat u poslovanju na temelju donošenja vlastitih vještina o procesnim tehnologijama u države u kojima su izravna strana ulaganja ograničena. Projekti „ključ u ruke“ imaju brojne prednosti, a kao najvažnije mogu se navesti sljedeće (Kolaković, 2018: 113):

- ugovaratelju se pruža mogućnost ostvarenja većeg profita nego što može ostvariti izvozom pojedinačnih proizvoda i usluga,
- naručitelju daje sigurnost da će projekt biti proveden u roku, odnosno da neće doći do zastoja uzorkovana kašnjenjem pojedinačnih isporuka različitih dobavljača.

Ovaj način izlaska na inozemno tržište ima i nedostatke, a kao najveći nedostatak može se izdvojiti to što naručitelj projekta „ključ u ruke“ uz ugovorom ugovorene proizvode i usluge stječe znanja i vještine od ugovaratelja što znači da ugovaratelj prodajom znanja i vještina koje posjeduje otkriva

vlastite konkurentske prednosti što znači da mu naručitelj projekta u budućnosti može postati konkurent na tržištu. Hisrich, Peters i Shepherd (2011: 533) kao najveće nedostatke projekta „ključ u ruke“ izdvajaju to što se stvaraju novi konkurenti na tržištu i što poduzeće ne može dugoročno biti prisutno na inozemnom tržištu. Kao primjer projekta „ključ u ruke“ izdvojit će se suradnja BMW-a i Land Rovera. U listopadu 2021. godine Land Rover na tržište je lansirao petu generaciju Range Rovera u koju su stavljeni novi motori. Jedan od motora bio je V8 motor od BMW-a. Taj motor zamijenio je V8 motor koji je do tada proizvodio Land Rover. Proizvodnja V8 motora od strane BMW-a za Land Rover izvrstan je primjer projekta „ključ u ruke“ na međunarodnom tržištu. Razlog ove suradnje leži u tome što je nakon pandemije COVID – 19 došlo do nestašice motora za automobile, a Land Rover je uspješno riješio problem i kroz ovu suradnju osigurao visoko kvalitetne motore za svoje automobile (Brian, 2023).

### 5.3.3. Licenciranje

Licenciranje je strateška poduzetnička opcija izlaska na inozemno tržište koja se obavlja putem ugovora o licenci kojim se poduzeću na inozemnom tržištu daje pravo upotrebe patenta, tehnološkog znanja i iskustva, žiga, modela ili uzorka, a poduzeće kojem se pravo korištenja prethodno navedenoga ustupa obvezuje se ugovorom da će za to platiti odjednom ili kroz određeno vrijeme plaćati određenu naknadu (Kolaković, 2018: 113). Hisrich, Peters i Shepherd (2011: 534) navode da licenciranje „podrazumijeva da se stranom proizvođaču daje pravo korištenja patenta, tehnologije, proizvodnog procesa ili proizvoda, za što on, zauzvrat, plaća naknadu za korištenje“. Grbac (2009: 187) ističe da je licenciranje najrasprostranjeniji oblik neizravne međunarodne realokacije proizvodnje te podrazumijeva prijenos tehnologije, odnosno znanja o tome kako proizvesti proizvod i vrijednost proizvoda. Poduzeća daju licencu poslovnom partneru na inozemnom tržištu za korištenje njegovog neopipljivog vlasništva. Neopipljivo vlasništvo veže se za, na primjer, marku proizvoda i patente.

Thompson, Jr., Strickland III i Gamble (2008: 181) ističe da je najveća prednost licenciranja za poduzeća koja se odluče na ovu strategiju izlaska na inozemno tržište to što ista izbjegavaju obvezivanje sredstava na inozemnim tržištima koja su im nepoznata, politički kolebljiva, ekonomski nestabilna ili rizična. S obzirom da poduzeća kroz licenciranje daju inozemnim



poduzećima pravo korištenja njihove tehnologije ili prava na proizvodnju, poduzeće je oslobođeno troškova i rizika koji inače dolaze s izlaskom na inozemno tržište, a prihod ostvaruju od naknada za licenciranje. Mateša (2019: 199) ističe da je licenciranje najčešće vezano za tehnologiju koja je patentirana ali istovremeno omogućuje stranom poduzeću da proizvede isti proizvod uz određenu naknadu. Licenciranje je profitabilna opcija za poduzeća koja žele biti prisutna na inozemnim tržištima bez da ulože velika financijska sredstva u infrastrukturu i zapošljavanje ljudi.

Razlozi zbog kojih se poduzetnici najčešće odluče na licenciranje su (Kolaković, 2018: 113-114 prema Root, 1987):

- licenciranje širi tehnologiju i postavlja istu kao dominirajući standard neke industrije te se kroz licenciranje potiče druge potrošače da koriste izvezenu tehnologiju čime se može postići strateška kontrola tržišta,
- za korisnike licence licenciranje može ubrzati pristup vitalnim tehnološkim inovacijama te može pomoći u ispunjavanju praznina tehnoloških programa istih,
- naknade prikupljene prodajom licenci često predstavljaju značajan izvor prihoda od proizvoda koji su na domaćim tržištima već dostigli fazu zrelosti,
- ponekad aktivnosti poduzeća na području istraživanja i razvoja stvaraju proizvode ili tehnologije koje se ne uklapaju u osnovnu misiju poduzeća. Ako do toga dođe poduzeće može upotrijebiti licenciranje kako bi iskoristilo tu svoju novo razvijenu tehnologiju bez preuzimanja rizika povezanih s njenim eksploatiranjem.
- poduzeća se mogu koristiti i unakrsnim licenciranjem kako bi dobila informacije o novim tehnologijama, proizvodima ili procesima – poduzeća međusobno dopuštaju jedna drugima pristup tehnologijama koje koriste u poslovanju.

U nastavku će se navesti prednosti i nedostaci odabira strategije licenciranja za izlazak na inozemno tržište. Prednosti izbora licenciranja kao načina izlaska na inozemno tržište su (Kolaković, 2018: 114):

- omogućuje poduzetnicima međunarodno širenje bez velikih troškova, rizika ili kapitalnih investicija,
- pomaže poduzetniku da izbjegne trgovinska ograničenja koje imaju neke države,

- potiče poduzetnika na prilagođavanje tehnologije koju koristi na lokalnim tržištima i diferencijaciju tehnologije kako bi se ista mogla koristiti i u drugim državama.

Kao što je vidljivo iz prethodno navedenog, najveće prednosti licenciranja su to što isto omogućuje poduzetnicima širenje uz male troškove, mali rizik i male kapitalne investicije; omogućuje poduzetniku da izbjegne ograničenja koje pojedine države imaju vezano za trgovinu te potiče poduzetnika da prilagodi tehnologiju kojom raspolaže u poslovanju tržištima u različitim državama.

Nedostaci izbora licenciranja kao načina izlaska na inozemno tržište su (Kolaković, 2018: 114):

- prihod ostvaren licenciranjem može biti manji od onoga koji bi se ostvario da se izabere druga strategija izlaska na inozemno tržište,
- nije moguće postići ekonomiju obujma zato što se masovna proizvodnja proizvoda ne odvija na jednoj lokaciji,
- nakon ulaska na inozemno tržište poduzetnik gubi čvrstu kontrolu nad proizvodnjom i marketingom proizvoda na istom,
- licenciranje nije dobra strategija za izlazak na inozemno tržište ako gospodarski subjekt posjeduje tehnološka znanja koja želi zadržati za sebe.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da su nedostaci licenciranja to da prihod koji se ostvari u poslovanju bude manji od prihoda koji bi se ostvario pomoću drugih strategija izlaska na inozemno tržište, ne može se postići ekonomija obujma, nakon izlaska na inozemno tržište poduzetnik gubi kontrolu u poslovanju te ova strategija ne odgovara poduzećima koja ne žele dijeliti vlastita tehnološka znanja.

Izvrstan primjer licenciranja su poduzeća Disney i McDonald's koji su 2018. godine sklopili ugovor o licenciranju prema kojem McDonald's smije koristiti likove iz Disney-evih filmova u svojim Happy Meal-ovima (Loveday, 2018). Osim s McDonald'som Disney se putem licenciranja poveao i s poduzećem Timex kojem je dao pravo za proizvodnju satova koji na sebi imaju lik Mickey Mous-a (upcounsel, 2023).

U tablici 3. prikazano je deset poduzeća koja su u 2023. godini izdali najviše licenci na globalnoj razini.

**Tablica 3.** Deset poduzeća koja su u 2023. godini izdali najviše licenci na globalnoj razini

RBR.	PODUZEĆE	IZNOS
1.	The Walt Disney Company	61,7 milijardi američkih dolara
2.	Dotdash Meredith	31,5 milijardi američkih dolara
3.	Authentic Brands Group	24,1 milijarda američkih dolara
4.	Warner Bros. Discovery	15,8 milijardi američkih dolara
5.	The Pokemon International Company	11,6 milijardi američkih dolara
6.	Hasbro	11,5 milijardi američkih dolara
7.	NBC Universal/Universal Products & Experiences	10,5 milijardi američkih dolara
8.	Mattel	8 milijardi američkih dolara
9.	Bluestar Alliance	7,5 milijardi američkih dolara
10.	WHP Global	6,7 milijardi američkih dolara

Izvor: izrada autorice prema License Global. 2023

Kao što je vidljivo iz tablice 3. poduzeće koje je u 2023. godini do rujna 2023. godine izdalo najviše licenci na globalnoj razini je Walt Disney koji je od licenciranja uprihodio vrtoglavih 61,7 milijardi američkih dolara. Odmah iza Walt Disneyja nalazi se Dotdash Meredith s prihodom od

31,5 milijardi američkih dolara. Na začelju prvih deset poduzeća po pitanju izdavanja licenci u 2023.-oj godini je WHP Global s prihodom od 6,7 milijardi američkih dolara.

#### 5.3.4. Franšiza

Jedna od često korištenih strategija koju poduzeća koriste prilikom izlaska na inozemno tržište je franšiza. Franšiza je oblik poslovanja u kojem poduzeće, davatelj franšize, daje pravo stranom poduzeću, primatelju franšize, da obavlja posao na određeni način te pri tome zadržava određenu razinu kontrole nad poduzećem kojem daje na korištenje svoj poslovni model (Kolaković, 2018: 114). Franšiza je odnos u kojem poduzeće iliti davatelj franšize licencira vlastito trgovačko ima i način rada drugom poduzeću iliti primatelju franšize koje su ugovorom obvezuje da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (Erceg i Orban, 2020: 59 prema Boroian i Boroian, 1987: 04).

Grbac (2009: 188) franšizu definira kao metodu poslovanja poduzeća u kojoj davatelj franšize u određenu novčanu naknadu i postotak od prodaje daje pravo korištenja franšize primatelju franšize. Erceg i Čičić (2013: 334) ističu da se franšizni model poslovanja može koristiti u različitim djelatnostima te da je franšiza izvrsna metoda kojom poduzeće može ostvariti rast i proširiti svoje poslovanje. Franšizni poslovni model može se prepoznati po tome što isti sadržava sljedeća tri elementa (Erceg i Čičić, 2013: 324 prema Boroian i Callaway, 2008: 36): poduzeće dopušta drugom poduzeću da koristi njegovo ime, poduzeće dopušta drugom poduzeću da koristi njegov sustav operacija ili marketinški sustav, poduzeće dobiva novac od drugog poduzeća za vrijeme trajanja ugovora ili na početku nakon potpisivanja ugovora.

Buble i Kružić (2006: 228) ističu da primatelji franšize dobivaju pravo korištenja imena društva, pomoć u poslovanju, obuku menadžmenta, financijsku pomoć i veleprodajnu cijenu resursa koji su potrebni u poslovanju; a obveze primatelja franšize su: plaćanje franšizne naknade davatelju franšize, poslovanje prema definiranim postupcima u poslovanju, minimalna ulaganja, održavanje unaprijed određenih standarda kvalitete te održavanje kontakta i odnosa s davateljem franšize. Prethodno navedeno potvrđuju Škrtić i Mikić (2011: 180) koje ističu da davatelji franšize primatelju franšize daju marketinšku strategiju, pomažu prilikom uređenja lokala i kupovine opreme potrebne za poslovanje, daju savjete prilikom odabira lokacije, pomažu u pregovorima s najmodavcima prostora.

Najznačajnija obilježja franšize su (Mahaček i Martinko Lihtar, 2013: 599):

- franšiza je ugovorni odnos između partnera prema kojem jedan od njih (davatelj franšize) daje ovlast (licencira) drugoga partnera (primatelj franšize) da posluje pod njegovim imenom i koristi njegov brend i proizvode,
- davatelj franšize nadzire način na koji primatelj franšize vodi poslovanje,
- primatelju franšize u poslovanju pomaže davatelj franšize,
- primatelj i davatelj franšize su odvojeni, primatelj franšize ulaže vlastiti kapital što znači da se izlaže riziku u poslovanju.

Nadalje, važno je istaknuti prednosti i nedostatke odabira franšize kao načina izlaska na inozemno tržište. Prednosti izbora franšize kao načina izlaska na inozemno tržište su (Kolaković, 2018: 114-115):

- davatelj franšize nema velike troškove i rizik prilikom izlaska na međunarodno tržište te putem prodaje franšize može brzo širiti svoje poslovne operacije diljem svijeta što izravno utječe na povećanje profitabilnosti poslovanja,
- primatelj franšize dobiva pristup provjereno uspješnom poslovnom konceptu što znači da snosi manji rizik u poslovanju i ima sve predispozicije za brzo i sigurno ostvarenje profita.

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da ako se primatelj i davatelj franšize pridržavaju svih pravila franšiznog ugovora obje strane mogu imati višestruke koristi. Nedostaci izbora franšize kao načina izlaska na inozemno tržište su (Kolaković, 2018: 115):

- postoji opasnost da će lokalno poduzeće imitirati patent ili zaštitni znak davatelja franšize,
- kada su u pitanju uslužne djelatnosti često se događa da primatelj franšize prodaje proizvode koji nisu na razini kvalitete koju davatelj franšize zahtijeva, a davatelj franšize toga nije svjestan zato što ne može u svakom trenutku kontrolirati što radi primatelj franšize.

Erceg (2013: 139) ističe da se franšizno poslovanje danas prilagođava novim trendovima na tržištu i u poslovanju, novim tehnologijama koje se koriste u poslovanju kao i novim poslovnim tehnikama. Isti autor, također, navodi da je franšiza jedna od najčešćih strategija kojima se poduzeća danas koriste kako bi izašla na inozemna tržišta i osigurala rast poslovanja.

Franchise Direct svake godine objavljuje popis 100 najuspješnijih franšiza u svijetu. U tablici 4. prikazano je pet najuspješnijih globalnih franšiza u svijetu u 2023. godini.

**Tablica 4.** Pet najuspješnijih globalnih franšiza u svijetu u 2023. godini

	FRANŠIZA	DRŽAVA	INDUSTRIJA
1.	Chick-fil-A	Sjedinjene Američke Države	Franšiza brze hrane
2.	The UPS Store	Sjedinjene Američke Države	Franšiza poslovnih usluga
3.	Ace Hardware Corporation	Sjedinjene Američke Države	Franšiza kućnih usluga
4.	McDonald's	Sjedinjene Američke Države	Franšiza brze hrane
5.	Wendy's	Sjedinjene Američke Države	Franšiza brze hrane

Izvor: izrada autorice prema Franchise Direct, 2023

Iz tablice 4. vidljivo je da sve najuspješnije globalne franšize u svijetu u 2023. godini dolaze iz Sjedinjenih Američkih Država i da su čak tri od pet najuspješnijih globalnih franšiza franšize brze hrane. Nadalje, u tablici 5. prikazano je deset najvećih franšiza u svijetu u 2023. godini.

**Tablica 5.** Deset najvećih franšiza u svijetu u 2023. godini

	FRANŠIZA	GODINA OSNIVANJA	BROJ FRANŠIZA U SVIJETU
1.	McDonald's	1940.	više od 33 000
2.	7-Eleven	1927.	više od 55 000
3.	KFC	1952.	više od 18 800
4.	Subway	1965.	više od 42 000
5.	Burger King	1953.	više od 13 000
6.	Hertz	1918.	više od 11 500
7.	Ace Hardware	1924.	više od 4 800
8.	Circle K	1951.	više od 8 200
9.	Pizza Hut	1958.	više od 14 000
10.	Wndy's	1969.	više od 6 500

Izvor: izrada autorice prema Gupta, 2023

Iz tablice 5. može se vidjeti da je najveća franšiza u svijetu u 2023. godini McDonald's. Vrijednost brenda McDonald's u 2023. godini procijenjena je na 154,92 bilijuna, postoji oko 35 000 franšiza McDonald's-a u svijetu te se iste nalaze u više od 100 država diljem svijeta. McDonald's je danas jedan od najpoznatijih brendova u svijetu.

### 5.3.5. Strateško zajedničko ulaganje

Strateško zajedničko ulaganje je proces u kojem dva ili više neovisnih poduzeća osnivaju zajedničko poduzeće koje je u zajedničkom vlasništvu. To je strateško partnerstvo u koje ulaze poduzeća kako bi zajedničkim snagama kroz zajednički pothvat ostvarila određeni cilj koji samostalno ne bi mogla ostvariti. Karakteristično za strateško zajedničko ulaganje je sljedeće: smanjeni su troškovi izlaska na inozemno tržište zato što iste dijeli nekoliko poduzeća, stječe se pristup jeftinijim sirovinama, poboljšava se konkurentska prednost poduzeća na tržištu, koriste se nove tehnološke i marketinške vještine u poslovanju te se smanjuje rizik u poslovanju (Kolaković, 2018: 115). Tipurić i Markulin (2002: 31) ističu da su strateški savezi najbrže rastući trend u svijetu te navode da poduzeća sklapaju strateške saveze s drugim poduzećima kako bi poboljšala vlastitu konkurentnost na tržištu. Mateša (2019: 182-185) ističe da je najveća prednost strateških saveza u tome da poduzeća koja se nalaze u istima su izložena relevantnim, ali zasebnim tržištima. Isti autor ističe i da strateški savezi za sve sudionike istoga može biti izuzetno koristan, ali samo ako se djelovanje strateškog saveza pažljivo planira i ako se svi uključeni u savez pridržavaju dogovorenih uvjeta poslovanja te zajednički rade ka ostvarenju istog cilja.

Strateški savezi zasnovani su na temelju očuvanja pravne samostalnosti poduzeća u koja u iste stupaju, a glavni cilj udruživanja je ostvarenje zajedničkih strateških ciljeva (Gutić i Paliaga, 2017: 157). Strateška zajednička ulaganja strategija je ulaska na inozemno tržište pomoću koje dva ili više poduzeća zajedno poduzimaju zajedničke poslovne aktivnosti, doprinose stvaranju vrijednosti novog poduzeća te dijele dobit u poslovanju, troškove poslovanja i kontroliraju poslovanje (Grbac, 2009: 189). Poduzeća se odlučuju na strateška zajednička ulaganja iz sljedećih razloga (Gutić i Paliaga, 2017: 158):

- jačanja udjela na postojećem tržištu,
- kontroliranju novih, potencijalnih konkurenata na postojećem tržištu,
- izlazak, osvajanje novih, neotkrivenih tržišta
- efikasnijeg upravljanja ljudskih potencijala,
- efikasnijeg upravljanja pojedinih poslovnih funkcija,
- pridobivanja novih tržišnih segmenata,



- zajedničkog korištenja novih prilika koje se javljaju u okruženju ili smanjenja opasnosti u okruženju,
- usvajanja novih znanja i primjene novih tehnologija,
- uvođenja novih proizvoda na tržište,
- zajedničkih razvojno – istraživačkih projekata.

Postoje dvije vrste strateških zajedničkih ulaganja: domaća strateška zajednička ulaganja i međunarodna strateška zajednička ulaganja. Domaća strateška zajednička ulaganja su udruživanja dva ili više poduzetnika iz jedne države, a međunarodna strateška zajednička ulaganja su udruživanja poduzeća koje izlazi na inozemno tržište s lokalnim poduzećem na inozemnom tržištu na koje poduzeće izlazi (Kolaković, 2018: 115). Gutić i Paliaga (2017: 158) ističu da u strateška zajednička ulaganja najčešće ulaze poduzeća koja se nalaze u djelatnostima koje su u fazi rasta – to su, na primjer, farmacija, informatika, elektronika i robotizacija. Ovo je izvrsna strategija za izlazak na inozemno tržište za partnerska poduzeća koja imaju različite konkurentske ciljeve, ali iste strateške ciljeve te za partnerska poduzeća koja su spremna učiti jedna od drugih (Grbac, 2009:189). Prednosti izbora strateškog zajedničkog ulaganja kao načina izlaska na inozemno tržište su (Kolaković, 2018: 116):

- poduzetnik dobiva informacije i znanja lokalnog partnera iz zemlje na inozemnom tržištu o uvjetima na tržištu, političkom sustavu, poslovnim običajima te kulturi i jeziku;
- poduzeće dijeli visoke troškove izlaska kao i rizika poslovanja na inozemnom tržištu s lokalnim partnerom,
- zbog političkih prepreka zajednička ulaganja u nekim državama jedini su način na koje poduzeće može izaći na inozemno tržište,
- koristi se utjecaj lokalnog partnera na domaću državnu politiku u smislu liberalizacije poslovanja kako bi se u budućnosti moglo samostalno nastupati.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da najveće prednosti strateškog zajedničkog ulaganja obuhvaćaju dobivanje informacija o inozemnom tržištu na koje poduzeće izlazi, podjela rizika i troškova u poslovanju s poslovnim partnerom/partnerima i pomoć od lokalnih poslovnih partnera.

Nedostaci izbora strateškog zajedničkog ulaganja kao načina izlaska na inozemno tržište su (Kolaković, 2018: 116):

- postoji rizik od gubitka tehnoloških znanja ili njegove imitacije od strane poslovnog partnera,
- zajedničko ulaganje ne osigurava poduzeću čvrstu kontrolu podružnica ni utjecaj na strateške aktivnosti konkurencije na tržištu,
- zajedničko vlasništvo može dovesti do sukoba i borbe za kontrolu između ulagačkih strana, pogotovo ako se ciljevi partnera kroz vrijeme počnu razilaziti.

Zbog prethodno navedenih nedostataka izlaska na inozemno tržište i visokih troškova u poslovanju poduzeća se često odlučuju samostalno izaći na inozemno tržište ili koriste strategiju izravnog stranog ulaganja.

U svijetu postoji veliki broj strateških zajedničkih ulaganja, a u ovom radu istaknut će se nekoliko. Prvo strateško zajedničko ulaganje koje će se istaknuti je ono NBC Universal Television Group, podružnice Comcasta, i Disney ABC Television Group, podružnice poduzeća Walt Disney, koji su ušli u strateško zajedničko ulaganje 2008. godine kako bi zajedno pokrenuli online video streaming platformu pod nazivom „Hulu“ u Sjedinjenim Američkim Državama. Cilj pokretanja platforme „Hulu“ bio je omogućiti korisnicima visoko kvalitetnu streaming uslugu putem koje mogu gledati televizijske emisije, filmove i drugi sadržaj na računalima, laptopima i mobilnim uređajima. O tome koliko je strateški savez uspješan najbolje govori podatak da je u 2022. godine platforma „Hulu“ imala 48 milijuna pretplatnika i prihod od 25 milijardi američkih dolara (Thakur, 2023).

Drugo strateško zajedničko ulaganje koje će se istaknuti je ono između BMW-a i Brilliance Auto Group. Proizvođač automobila, BMW ušao je u strateški savez s kineskim proizvođačem automobila Brilliance Auto Group 2003. godine. Cilj strateškog saveza bio je proizvodnja i prodaja BMW automobila u Kini. Strateški partneri dogovorili su se da će uložiti 450 milijuna eura u svoj pothvat i da će BMW imati 50% vlasništva, Brilliance Auto 40,5%, a preostalih 9,5% vlasništva otišlo je u ruke vlade u Sheyangu. Ovo je prvi primjer strateškog ulaganja u Kini u kojem inozemno poduzeće ima 50% nad vlasništvom u operacijama poduzeća koje posluje na kineskom tržištu. 2018. godine BMW je najavio da planira povećati udio u ovom strateškom pothvatu na 75% (Beech, 2021).

Treće strateško zajedničko ulaganje koje će se istaknuti je ono Toyote i First Automotive Works koji je najveći kineski proizvođač automobila. Ova dva poduzeća ušla su u strateški savez 2002.

godine kako bi zajedno proizvodili luksuzne limuzine, sportska vozila i mini – vozila za kinesko tržište. Cilj ovog strateškog saveza bio je proizvoditi 400 000 automobila godišnje do 2010. godine, investicija u savez iznosila je 1,2 milijarde američkih dolara, a Toyota je zahvaljujući savezu uspjela osvojiti veći udio na kineskom tržištu te je do 2010. godine imala 15% udjela na svjetskom tržištu industrije automobila (Thompson, Jr., Strickland III i Gamble, 2008: 194).

### 5.3.6. Izravno strano ulaganje

Izravno strano ulaganje strategija je izlaska na inozemno tržište koja podrazumijeva osnivanje podružnice poduzeća u stranoj državi. Poduzeće podružnicu u stranoj državi može osnovati na dva načina: 1) preuzimanjem postojećeg poduzeća na inozemnom tržištu koje je malo kako bi se stekla prava i dobila pozicija na inozemnom tržištu ili 2) osnivanjem novog poduzeća na inozemnom tržištu što podrazumijeva otvaranje radnim mjestima i zapošljavanje novih zaposlenika (Kolaković, 2018: 117). Prethodno navedeno potvrđuje Grbac (2009: 190) koji ističe da se izravna strana ulaganja ostvaruju kroz kupovinu ili spajanjem s postojećim poduzećem u inozemnoj državi ili kroz kupovinu potpuno novog poduzeća na inozemnom tržištu. Poduzeća strategiju izravnog stranog ulaganja u svrhu izlaska na inozemno tržište koriste u sljedećim slučajevima (Kolaković, 2018: 117):

- kada je tržište u nekoj stranoj državi dovoljno veliko,
- kada je strano tržište geografski dovoljno blizu,
- kada poduzetnik posjeduje značajno međunarodno iskustvo u poslovanju,
- kada konkurencija na tržištu u stranoj državi nije jaka,
- kada poduzeće ima značajnu konkurentsku prednost nad lokalnom konkurencijom na tržištu.

Neovisno o razlogu korištenja strategije izravnog stranog ulaganja prilikom izlaska na inozemno tržište poduzeća koja se odluče koristiti ovu strategiju trebaju biti svjesna prednosti i nedostataka korištenja iste. Prednosti izbora izravnog stranog ulaganja kao načina izlaska na inozemno tržište su (Kolaković, 2018: 117-118):

- kada se konkurentna prednost poduzeća zasniva na tehnološkoj superiornosti otvaranje podružnice najbolji je način izlaska na međunarodno tržište zato što time smanjuje rizik gubitka kontrole tih konkurentskih prednosti,
- vlastite podružnice omogućuju poduzeću čvrstu kontrolu svih operacija u stranim zemljama, odnosno na inozemnim tržištima,
- osnivanje vlastitih podružnica nužno je ako poduzeća pokušavaju iskoristiti prednosti stranih lokacija i smanjiti troškove proizvodnje,
- izravno strano ulaganje omogućuje poduzeću lokalnu proizvodnju izvornog proizvoda, a time i za prilagodbu tih proizvoda potrebama i ukusima lokalnih potrošača,
- izvrsna je prilika za razvoj prepoznatljivog imena na lokalnim tržištima.

Nedostaci izbora izravnog stranog ulaganja kao načina izlaska na inozemno tržište su (Kolaković, 2018: 118):

- ova strategija najskuplja je od svih strategija izlaska na inozemno tržište te poduzetnici koji se odluče za ovu strategiju u potpunosti snose pune troškove i rizike pokretanja međunarodnih operacija,
- ako poduzetnik preuzima poduzeće na inozemnom tržištu nerijetko se dogodi da s preuzimanjem dolazi i veliki broj problema koji u konačnici mogu uzrokovati više troškova nego omogućiti koristi dobivene preuzimanjem stranog poduzeća,
- za ostvarenje rezultata izravnoga stranog ulaganja obično treba duže razdoblje što izlaže poduzetnika većem riziku,
- ako se poduzetnik u nekom trenutku odluči obustaviti operacije na inozemnom tržištu izravna strana ulaganja mogu prouzročiti visoke troškove izlaska s tržišta.

Iz prethodno navedenih prednosti i nedostataka vidljivo je da se prije donošenja odluke o tome je li strategija izravnog stranog ulaganja prilikom izlaska na inozemno tržište najbolja za poduzeće isto mora informirati o tome koje su prednosti i koji su nedostaci primjenjivanja ove strategije.

Na primjeru Sjedinjenih Američkih Država prikazat će se izravna strana ulaganja. U tablici 6. prikazana su izravna strana ulaganja Sjedinjenih Američkih Država u druge države u razdoblju od 2019. do 2022. godine.

**Tablica 6.** Izravna strana ulaganja Sjedinjenih Američkih Država u druge države u razdoblju od 2019. do 2022. godine<sup>2</sup>

	2019.	2020.	2021.	2022.
<b>Ukupna izravna strana ulaganja</b>	5,836,983	6,063,288	6,268,797	6,581,044

Izvor: izrada autorice prema Bureau of Economic Analysis, 2023

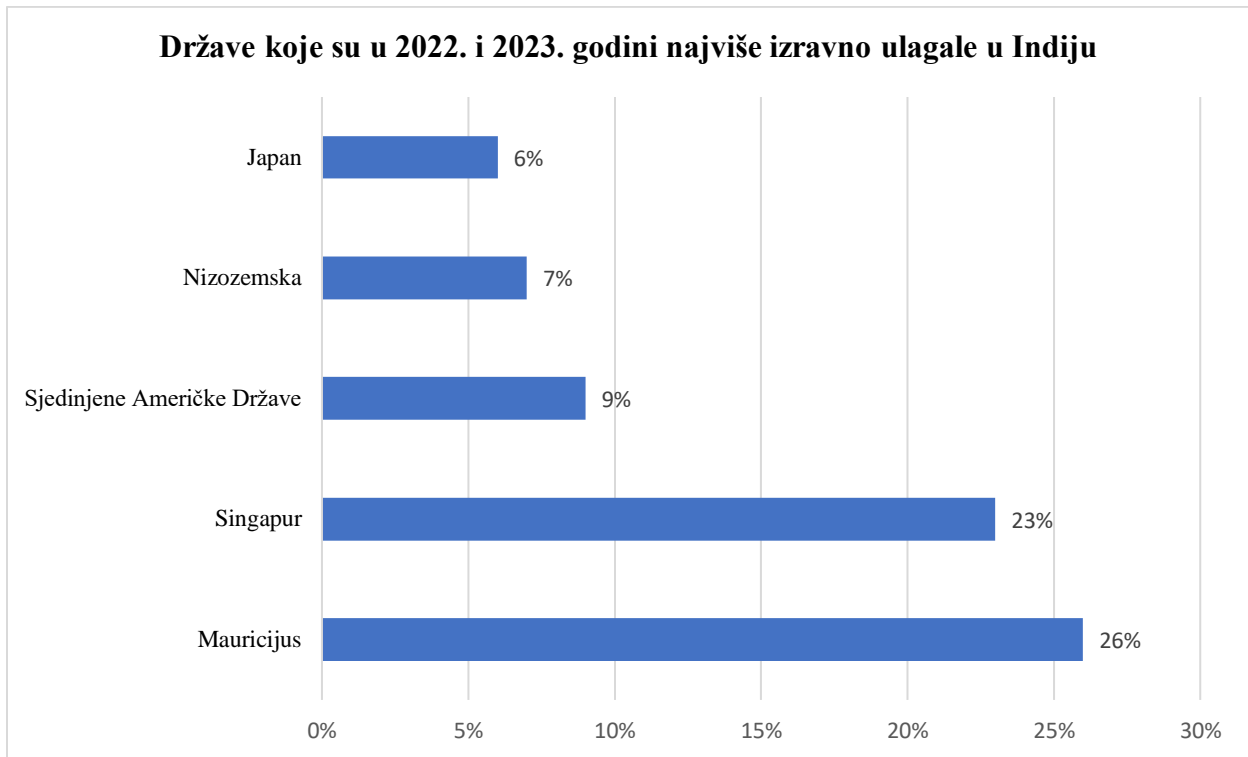
U tablici 6. može se vidjeti koliko su ukupno iznosila izravna strana ulaganja Sjedinjenih Američkih Država u druge države u razdoblju od 2019. do 2022.godine. Vidljivo je da se iz godine u godinu ukupna izravna strana ulaganja Sjedinjenih Američkih Država sve više povećavaju.

Osim izravnih stranih ulaganja Sjedinjenih Američkih država u druge države u nastavku, točnije na grafikonu 5. prikazat će se pet država koje su u 2022. i 2023. godini najviše izravno ulagale u Indiju.

---

<sup>2</sup> Navedeni iznosi su u milijardama američkih dolara

**Grafikon 5.** Države koje su u 2022. i 2023. godini najviše izravno ulagale u Indiju



Izvor: izrada autorice prema Invest India, 2023

Kao što je vidljivo iz grafikona 5. pet država koje su u 2022. i 2023. godini najviše izravno ulagale u Indiju su: Mauricijus (26 %), Singapur (23 %), Sjedinjene Američke Države (9 %), Nizozemska (7 %) i Japan (6 %).

## 6. Zaključak

Odlučiti se na izlazak na inozemno tržište važna je i velika odluka koju poduzeća donose. Poduzeća koje se odluče poslovati na inozemnim tržištima otvaraju se velikom broju poslovnih mogućnosti, a neke od njih su: postizanje ekonomije obujma, ostvarenje dobiti u poslovanju, mogućnost poslovanja na inovativnom tržištu i suradnja s novim poslovnim partnerima. Sve prethodno navedeno poduzećima, između ostaloga, omogućuje povećanje konkurentnosti poduzeća, razvoj poslovanja i povećanje dobiti.

Kada poduzeće procijeni da je spremno za izlazak na inozemno tržište isto mora provesti detaljne analize vlastitog poslovanja i inozemnog tržišta na koje želi izaći kako bi, u konačnici, odabralo strategiju izlaska na inozemno tržište koja će mu dugoročno pomoći u ostvarenju poslovnih ciljeva na inozemnom tržištu. Strategije izlaska na inozemno tržište koje poduzeće može koristiti su: izravan izvoz, projekt „ključ u ruke“, licenciranje, franšiza, strateško zajedničko ulaganje i izravno strano ulaganje. Svaka od prethodno navedenih strategija ima prednosti i nedostatke, a poduzeće prije nego se odluči za strategiju treba proučiti svaku strategiju i razmisliti u kojoj mjeri je svaka strategija primjerena za izlazak na odabrano inozemno tržište te potom donijeti odluku koju strategiju će primijeniti za izlazak na inozemno tržište.

Iz svega navedenog u radu dolazi se do zaključka da poduzeća, ako raspolažu određenim znanjima, vještinama i tehnologijama te su poduzetnici spremni poslovanje odvesti na novu razinu, od izlaska na inozemna tržišta dugoročno mogu imati brojne koristi. Uspjeh poduzeća na inozemnom tržištu uvelike ovisi o tome je li poduzeće izabralo pravu strategiju izlaska na inozemno tržište. Strategija izravnog izvoza izvrsna je za poduzeća koja ne žele ulagati značajan kapital za pokretanje izvoza te za poduzeća čiji proizvodni kapaciteti mogu proizvesti dovoljno robe za izvoz na inozemna tržišta. Projekt „ključ u ruke“ izvrsna je strategija za poduzeća koja žele ostvariti povrat u poslovanju na temelju donošenja vlastitih vještina o procesnim tehnologijama u države u kojima su izravna strana ulaganja ograničena. Licenciranje je izvrsna, profitabilna strategija za poduzeća koja žele biti prisutna na inozemnim tržištima bez da ulože velika financijska sredstva u infrastrukturu i zapošljavanje ljudi. Franšiza je izvrsna strategija za poduzeća koja žele ostvariti rast i proširiti svoje poslovanje dok istovremeno dobivaju novčanu naknadu za prodaju svog poslovanja drugim poduzećima. Strateško zajedničko ulaganje izvrsna je strategija za poduzeća

koja se nalaze u djelatnostima koje su u fazi raste te žele kroz strateški savez s jednim ili više poduzeća poboljšati vlastitu konkurentnost na tržištu. Izravno strano ulaganje izvrsna je strategija



## Literatura

1. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., i Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
2. Archibugi, D., i Iammarino, S. (2002). *The globalization of technological innovation: definition and evidence*. Review of International Political Economy, 9(1), 98-122.
3. Beech, I. (2021). *6 famous joint venture examples*. Dostupno na: <https://breezy.io/blog/joint-venture-examples> [pristupljeno: 21. lipnja 2023.]
4. Bedeković, V. I Golub, D. (2011). *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja*. Praktični menadžment, 2 (2), 57-63. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76453> [pristupljeno: 21. lipnja 2023.]
5. Bracker, J. (1980). *The historical development of the strategic management concept*. Academy of management review, 5(2), 219-224.
6. Brian, I. (2023). Turnkey Project in International Business. Dostupno na: [https://www.financefied.com/education/turnkey-projects-examples/?utm\\_content=cmp-true](https://www.financefied.com/education/turnkey-projects-examples/?utm_content=cmp-true) [pristupljeno: 24. lipnja 2023.]
7. Buble, M. i sur. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Strategija – nakladništvo d.o.o.
8. Buble, M. i Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RriF – plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge
9. Bureau of Economic Analysis. (2023). *Direct Investment by Country and Industry, 2022*. Dostupno na: <https://www.bea.gov/sites/default/files/2023-07/dici0723.pdf> [pristupljeno: 15. rujna 2023.]
10. David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Pearson.
11. Eidgenössische Technische Hochschule Zürich. (2023). *KOF Globalisation Bord*. Dostupno na: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-bord.html> [pristupljeno: 28. lipnja 2023.]
12. Erceg, A. (2013). *Teorijski okvir ekonomske perspektive franšize*. Pravni vjesnik, 29 (1), 137-158. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/111015> [pristupljeno: 04. lipnja 2023.]
13. Erceg, A. i Čičić, I. (2013). *Franšizno poslovanje – stanje u Hrvatskoj*. Ekonomski vjesnik, XXVI (1), 323-335. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/108227> [pristupljeno: 05. lipnja 2023.]

14. Erceg, A. i Orban, I. (2020). *Franšiza – način pokretanja poduzetničkog pothvata*. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, 10 (2), 58-70. Preuzeto s <https://doi.org/10.38190/ope.10.2.5> [pristupljeno: 04. lipnja 2023.]
15. Forbes. (2022). *14 HR Pros Share Their Top Strategic Management Planning Tips*. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/06/28/14-hr-pros-share-their-top-strategic-management-planning-tips/> [pristupljeno: 15. rujna 2023.]
16. Franchise Direct. (2023). *Top 100 Franchises 2023*. Dostupno na: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings> [pristupljeno: 26. lipnja 2023.]
17. Głodowska, A., Pera, B. I Wach, K. (2020). *International strategy as the facilitator of the speed, scope, and scale of firms' internationalization*. *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, 27(3) Dostupno na: <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.3> [pristupljeno: 15. rujna 2023.]
18. Grbac, B. (2009). *Izazovi međunarodnog tržišta*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
19. Gupta, A. (2023). *Top 10 Biggest Franchises In The World In 2023*. Dostupno na: <https://drfranchises.com/biggest-franchises-in-the-world/> [pristupljeno: 05. srpnja 2023.]
20. Gutić, D. i Paliaga, M. (2017). *Strateški menadžment*. Osijek: Studio HS Bord d.o.o.
21. Grgić, M. i Bilas, V. (2008). *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares plus d.o.o.
22. Hill., C.W.L. (2003). *Global business today, Postscript 2003, Second edition*. United States of America: The McGraw-Hill Companies
23. Invest India. (2023). *FDI entry routes into India*. Dostupno na: <https://www.investindia.gov.in/foreign-direct-investment> [pristupljeno: 17. rujna 2023.]
24. Ivoš, E. (1993). *Izazovi modernoj državi*. *Revija za sociologiju*, 24 (3-4), 143-149. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/154893> [pristupljeno: 22. lipnja 2023.]
25. Jakovljević, M., Marin, R. i Čičin-Šain, D. (2012). *Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata*. *Oeconomica Jadertina*, 2 (2), 66-81. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/94460> [pristupljeno: 23. lipnja 2023.]
26. Jandroković, G. (2008). *Hrvatska – Globalni izazovi vanjske politike*. *Adrias*, (15), 25-40. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/35542> [pristupljeno: 23. lipnja 2023.]

27. KOF Swiss Economic Institute. (2023). *KOF Globalisation Indeks*. Dostupno na: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-bord.html> [pristupljeno: 14. rujna 2023.]
28. Kolaković, M. (2018). *Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište*. Zbornik sveučilišta Libertas, 3 (3), 107-123. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/195847> [pristupljeno: 02. lipnja 2023.]
29. Kourdi, J. (2007). *Poslovna strategija: priručnik za učinkovito donošenje odluka*. Zagreb: Poslovni dnevnik: Masmedia
30. Kvartuč, D. (2021). *Ekonomске nejednakosti u uvjetima globalizacije*. Pravnik, 55 (107), 229-239. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/264063> [pristupljeno: 02. lipnja 2023.]
31. Lazibat, T. (1999). *Značaj kvalitete za ulazak na međunarodno tržište*. Ekonomska misao i praksa, 8 (1), 73-88. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/222547> [pristupljeno: 01. lipnja 2023.]
32. Leko-Šimić, M. (2002). *Istraživanje međunarodnog tržišta-specifičnosti i izazovi*. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 15(1-2), 51-56.
33. License Global. (2023). *The Top Global Licensors Report 2023*. Dostupno na: <https://www.licenseglobal.com/rankings-and-lists/top-150-leading-licensors> [pristupljeno: 17. rujna 2023.]
34. Loveday, S. (2018). *Disney renews McDonald's partnership in US*. Dostupno na: <https://www.licensingsource.net/disney-renews-mcdonalds-partnership-in-us/> [pristupljeno: 11. srpnja 2023.]
35. Mahaček, D. I Martinko Lihtar, M. (2013). *Ulaganje u poslovanje putem franšize*. Ekonomski vjesnik, XXVI (2), 598-609. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/116459> [pristupljeno: 05. lipnja 2023.]
36. Manolică, A., & Roman, T. (2012). *Globalization—advantages and disadvantages from the perspective of the manufacturer*. Editorial Bord, 747.
37. Mateša, Z. (2019). *Uvod u strateški menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
38. Merkaš, Z. (2018). *Rizici globalnog poslovnog okruženja – izazovi prve četvrtine 21. stoljeća*. Zbornik sveučilišta Libertas, 3 (3), 95-106. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/195846> [pristupljeno: 10. lipnja 2023.]

39. Nedović, M. i Čuljak, F. (2022). *Utjecaj globalizacije i poslovne etike u funkciji uspješnosti poslovanja*. SKEI–međunarodni interdisciplinarni časopis, 3 (1), 19-31. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/283636> [pristupljeno: 11. lipnja 2023.]
40. Perkov, D., Gregurić-Bajza, N. i Perkov, M. (2018). *Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja*. Zbornik sveučilišta Libertas, 3 (3), 81-94. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/195844> [pristupljeno: 08. lipnja 2023.]
41. Simić, J. (2018). *Kraj posthladno-ratovske ere: izazovi za globalizaciju i slobodnu trgovinu*. Forum za sigurnosne studije, 2 (2), 95-118. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/210711> [pristupljeno: 08. lipnja 2023.]
42. Stobierski, T. (2021). *6 pros and cons of globalization in business to consider*. Dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/pros-and-cons-of-globalization> [pristupljeno: 15. rujna 2023.]
43. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
44. Šperanda, I. (2008). *Mogućnosti primjene tehnika terminskog trgovanja na području turizma*. Poslovna izvrsnost, 2 (2), 135-149. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/38556> [pristupljeno: 10. lipnja 2023.]
45. Thakur, M. (2023). *Joint Venture Example*. Dostupno na: <https://www.educba.com/joint-venture-example/> [pristupljeno: 19. lipnja 2023.]
46. Thompson, Jr. A., Strickland, A.J. i Gamble, J.E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću: Teorija i slučajevi iz prakse*. Zagreb: MATE d.o.o.
47. Tipurić, D. (2020). *Strateško vodstvo: između strategije i organizacijske akcije*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
48. Tipurić, D. i Markulin, G. (2002). *Partnerstva, mreže, savezi – nove strateške prilike za hrvatska poduzeća*. Podravina, 1 (1), 31-44. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/79110> [pristupljeno: 18. lipnja 2023.]
49. Trading Economics. (2023). *China Exports By Country*. Dostupno na: <https://tradingeconomics.com/china/exports-by-country> [pristupljeno: 18. lipnja 2023.]
50. Trend Economy. (2023). *Czech Republic, Imports and Exports, World, All commodities, Value (US\$) and Value Growth, YoY (%), 2011-2022*. Dostupno na: <https://trendeconomy.com/data/h2/CzechRepublic/TOTAL> [pristupljeno: 16. rujna 2023.]

51. Upcounsel. (2023). *Brand Licensing Definition: Everything You Need to Know*. Dostupno na: <https://www.upcounsel.com/brand-licensing-definition> [pristupljeno: 09. srpnja 2023.]
52. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
53. Zovak, I. (2022). *Upravljanje poslovnim rizicima u vanjskoj trgovini*. Zbornik sveučilišta Libertas, 7 (8), 213-223. Preuzeto s <https://doi.org/10.46672/zsl.7.8.13> [pristupljeno: 07. lipnja 2023.]
54. Wolfensohn, J. D. (2001). *The challenges of globalization*. The Role of the World Bank. Address to the Bundestag. Berlin, Germany.
55. Workman, D. (2023). *World's Top Export Countries*. Dostupno na: <https://www.worldstopexports.com/worlds-top-export-countries/> [pristupljeno: 15. rujna 2023.]

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Snage koje potiču i sputavaju međunarodni razvoj.....	13
<b>Tablica 2.</b> 10 država u koje je Kina najviše izvozila u 2022. godini.....	37
<b>Tablica 3.</b> Deset poduzeća koja su u 2023. godini izdali najviše licenci na globalnoj razini.....	42
<b>Tablica 4.</b> Pet najuspješnijih globalnih franšiza u svijetu u 2023. godini .....	45
<b>Tablica 5.</b> Deset najvećih franšiza u svijetu u 2023. godini .....	46
<b>Tablica 6.</b> Izravna strana ulaganja Sjedinjenih Američkih Država u druge države u razdoblju od 2019. do 2022. godine .....	52

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Razvojna usmjerenja ovisno o lancu vrijednosti .....	11
<b>Slika 2.</b> Globalizacija svijeta 1970. godine.....	27
<b>Slika 3.</b> Globalizacija svijeta 2020. godine.....	28
<b>Slika 4.</b> Čimbenici koji utječu na izbor načina izlaska poduzeća na inozemno tržište .....	31

## **Popis grafikona**

<b>Grafikon 1.</b> Indeks globalizacije svijeta u razdoblju od 1970. do 2020. godine .....	29
<b>Grafikon 2.</b> Top 10 država u svijetu prema Indeksu globalizacije 2022. godine .....	30
<b>Grafikon 3.</b> Glavni izvozni partneri Češke u 2022. godini .....	35
<b>Grafikon 4.</b> Izvoz Kine po kontinentima 2022. godine .....	36
<b>Grafikon 5.</b> Države koje su u 2022. i 2023. godini najviše izravno ulagale u Indiju .....	53