

# Strateško planiranje ulaska na inozemno tržište poslovnog subjekta ASIA

---

Džalto, Šimun

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:429821>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-27**



*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 Marketing

Šimun Džalto

**STRATEŠKO PLANIRANJE ULASKA NA INOZEMNO  
TRŽIŠTE POSLOVNOG SUBJEKTA ASIA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Šimun Džalto

**STRATEŠKO PLANIRANJE ULASKA NA INOZEMNO  
TRŽIŠTE POSLOVNOG SUBJEKTA ASIA**

Diplomski rad

**Kolegij: Strategije ulaska na inozemno tržište**

JMBAG: 0010225723

e-mail: [sdzalto@efos.hr](mailto:sdzalto@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Graduate Study of Marketing

Šimun Džalto


**STRATEGIC PLANNING OF ENTERING THE FOREIGN  
MARKET OF COMPANY ASIA**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG 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:** Šimun Džalto  
**JMBAG:** 0010225723  
**OIB:** 63702480745  
**e-mail za kontakt:** simun.1999@gmail.com  
**Naziv studija:** Marketing  
**Naslov rada:** Strateško planiranje ulaska na inozemno tržište poslovnog subjekta Asia  
**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku,      2024.      godine

Potpis



## **Strateško planiranje ulaska na inozemno tržište poslovnog subjekta Asia**

### **SAŽETAK**

Dinamične promjene u poslovnom okruženju dovele su do toga da se poslovni subjekti moraju sve više prilagođavati kako bi mogli maksimalno iskoristiti trenutne tržišne prilike. Zasićenost tržišta, rast konkurencije te lakoća ulaska poslovnih subjekata na inozemna tržišta kroz najjednostavnije oblike internacionalizacije, dovele su do toga da je važnost poslovnih strategija u međunarodnom poslovanju sve značajnija. Brze promjene na tržištima i stalni rast tržišta, doveli su do toga da poslovni subjekti moraju biti sve kreativniji kako bi disperzirali rizik, maksimizirali dobit i na kraju – opstali. Globalizacijom je olakšano distribuirati proizvode namijenjene za domaće tržište, na inozemna tržišta. Kako bi se poslovni subjekt uspješno pripremio za internacionalizaciju poslovanja, nije pravilo, no ako tržišna situacija omogućuje, ne bi bilo loše kada bi za početak sam sebi dokazao da može uspješno poslovati na domaćem tržištu, a zatim krenuti s razmišljanjima o internacionalizaciji. Motivi za internacionalizaciju poslovanja mogu biti proaktivni i reaktivni. Naravno, postoje i brojne prepreke internacionalizacije koje se očituju u manjku iskustva menadžmenta, manjku potrebnih vještina, vladinim barijerama i slično. Poslovni subjekt mora svaku od mogućih prepreka analizirati te prilagoditi svoju strategiju internacionalizacije kako bi minimizirao svoje rizike i doveo se u bolju poziciju prilikom pristupa inozemnom tržištu. Poslovni subjekt Asia dobro posluje na hrvatskom tržištu ali je uvidio priliku za internacionalizacijom te je krenuo s procesom izvoza knjiga namijenjenih za hrvatsko tržište, na inozemna. Prije realizacije, tom procesu prethode brojne analize poslovnog subjekta, njegovih mogućnosti i budućih planova što će biti prikazano u radu.

**Ključne riječi:** Strategija, međunarodno poslovanje, inozemno tržište

## **Strategic planning of entering the foreign market of company Asia**

### **ABSTRACT**

Dynamic changes in the business environment have led to the fact that business entities must adapt more and more in order to make the most of current market opportunities. The saturation of the market, the growth of competition and the ease of entry of business entities into foreign markets through the simplest forms of internationalization have led to the fact that the importance of business strategies in international business is increasingly significant. Rapid changes in the markets and the constant growth of the market have led to the fact that business entities have to be more and more creative in order to disperse risk, maximize profit and ultimately survive. Globalization has made it easier to distribute products intended for the domestic market to foreign markets. For a business entity to successfully prepare for internationalization, it is not a rule, but if the market situation allows it, it would not be bad if it first proved to itself that it can do business successfully on the domestic market, and then start thinking about internationalization. Motives for business internationalization can be proactive and reactive. Of course, there are also numerous obstacles to internationalization that are manifested in the lack of management experience, the lack of necessary skills, government barriers and the like. The business entity must analyze each of the possible obstacles and adjust its internationalization strategy in order to minimize its risks and put itself in a better position when accessing the foreign market. The business entity Asia does well on the Croatian market, but it saw an opportunity for internationalization and started the process of exporting books intended for the Croatian market to foreign markets. Before implementation, this process is preceded by numerous analyzes of the business entity, its possibilities and future plans, which will be presented in the paper.

**Keywords:** Strategy, international business, foreign market

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
2.1. Predmet i cilj rada.....	2
2.2. Metode rada.....	2
2.3. Struktura rada .....	2
<b>3. Važnost poslovnih strategija u međunarodnom poslovanju</b> .....	3
3.1. Odluka o internacionalizaciji poslovanja .....	3
3.2. Motivi internacionalizacije poslovanja .....	5
3.3. Prepreke internacionalizacije poslovanja.....	6
3.4. Izbor inozemnog tržišta .....	7
3.5. Vremensko određenje ulaska na inozemno tržište.....	11
3.5.1. Strategije vremenskog određenja ulaska na veći broj inozemnih tržišta.....	14
3.6. Načini ulaska na inozemno tržište .....	15
<b>4. Potencijali ulaska nakladničke kuće Asia na inozemno tržište</b> .....	21
4.1. Opis poslovanja naklade.....	21
4.2. Motiv i plan ulaska na inozemno tržište .....	24
4.3. Odabir inozemnog tržišta.....	25
4.4. Vremensko određenje ulaska na inozemno tržište.....	27
4.5. Način ulaska na inozemno tržište.....	28
4.6. Očekivani rezultati ulaska na inozemno tržište.....	29
<b>5. Zaključak</b> .....	31
<b>Literatura</b> .....	32
<b>Popis slika</b> .....	34



## 1. Uvod

Diplomski rad opisuje i analizira strateško planiranje ulaska na inozemno tržište poslovnog subjekta Asia. Asia je, kako se da iščitati iz društvenih mreža poslovnog subjekta *dom za sve sanjare i njihove knjige*, a glavne djelatnosti subjekta su izdavanje knjiga i ostala izdavačka djelatnost.

Odluka o načinu ulaska na inozemno tržište, koja omogućuje ulazak proizvoda, usluga, ljudskih ili drugih resursa poslovnog subjekta na inozemno tržište, ima važan učinak na ukupnu uspješnost međunarodnog poslovanja.

Poslovni subjekt treba napraviti dobar, odnosno realan plan toga gdje želi biti, a zatim razviti strategiju koja će mu omogućiti dostizanje zacrtanoga cilja. Poslovni subjekt koji se razvije na domaćem tržištu u jednom trenutku će vjerojatno odlučiti o proširenju svoga poslovanja na inozemno, odnosno inozemna tržišta, čime će si omogućiti veću disperziju rizika, povećati ulog, a samim time i zaradu, odnosno promet te profitirati od ekonomije obujma.

Poslovni subjekt će se u svojim namjerama ulaska na inozemno tržište suočiti s mnogo problema, no odabirom pravilne strategije i pravovremenim ulaskom će povećati šanse za uspjeh na tržištima kojima pristupa. Asia je poslovni subjekt koji je tek u početku svoga poslovanja, stoga je potrebno razmotriti različite teorijske pristupe strateškog planiranja ulaska na inozemna tržišta, a zatim tržištima pristupiti na način koji najbolje odgovara trenutnom stanju poslovnog subjekta te zamišljenoj misiji i viziji subjekta.

## **2. Metodologija rada**

Metodologija rada sadrži predmet i cilj rada, metode rada i strukturu rada.

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je prikazivanje procesa strateškog planiranja ulaska na inozemno tržište poslovnog subjekta. Rad prikazuje teorijsku odluku o motivima internacionalizacije, prepreku internacionalizaciji u jednom poslovnom subjektu, proces izbora inozemnog tržišta, vremensko određenje ulaska na inozemno tržište poslovnog subjekta te načine ulaska na inozemno tržište.

U empirijskom dijelu, teorijski proces strateškog planiranja ulaska na inozemno tržište je povezan s nakladničkom kućom Asia. Taj dio rada prikazuje potencijale ulaska nakladničke kuće Asia na inozemno tržište i spaja teoriju s praksom.

Cilj rada je prikazati važnost praćenja teorije i osmišljavanja strategijskog pristupa prilikom internacionalizacije poslovnog subjekta.

### **2.2. Metode rada**

U ovom radu korištena je metoda dedukcije, pri čemu se donio općeniti zaključak o važnosti internacionalizacije poslovanja poslovnih subjekata, a zatim se taj zaključak razgraničio na teorije vezane uz izlazak poslovnog subjekta na međunarodno tržište. Deskriptivnom metodom su u teorijskom dijelu definirani razni termini vezani uz temu ovog rada, dok su u drugom dijelu rada ti termini povezani s poslovnim subjektom Asia. Pri tom, zaključak se dao vezan i uz poslovanje nakladničke kuće Asia te su se naveli potencijali naklade za poslovanje na međunarodnom tržištu.

### **2.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen u pet povezanih poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem se čitatelja uvodi u temu. Drugo poglavlje predstavlja metodologiju rada. Treće poglavlje predstavlja važnost poslovnih strategija u međunarodnom poslovanju, gdje se prolazi kroz teme odluke o internacionalizaciji poslovanja, motive za internacionalizaciju poslovanja, prepreke internacionalizacije poslovanja i izbor inozemnog tržišta. Uz te teme obrađuje se i vremensko određenje ulaska na inozemno tržište i načine ulaska na inozemna tržišta. U četvrtom poglavlju, naziva – Potencijali ulaska nakladničke kuće Asia na inozemno tržište, pojašnjeni su potencijali naklade, opisano je poslovanje naklade, opisan je motiv i plan ulaska na inozemno tržište, objašnjava se odabir inozemnih tržišta i vremenskih određenja ulaska na inozemna tržišta kao i načini ulaska na inozemna tržišta. Zadnja tema u ovom poglavlju su očekivani rezultati ulaska na inozemno tržište. Peto poglavlje je zaključak rada.

### **3. Važnost poslovnih strategija u međunarodnom poslovanju**

Određivanje ciljeva poslovanja u marketinškom smislu znači, uz ostalo, zauzimanje stava o tome što se želi postići na tržištu i u kojem vremenu. Način na koji se to želi ili namjerava ostvariti se obično naziva strategijom i taktikom. Strategija je širok nacrt ponašanja kojim se utvrđuju načini ostvarivanja ciljeva. Strategija u užem smislu jest način ostvarivanja ciljeva poslovanja, a u širem smislu uključuje i proces određivanja poslovnih ciljeva (Ljubić, 1994).

Poslovna strategija po Ansoffu (1969) je skup smjernica za menadžment kojima se detaljno određuje:

- Položaj poduzeća na tržištu s obzirom na proizvod / tržište
- Smjerove u kojima će poduzeće rasti i mijenjati se
- Instrumenti koje će poduzeće primijeniti u konkurentskoj borbi
- Sredstva koja će omogućiti nastup na novim tržištima
- Način na koji će oblikovati svoja sredstva
- Moć koju će pokušati iskoristiti
- Slabosti koje će nastojati prevladati

Poslovna strategija je, dakle, važan segment koji treba uzeti u obzir prilikom pokretanja, širenja ili značajnije promjene u poslovanju. Strategiju, stoga, treba prilagođavati ovisno o pothvatu, pogotovo kada je riječ o pothvatu u međunarodnom poslovanju. Identične stvari će se na različitim mjestima prihvatiti drukčije, stoga je strategiju potrebno prilagoditi međunarodnom planu.

Prije odabira, odnosno prilagodbe strategije međunarodnom planu, potrebno je donijeti odluku o internacionalizaciji. Odabir strategije koja će se koristiti prilikom internacionalizacije poslovanja će uvelike utjecati na uspješnost širenja poslovnog subjekta na internacionalna tržišta. U sljedećem potpoglavlju bit će riječ o donošenju odluke o internacionalizaciji i bitnim procesima kroz koje poslovni subjekt prolazi pri donošenju te odluke.

#### **3.1. Odluka o internacionalizaciji poslovanja**

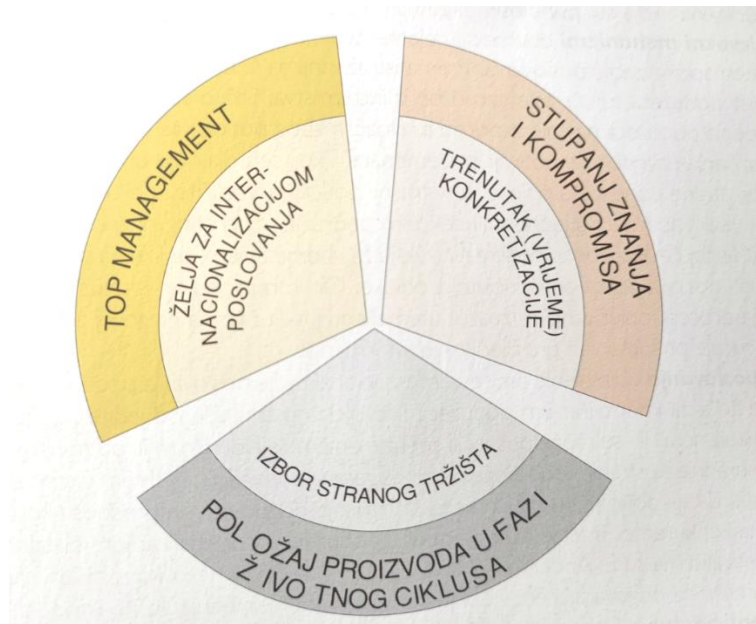
Poslovni subjekti koji žele poslovati na inozemnom tržištu već vjerojatno posluju na domaćem tržištu i to provodeći svoju (marketinšku) strategiju prilično uspješno. Nije izgledno da će poslovni subjekt odmah krenuti na osvajanje međunarodnog tržišta, već je izglednije da će prvenstveno sebi dokazati da zamišljena strategija uspijeva na domaćem tržištu, a zatim će je,

nakon nekog vremena, modificirati i usmjeriti na osvajanje međunarodnog tržišta. Quantum21.net (2008) navode da će poslovni subjekti „koji su do sada bili usidreni u relativno sigurnoj luci morati ploviti naprijed, sve dalje i brže, kako bi se mogli natjecati, pobijediti i služiti kupcima. To je temeljni trend. Oni moraju ići dalje, sve brže i u pravom smjeru jer će u protivnom zapasti u velike probleme.“ Inozemno tržište je, prirodno, drukčije od domaćeg tržišta, tako da su potrebne brojne modifikacije u pristupu poslovanja. Možda je potrebno razraditi potpuno novu marketinšku strategiju za novo tržište, kao i postaviti nove ciljeve. Elementi koji djeluju u trenutku odluke o internacionalizaciji, posljedica su početnih snaga. One dolaze iz samog poslovnog subjekta, odnosno iz izričite želje visoko rangiranih rukovoditelja da poslovni subjekt započne s procesom internacionalizacije. Taj utjecaj je toliko jak da izrada daljnjih studija služi isključivo za otkrivanje najboljih strategija za provedbu takve odluke (Previšić i Ozretić Došen, 1999).

Isti autori navode sljedeće procese važne pri donošenju odluke o internacionalizaciji poslovanja:

- a) Tržišna selekcija
- b) Inicijalni izvozni mehanizmi
- c) Kontrola poslovanja
- d) Kombinirani pristup

Slika 1 prikazuje proces internacionalizacije poslovanja poslovnog subjekta. Od top menadžmenta dolazi želja za internacionalizacijom poslovanja poslovnog subjekta koje se mora odvijati pravovremeno te s pažljivim odabirom inozemnog tržišta, kako bi poduhvat internacionalizacije bio što uspješniji.



Slika 1 Proces internacionalizacije poslovanja poduzeća (Previšić i Ozretić Došen, 1999).

### 3.2. Motivi internacionalizacije poslovanja

U većini poslovnih subjekata, samo je jedan čimbenik rijetko odgovoran za bilo koju akciju. Većinom više čimbenika dovodi do toga da poslovni subjekt poduzima korake u jednom smjeru, a isto je i s internacionalizacijom. Dakle, mnogo motiva vuče i gura poslovni subjekt prema internacionalizaciji. Te motive prema Czinkota i Ronakainen (2007) moguće je podijeliti u proaktivne i reaktivne.

Proaktivni poticaji za izlaz na inozemno tržište su (Czinkota i Ronakainen, 2007):

- Prednosti povećanja profita
- Jedinstveni proizvodi
- Tehnološka prednost
- Ekskluzivne informacije
- Ekonomija obujma
- Veličina tržišta

Reaktivni poticaji za izlaz na inozemno tržište su (Czinkota i Ronakainen, 2007):

- Pritisci konkurencije
- Prekomjerna proizvodnja
- Pad domaće prodaje
- Višak kapaciteta

- Zasićenost domaćih tržišta
- Blizina kupaca i luka

Prema WHY GO INTERNATIONAL? (2014) glavni razlozi internacionalizacije poslovanja su: tržišne prilike, diverzifikacija rizika i ekonomija obujma.

Dakle, vidljivo je da je za poslovni subjekt bolje reagirati proaktivno. Dojam je da proaktivni motivi djeluju na način „zato što subjekt želi“, dok je kod reaktivnih to „zato što subjekt mora“. Izlazak na inozemno tržište je ogromna promjena za svaki poslovni subjekt. Neovisno o njegovoj veličini, obujmu ili načinu izlaska, a svi vrlo dobro znaju da je promjene uvijek bolje dočekati spreman. Dakle, poslovni subjekt koji vidi da bi u budućnosti mogao imati potencijal izlaska na inozemno tržište, trebao bi se što je prije moguće krenuti pripremati za takvo djelovanje, kako bi maksimizirao pozitivne posljedice internacionalizacije, a minimizirao rizike. Zahvaljujući internacionalizaciji, poslovni subjekti mogu dobiti dodatni kapacitet, ojačati svoju financijsku poziciju, ostvariti inovativnost i povećanje prihoda, a to sve je korisno kako za poslovni subjekt tako i za njegovu domaću ekonomiju (Kubičkova, et al. 2014).

### **3.3. Prepreke internacionalizacije poslovanja**

Prema Nufrraraida, et al. (2022) prepreke internacionalizacije poslovanja mogu se svrstati u dvije kategorije:

- a) Unutarnje,
- b) Vanjske

Unutarnje prepreke internacionalizacije uključuju ograničene ljudske resurse, kvalitetu proizvoda i financijska sredstva. U ograničene ljudske resurse spada sposobnost vlasnika ili menadžera za stvaranje konkurentske strategije na međunarodnom tržištu. Poslovni subjekti, kako bi svladali kvalitetu proizvoda, kao jednu od unutarnjih prepreka, moraju osigurati da proizvedeni proizvodi imaju prednosti (naspram drugih) i dobru kvalitetu. Uz to, poslovni subjekti moraju brinuti i o prikladnosti proizvedenih proizvoda za internacionalna tržišta. Kada je riječ o financijskim sredstvima kao barijeri, dostupnost kapitala će uvijek biti velika prepreka internacionalizaciji poslovanja, zbog poteškoća u pristupu kapitalu iz financijskih institucija (posebno za mala i srednja poduzeća).

Vanjske prepreke internacionalizaciji uključuju poslovno okruženje, vladine barijere i sociokulturne barijere. Poslovno okruženje uključuje rizike na međunarodnim tržištima,

neizvjesnost inozemnih tržišta i stupanj konkurentnosti. Uz njih, fluktuacije u stranim valutama su također stvar s kojom se poslovanje susreće pri internacionalizaciji poslovanja. Vladine barijere uključuju carinske troškove koje se moraju snositi za obavljanje vanjske trgovine. Ova se prepreka može minimizirati ako vlasnik ili menadžer poslovnog subjekta ima dovoljno iskustva u vanjskoj trgovini, no za nove poslovne subjekte, to će sigurno biti značajna barijera. Sociokulturne barijere predstavljaju društveno-kulturne razlike u međunarodnim suradnjama, neke od razlika su: razina predanosti, navike, načini rada, itd.

Leonidou (2000) sugerira da su jedan od najozbiljnijih problema internacionalizacije poslovanja ograničene informacije dostupne prvo za lociranje, a zatim i za analizu prilika na inozemnim tržištima. Usko vezan uz taj problem je i problem pronalaženja odgovarajućih inozemnih partnera koji bi djelovali kao poslovni subjekt - predstavnik na inozemnim tržištima. Posljednji problem, prema ovom autoru, je intenzivna konkurencija koja je značajno porasla na inozemnim tržištima tijekom posljednjih nekoliko desetljeća.

Nadalje, Makosiej (2023) kaže da ako poslovni subjekt želi uspjeti na inozemnom tržištu, da mora razumjeti norme i vrijednosti inozemnog tržišta. Uz to, po istom autoru, jezična prepreka je priličan problem koji može navesti poslovne subjekte na drukčiju komunikaciju unutar i van poslovnog subjekta. Zakonske i kulturne prepreke su također jedne od glavnih prepreka uspješne internacionalizacije poslovanja, kao i pronalazak pravog tržišta, upravljanje operacijama poslovnog subjekta „preko granica“ te razumijevanje ponašanja inozemnog tržišta.

#### **3.4. Izbor inozemnog tržišta**

Tržište, kao pojam ima više značenja. Po Dibb, et al. (1995) prvo značenje tržišta je geografsko i označava mjesto gdje se kupuju i prodaju dobra. Drugo značenje opisuje odnos između ponude i potražnje. Treće značenje opisuje pojam tržišta kao čin prodavanja neke robe. Također, ponekad se pod pojmom tržišta podrazumijeva ukupno stanovništvo na nekom zemljopisnom prostoru.

Po Dibb, et al. (1995) kako bi se neka skupina ljudi mogla smatrati tržištem, moraju se ispuniti sljedeća četiri uvjeta:

- a) Ljudi moraju trebati ili željeti neki proizvod. Ako nemaju potrebu, tada se skupina ljudi ne može smatrati tržištem,

- b) Ljudi u skupini moraju imati sposobnost kupnje proizvoda, a ona je u funkciji njihove kupovne moći, koja se pak sastoji od izvora kao što su novac, dobra i usluge kojima se razmjenjuje,
- c) Ljudi moraju htjeti upotrijebiti svoju kupovnu moć,
- d) Ljudi u određenoj skupini moraju imati ovlast za kupnju robe.

Poslovni subjekt, u skladu sa svojom poslovnom orijentacijom, kulturom organizacije, vizijom i misijom, treba usporediti mogućnosti na domaćem tržištu s mogućnostima na inozemnim tržištima i odlučiti o pogodnom trenutku za započinjanje procesa pristupanja inozemnom tržištu. Opće pravilo, po Previšić i Ozretić Došen (1999), je da poslovni subjekt treba krenuti s izlaskom na inozemno tržište kada ima odgovarajuću prednost pred konkurentima koja će biti jednako prihvaćena na odabranom inozemnom tržištu.

Za ispravan odabir inozemnog tržišta, potrebno je prikupiti sve relevantne informacije. A one su po Previšić i Ozretić Došen (1999):

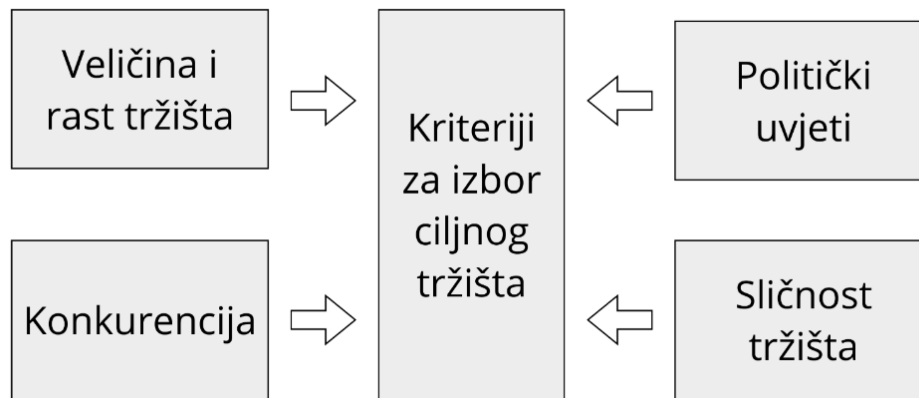
1. Potencijal stranog tržišta - moguće je istražiti grubom procjenom koja se bazira na statističkim podacima poput BNP-a i kupnje ili potrošnje istog ili sličnog proizvoda
2. Uvjeti pristupa stranom tržištu - obuhvaćaju regulativu izvoza obzirom na carine, dozvole, kvote i druga ograničenja
3. Troškovi distribucije
4. Lokalni i međunarodni konkurenti - oni su veliki izazov za poslovni subjekt. Poslovni subjekt mora uložiti dodatne napore kako bi što preciznije procijenio njihovu snagu, veličinu i utjecaj
5. Prihvatljivost proizvoda ili usluge - poslovni subjekt s proizvodom, koji se na domaćem tržištu dobro plasirao, pretpostavlja da će se isti proizvod dobro prodavati i na inozemnom tržištu. No, to ne mora biti tako. Poslovni subjekt će možda morati prilagoditi proizvod inozemnom okruženju.

Slika 2 predstavlja kriterije za izbor ciljnog tržišta. Po Grbac (2008) odabir inozemnog tržišta moguće je učiniti po velikom broju kriterija. Kriteriji osciliraju od situacije do situacije, ali se po Grbac (2008) pouzdanim podrazumijevaju:

- Veličina i rast tržišta,
- Politički uvjeti,



- Konkurencija,
- Sličnost tržišta.



Slika 2 Kriteriji za izbor ciljnog tržišta. Izrada autora po (Grbac, 2008).

Kada je riječ o veličini i rastu tržišta, tržište je poslovnom subjektu zanimljivije ako je veće i ako ostvaruje brži rast. Veća tržišta, po svojoj logici, imaju veće izgleda za uspjeh u odnosu na mala, sporo-rastuća tržišta. Veća tržišta imaju veću potencijalnu potražnju za proizvodom. Široka dostupnost podataka i informacija o tržištu osigurava poslovnim subjektima redovito korištenje veličine i rasta tržišta kao kriterija za izbor inozemnog tržišta (Grbac, 2008). Velika tržišta, iako imaju veću potencijalnu potražnju za proizvodom, možda nisu u svakoj poslovnoj situaciji idealna. Primjerice, na većim tržištima vjerojatno već postoji etablirana mreža konkurenata, dionika i ostalih igrača u industriji i na takvim tržištima vjerojatno postoje veće barijere. Dok je primjerice na manjim tržištima, sa sporijim rastom, nešto jednostavnije ući i zauzeti vodeću poziciju. No, ulazak na takvo tržište predstavlja ogroman rizik jer ne postoji garancija da će se potražnja na tržištu sa sporijim rastom približiti, ili izjednačiti potražnji na većem tržištu, s bržim rastom.

Za izbor tržišta se kao kriteriji, također, koriste i politički uvjeti u inozemstvu. Politički uvjeti, kao kriterij za izbor inozemnog tržišta, očituju se kroz sporost ili brzinu birokracije, otežanost u kretanju kapitala, ograničenosti inozemnog vlasništva i drugo (Grbac, 2008). Ovisno o industriji i tržištu, politički uvjeti, kao kriteriji za izbor inozemnog tržišta mogu imati veću, manju ili nikakvu ulogu. Također, ovisno o industriji i tržištu, neki dijelovi gore navedenih

političkih uvjeta mogu biti zahtjevniji za ispuniti od drugih. U industrijama koje zahtijevaju mnogo papirologije (primjerice, građevinska) na tržištu gdje je birokracija iznimno spora, potencijalno se mogu izgubiti i mjeseci prije nego se započne s projektom. Stoga je važno za poslovni subjekt očekivati nepredviđene situacije i biti spreman na njih, a to je moguće jedino iskustvom rukovoditelja.

Utvrđivanje konkurencije, kao kriterij odabira inozemnog tržišta, je otežano jer ne postoje institucije koje na jednom mjestu mogu osigurati i pružiti sve potrebne informacije o konkurenciji. Dakle, u istraživanju konkurencije, subjekt je većinom prepušten sam sebi, odnosno pretraživanju i analiziranju dostupnih podataka (Grbac, 2008). Za utvrđivanje konkurencije, poslovni subjekt je prepušten sam sebi, no u današnje moderno doba, gdje je većina informacija na dohvata ruke, istražiti konkurenciju više nije toliko zahtjevan proces. Naravno, nemoguće je konkurenciju istražiti s maksimalnom detaljnošću i preciznošću, no preciznim analiziranjem podataka, može se doći do kvalitetnih i korisnih informacija o konkurentima na tržištu.

Kada je riječ o sličnosti tržišta, poslovni subjekt teži djelovanju na tržištima koja su po određenim osobitostima slična ili ista kao tuzemno tržište. Na taj se način poslovni subjekt izlaže manjem riziku. Poslovnom subjektu je jednostavnije ući na tržište gdje se, primjerice, govori jednak ili sličan jezik, postoji sličan sustav distribucije, a i ponašanje kupaca je slično (Grbac, 2008). Za manje poslovne subjekte, sličnost tržišta igra ključnu ulogu. Primjerice, poslovni subjekt može imati dobro razvijen proizvod za domaće tržište, no zbog financijskih prepreka nije u mogućnosti prilagoditi segmente koji bi tom proizvodu omogućili maksimalan angažman na inozemnom tržištu. Stoga, odabравši slično tržište, poslovni subjekt može svojim proizvodom kojega je proizveo za domaće tržište, bez dodatnih ulaganja zadovoljiti barem dio inozemnog tržišta.

Po Dibb, et al. (1995) poslovni subjekt za odabir tržišta može koristiti dvije strategije: strategiju koncentracije i strategiju više segmenata. Koju će strategiju poslovni subjekt iskoristiti ovisi o vlastitim sposobnostima subjekta, raspoloživim resursima i prirodi konkurencije. Poslovni subjekt mora prilagoditi marketinške strategije svojim mogućnostima, odnosno strategijama koje će koristiti za ulazak na inozemno tržište. U nastavku su objašnjene dvije različite marketinške strategije, odnosno dva različita pristupa - strategija koncentracije i strategija više segmenata.

Poslovni subjekt koji usmjerava svoje marketinške napore naspram jednog segmenta tržišta, kreirajući jedan marketinški splet koristi strategiju koncentracije. Glavna prednost ove strategije je što ona poslovnom subjektu omogućava specijalizaciju. Uz to, usredotočenost subjekta na jedan segment omogućava poslovnim subjektima s oskudnim resursima konkuriranje mnogo većim organizacijama. Koristeći se strategijom za više segmenata, poslovni subjekt usmjerava svoje marketinške napore na dva segmenta ili više njih. Prednosti ove strategije izražene su u poslovnim subjektima koji imaju višak proizvodnih kapaciteta, jer prodaja na dodatnim segmentima može apsorbirati taj višak. Nedostatak ove strategije je taj što traži veći broj resursa te troškovi proizvodnje mogu biti veći naspram strategije koncentracije (Dibb, et al. 1995).

Veliku ulogu u izboru inozemnog tržišta, također igra i atraktivnost tržišta. Atraktivnost proizlazi iz pregršt mogućnosti koje nudi inozemno tržište, a koje poslovni subjekt prepoznaje. Za mjerenje tržišne atraktivnosti mogu se koristiti razni kriteriji, kao primjerice BDP per capita, broj stanovnika, veličina i rast tržišta, troškovi istraživanja i razvoja, dostupni dobavljači i slično (Grbac, 2008).

### **3.5. Vremensko određenje ulaska na inozemno tržište**

Važna dimenzija procesa internacionalizacije je vrijeme ulaska na inozemno tržište. Konkurencija i industrijske strukture su velike i globalne, stoga čak i mladi poslovni subjekti moraju rano ući na inozemna tržišta kako bi poboljšali svoju konkurentnost. Na taj način profitiraju ekonomijom razmjera. Na vrijeme ulaska poslovnog subjekta na inozemno tržište prvenstveno utječe stopa rasta tržišta i razvijenost poslovnog subjekta, međutim, profiti internacionalizacije su, unatoč ranom ulasku, neizvjesni (Bürgel, et al. 2004).

Vremensko određenje ulaska na inozemno tržište je, dakle, izuzetno važna tematika kojoj poslovni subjekt mora posvetiti dovoljne resurse. Poslovni subjekt zauzima tržišnu poziciju ovisno o trenutku ulaska na inozemno tržište. Tipično, postoje četiri moguće situacije s obzirom na stupanj globalizacije inozemnog tržišta i stupanj internacionalizacije poslovnog subjekta, Slika 3 ih predstavlja.

## STUPANJ GLOBALIZACIJE TRŽIŠTA PROIZVODA

		STUPANJ INTERNACIONALIZACIJE POSLOVNOG SUBJEKTA	
		NIZAK	VISOK
STUPANJ INTERNACIONALIZACIJE POSLOVNOG SUBJEKTA	NIZAK	RANI ULAZAK	KASNI ULAZAK
	VISOK	USAMLJENI MEĐUNARODNI IGRAČ	MEĐUNARODNI IGRAČ MEĐU DRUGIMA

Slika 3 Uobičajene situacije ulaska na tržište (Izrada autora po: Mühlbacher, et al. 1999).

Dakle, po Mühlbacher, et al. (1999) četiri moguće situacije su:

1. Rani ulazak
2. Kasni ulazak
3. Usamljen međunarodni igrač
4. Međunarodni igrač među drugima

Kod ranog ili pionirskog ulaska poslovni subjekt nema ili ima tek nekoliko nevažnijih poslovnih partnera u inozemstvu. Budući da je razina globalizacije tržišta proizvoda niska, potencijalni konkurenti su iznimno fokusirani na tržišta svojih zemalja. Razina informacija o novim međunarodnim tržištima, koja su izravno ili neizravno dostupna menadžmentu, je ograničena. Poslovni subjekt mora uložiti u prikupljanje informacija koje mogu biti u obliku preliminarnog ulaska na tržište korištenjem načina ulaska niskog rizika, kao što je na primjer – prodaja uvozniku (Mühlbacher, et al. 1999).

Prednosti koje pionir ima su, prema Innovation cloud (2020):

- Kontrola nad novom tehnologijom i distribucijskim kanalima, što smanjuje ukupne troškove,
- Kreiranje lojalnog i snažnog odnosa s korisnicima,
- Najveći tržišni udio,

- Kreiranje visokih ulaznih barijera za konkurenciju

Nedostaci pionirskog ulaska na inozemno tržište su, prema Innovation cloud (2020):

- Konkurencija može ući za pionikom prateći njegov uspjeh, inovaciju ili *know-how*,
- Pionir mora konstantno raditi na napretku te biti u tijeku s potrebama i željama svojih kupaca.

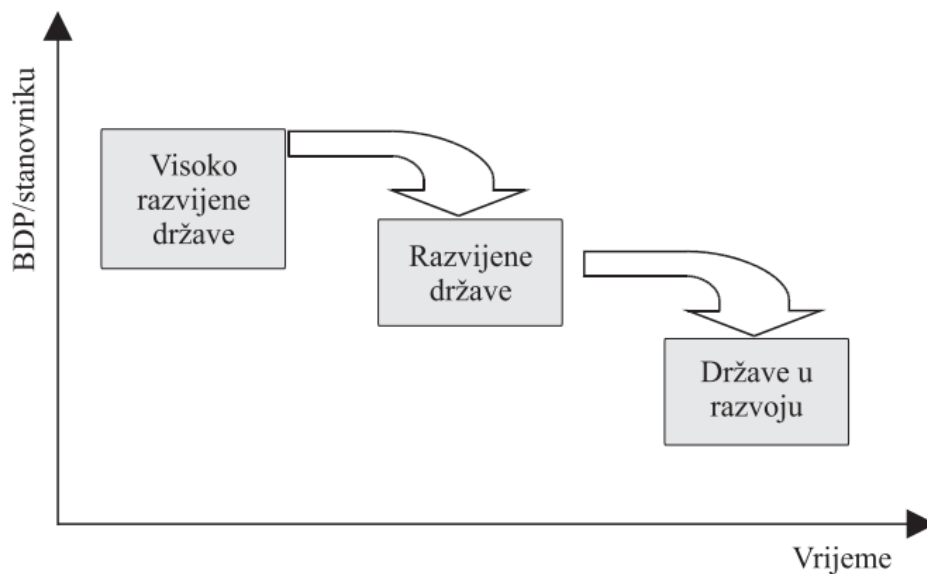
Generalno gledano, kako bi poslovni subjekt ranim ulaskom uspješno ušao na inozemno tržište, on mora biti snalažljiv u smislu prikupljanja što je moguće većeg broja adekvatnih informacija, mora imati hrabrosti biti prvi i spretan kako bi postavio što bolje barijere ulaska konkurenciji (odnosno, zaštitio sebe u budućnosti) (Muhlbacher, et al. 1999).

Kada je riječ o kasnom ulasku na inozemno tržište, tu je poslovni subjekt već okružen međunarodno aktivnim dobavljačima, konkurentima i posrednicima. Veličina poslovnog subjekta uvelike određuje kako će se u kasnom ulasku na tržište odvijati sami ulazak. Mali poslovni subjekti će se morati usredotočiti na načine ulaska koji omogućuju bliske odnose s kupcima. Veći poslovni subjekti, pak, mogu kupiti udio putem načina ulaska koji zahtijeva velika ulaganja, kao npr. kupnja udjela u lokalnim poslovnim subjektima (Muhlbacher, et al 1999). Dakle, poslovni subjekt koji kasno ulazi na tržište će se bolje snaći ako je „velik“, jer će moći ostvariti adekvatnija partnerstva. To, naravno, ne znači da mali poslovni subjekt, koji relativno kasno ulazi na tržište, neće uspjeti. Možda i hoće, no uz mnogo više odricanja i veće rizike. No, unatoč većim rizicima koje mali poslovni subjekt, pri kasnom ulasku ima, rizik i dalje nije toliko velik kao kod pionirskog ulaska, jer u kasnom ulasku su informacije o tržištu i ponašanju potrošača već dostupne te, ako ih poslovni subjekt s kasnim ulaskom na inozemno tržište zna iskoristiti, uvelike si umanjuje nepredviđene rizike. Odnosno, spremniji je na više (potencijalno opasnih) situacija.

Kada je poslovni subjekt „međunarodni među ostalima“, kod njega postoji značajno međunarodno poslovno iskustvo na globalnom tržištu proizvoda. Njegovo daljnje širenje na tržišta novih zemalja ne podrazumijeva nikakve znatnije promjene u osnovnoj strategiji poslovnog subjekta. U toj situaciji menadžment može iskoristiti položaj poslovnog subjekta na drugim tržištima kako bi iskoristio svoj ulazak na novo tržište (Muhlbacher, et al 1999). Generalno gledano, poslovni subjekt u ovom vremenskom određenju ima olakšan ulazak na nova međunarodna tržišta zbog vlastite veličine, uhodane organizacije (koja je već nebrojeno puta pristupila novom tržištu) i disperzije rizika.

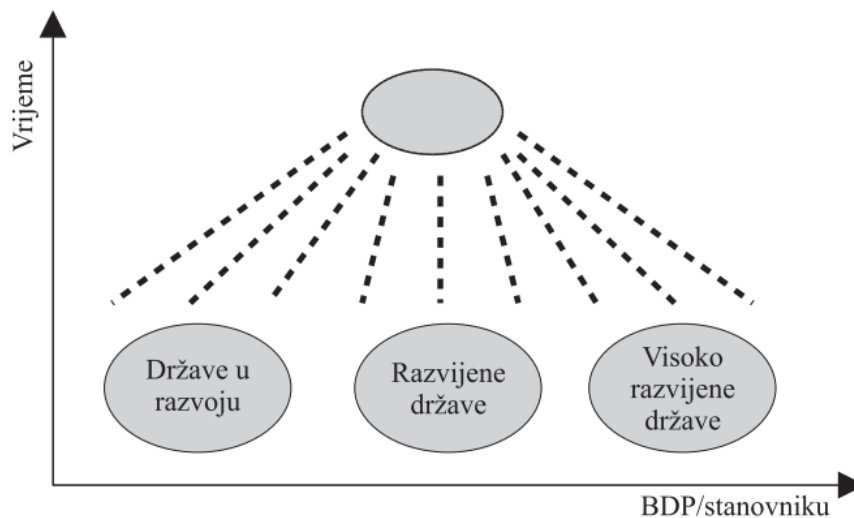
Usamljeni međunarodni igrač je poslovni subjekt s izrazitim međunarodno poslovnim aktivnostima na prilično lokalno strukturiranom tržištu proizvoda. On može iskoristiti svoju tržišnu poziciju i iskustvo s inozemnih tržišta kako bi olakšao ulazak na novo tržište. Unatoč tome, usamljeni međunarodni igrač suočen je s lokalnim dionicima koji nisu naviknuti na međunarodne dobavljače te će on morati uložiti više resursa u prikupljanje informacija i izgradnju odnosa s dionicima. Tržište, na koje želi ući usamljeni međunarodni igrač, može sadržavati tradiciju poslovnog ponašanja (kulture) ili dugo uspostavljene poslovne odnose koji čine uspješan ulazak vrlo teškim čak i za velike poslovne subjekte s međunarodnim iskustvom (Muhlbacher, et al 1999). Biti usamljeni međunarodni igrač je u početku prilično mukotrpan zadatak, no kada poslovni subjekt ostvari kontakte i povjerenje lokalnih dionika, samim time je postavio barijeru ulaska novih poslovnih subjekata u nekom drugom vremenskom određenju.

3.5.1. Strategije vremenskog određenja ulaska na veći broj inozemnih tržišta  
 Ponekad poslovni subjekti žele s proizvodom razvijenim za domaće tržište ući na veći broj inozemnih tržišta. Oni se mogu koristiti nekolicinom strategija u tom nastojanju, a po Grbac (2008) najpoznatije su strategije „vodopada“ ili „prskanja“. Slika 4 predstavlja strategiju vodopada. Ovom strategijom se na novim tržištima postupno napreduje tako da se s proizvodom nastupi na visoko razvijenom tržištu, a zatim se, kada je proizvod sazrio u svom životnom ciklusu na tim tržištima, on izvozi u razvijene države pa svoj životni ciklus završava u slabije razvijenim državama. Prednosti strategije vodopada su u razvoju jer zahtijeva manje investicije, no manjak je jako sporo prodiranje kroz tržište i time potencijalni gubitak dobiti.



Slika 4 Strategija vodopada (Grbac, 2008).

Ako poslovni subjekt želi ući sa svojim proizvodom na više inozemnih tržišta u isto vrijeme, tada će koristiti strategiju „prskanja“. U ovoj strategiji, poslovni subjekt ulazi na tržišta visoko razvijenih zemalja, razvijenih, kao i na tržišta manje razvijenih zemalja. Ova strategija ima mnogo prednosti, no najvažnija je ta da se ovom strategijom osigurava brzina prodora na više tržišta i stvaraju prednosti s ranim ulaskom na tržište. Nedostaci ovoga pristupa su značajni jer postoji potreba za velikim ulaganjima i izraženijim menadžerskim sposobnostima. Slika 5 prikazuje „strategiju prskanja“, odnosno plasiranje proizvoda na više različitih tržišta u isto vrijeme.



Slika 5 Strategija prskanja (Grbac, 2008).

### 3.6. Načini ulaska na inozemno tržište

Veliki broj poslovnih subjekata, bez obzira na lokaciju, u jednom trenutku svoje ekspanzije želi proširiti svoje poslovanje u inozemstvo. Početak procesa internacionalizacije započinje s izvozom povremenih viškova proizvoda, a ti povremeni izvozi kasnije prerastu u stalnu izvoznu aktivnost. Prema Previšić i Ozretić Došen (1999) strategije za ulazak na inozemno tržište se mogu razdijeliti u dvije grupe:

1. Outsider tržišna pozicija
2. Insider tržišna pozicija

Outsider tržišna pozicija koristi strategije gdje poslovni subjekt proizvodi u domaćoj zemlji i izvozi u inozemstvo, dok insider tržišna pozicija koristi strategije gdje poslovni subjekt prenosi vlastite resurse u inozemstvo. Previšić i Ozretić Došen (1999) dijele načine ulaska na inozemno tržište s obzirom na složenost:

- a) Jednostavne ili klasične strategije
  - Tu pripadaju izvoz i uvoz
- b) Srednje složene strategije međunarodne poslovne suradnje
  - Tu pripadaju licence, kooperacija, ugovorna proizvodnja i franšizing
- c) Složene strategije
  - Tu pripadaju zajednička ili vlastita poduzeća u inozemstvu.

U nastavku će se detaljnije objasniti izvoz i njegove podjele, ugovorna proizvodnja, ugovorno upravljanje (rukovođenje temeljem ugovora), licenciranje, franšizing i izravne investicije kao načini ulaska na inozemno tržište. Za svaki od ovih načina su navedene prednosti i nedostaci.

Izvoz je tradicionalni i najjednostavniji način ulaska na inozemno tržište. Izvoz predstavlja proizvode koji su manufakturirani na tuzemnom tržištu, a prodaju se na inozemnom tržištu (Grbac, 2008). Kod izvoza, dakle, ne postoji ulaganje u proizvodne kapacitete u državu u koju se izvozi. Prema Grbac (2008) postoje dvije vrste izvoza:

1. Izravni
2. Neizravni

Izravni izvoz je kompleksniji za ulazak na međunarodno tržište. On se ostvaruje na način da se funkcija izvoza prenese na organizacijsku jedinicu poslovnog subjekta, kojoj sjedište može biti u sjedištu poslovnog subjekta, ili u inozemstvu. Neizravni izvoz se ostvaruje putem specijaliziranih trgovačkih poslovnih subjekata.

Prema Lazibat, et al. (2020) poslovni subjekti su motivirani za izvoz zato što:

- Izlaskom na strana tržišta poslovni subjekt iskorištava potencijal ostvarivanja većih prihoda jer opslužuje veće tržište, odnosno veći broj potrošača.
- Povećanjem tržišta izvozna poduzeća povećavaju i proizvodnju te se ostvaruje ekonomija obujma i smanjuje jedinični trošak proizvodnje
- Izvozom poslovni subjekti diversificiraju svoju djelatnost, a na taj način disperziraju rizik. Stjecanjem inozemnih kupaca i potrošača smanjuje se ovisnost o tuzemnim. Uz to, poslovni subjekt stječe nova iskustva i znanja koja mu nisu dostupna na domaćem tržištu.

Nadalje, Lazibat, et al. (2020) navode sljedeće prednosti izvoza:

- Povećanje ukupnog obujma prodaje i tržišnog udjela. Uz to, generiraju se profitne marže koje su često bolje nego na domaćem tržištu

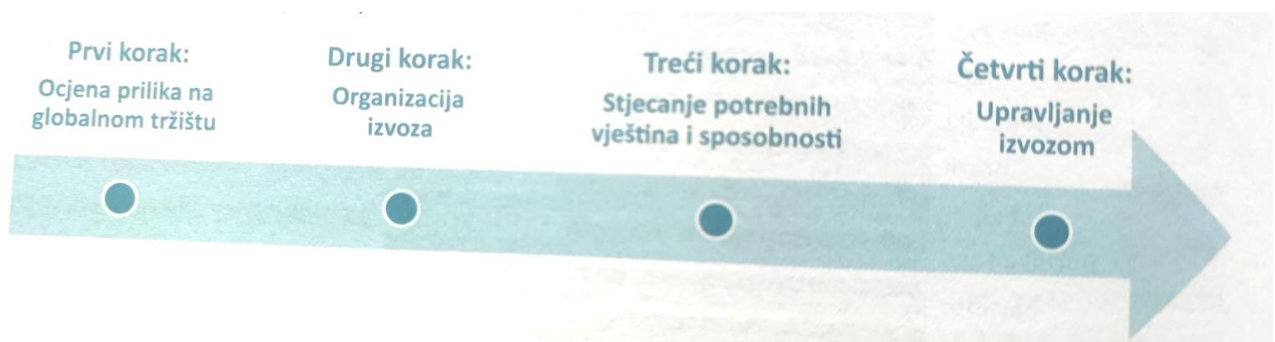


- Stabilizacija fluktuacija u prihodima
- Minimiziranje troškova ulaska na strana tržišta (poduzeće može koristiti izvoz kao testiranje novih tržišta prije investiranja većih sredstava kroz druge oblike internacionalizacije)
- Minimizacija rizika i maksimizacija fleksibilnosti
- Iskorištavanje znanja i sposobnosti stranih posrednika

S druge strane, Lazibat, et al. (2020) navode sljedeće nedostatke izvoza:

- Ograničene mogućnosti vezane uz učenje o potrošačima i konkurentima
- Složene međunarodne transakcije i logistički procesi
- Carine, trgovinske prepreke i fluktuacija deviznog tečaja.

Pristup izvozu, kako bi se što uspješnije proveo, mora biti sustavan (uz četiri koraka prikazana na Slici 6).



Slika 6 Sustavan pristup izvozu (Lazibat, et al. 2020).

Dakle, poslovni subjekt mora dobro procijeniti postoje li profitabilne prilike na inozemnim tržištima, zatim mora osigurati resurse potrebne kako bi poduhvat izvoza bio proveden pravilno, trebao bi steći i potrebna znanja i vještine iz područja distribucije, logistike, financija, ugovornog prava i upravljanja rizicima, a kao zadnji korak, poslovni subjekt implementira svoju izvoznju strategiju i upravlja izvozom, što često traži prilagodbu izvozne strategije radi boljeg odgovora na lokalne tržišne uvjete.

Ugovornom proizvodnjom partner na osnovi ugovora, domaćem partneru daje na upotrebu *know-how*, sirovine i reprodukcijski materijal neophodan za proizvodnju. Dok s druge strane, domaći partner korištenjem vlastitih resursa proizvodi gotov proizvod, pod imenom stranog partnera, u skladu s odredbama ugovora, pod nadzorom i kontrolom stranog partnera (Previšić

i Ozretić Došen 1999). Prednosti ovakvog oblika suradnje očituju se u tome da domaći poslovni subjekt na ovaj način postiže bolju upotrebljivost proizvodnih kapaciteta, izbjegava probleme s prodajom proizvoda i slično. Dok su nedostaci za domaći poslovni subjekt u njegovoj nepoznatosti (domaći proizvođač se ne navodi na proizvodu) i previše je ovisan o inozemnom naručitelju.

Ugovorno upravljanje ili rukovođenje temeljem ugovora, pojavljuje se u odnosima između poslovnih subjekata u slabije razvijenim zemljama koje imaju manjak rukovodnih kadrova i vodećih međunarodnih poslovnih subjekata u toj djelatnosti. Odnosi su regulirani ugovorom, a najčešće se u praksi pojavljuje u sklopu šire suradnje između poslovnih subjekata, zajedno s nekim drugim strategijama poput franšizinga, proizvodnje po licenci ili dugoročne proizvodne kooperacije. No, i kada se pojavljuje samostalno, ova strategija često prijeđe u složenije strategije suradnje. Glavna svrha ovakve kooperacije jest osposobiti lokalni poslovni subjekt za poslovanje i osposobiti lokalni rukovodni kadar (Previšić i Ozretić Došen. 1999).

Licenciranje predstavlja jedan od ugovornih načina izlaska na međunarodno tržište. Kod ovog oblika internacionalnog širenja postoje barem dva poslovna subjekta koja dogovaraju uvjete korištenja licence. Jedan subjekt je *licensor*, dok je drugi *licensee* – odnosno, jedan je davatelj, a drugi primatelj licence (Lazibat et al. 2020). Davatelj licence primatelju na korištenje ustupa prava kao legalno intelektualno vlasništvo, kako bi brže ušli na inozemna tržišta pomoću drugih poslovnih subjekata, odnosno, primatelja licence. Prema Lazibat, et. al (2020) za primatelja licence prednost je to što za njega korištenje ovog oblika predstavlja strategiju s niskom razinom rizika jer ne postoji obveza prethodnog ulaganja prije samog ulaska u postupak korištenja licence. Davatelj licence ulaže resurse u istraživanje i razvoj, stoga on ima najveći rizik koji je prethodio licencnom dogovoru. Primatelj licence, s druge strane, ulaže većinu kapitala potrebnog za pokretanje subjekta na inozemnom tržištu. Prednost davatelja licence u ovom dogovoru jest što ne mora snositi troškove povezane s izlaskom na međunarodno tržište te rizike koje to tržište nosi sa sobom.

Prema Lazibat et al. (2020) moguće je izdvojiti tri glavna nedostatka licenciranja:

1. Nedostatak kontrole nad poslovanjem
  - Primatelji licence imaju uigrane poslove, što uključuje postojeći proizvodni pogon na lokalnom tržištu. Ugovorom o licenciranju, primatelj mora proširiti svoj portfelj proizvoda, ali ne daje kontrolu davatelju licence nad strategijom, proizvodnjom i marketingom intelektualne imovine

2. Gubitak strateškog i operativnog djelovanja na globalnom tržištu
  - U financijskom smislu, licencni posao predstavlja ostvarivanje dobiti na jednom tržištu te premještanje toga kapitala na drugo tržište. Tako se odupire konkurentskim napadima i na taj način se održavaju tržišne pozicije.
3. Mogućnost nastupa rizika kroz ustupanje tehnologije
  - Davanjem licence, poslovni subjekt može izgubiti kontrolu nad svojim tehnološkim znanjem prilikom licenciranja.

Franšizing je drugi oblik ugovornog načina ulaska poslovnog subjekta na inozemno tržište. U ovoj strategiji, kao i kod licenciranja, postoje najmanje dva poslovna subjekta koja dogovaraju uvjete korištenja franšizinga. Jedan je davatelj franšize, a drugi primatelj (Lazibat, et al. 2020). Ugovor o franšizingu i licenciranju je sličan, no razlika je u tome što davatelj franšize pruža skup usluga i proizvoda primatelju franšize.

Davatelj franšize može pružiti resurse za početak poslovanja primatelju, dok će primatelj platiti naknadu franšize. Dodatna razlika između ugovora o licenciranju i franšizingu je ta što franšizing predstavlja dugoročniju obvezu. Temelj toga ugovora je da marka poslovnog subjekta šalje poruku potrošačima o kvaliteti proizvoda. Prednosti franšizinga se ističu kroz to što se franšizingom utječe na rast poslovanja, otvaraju se nova radna mjesta i potiče se gospodarski razvoj zemalja. Velika prednost davatelja franšize ističe se kroz to što ne mora investirati svoj kapital da bi ušao na međunarodno tržište, čime je njegova razina rizika niža. Prednost primatelja franšize je u tome što poznaje lokalno tržište i što se radi o poslovnom subjektu koje lokalno posluje te postoji niska mogućnost otpora vlade ili lokalnih vlasti. Nedostaci franšizinga za davatelja ističu se kroz to što primatelj može koristiti tehnologiju na krivi način i samim time kupac dobiva drukčiji krajnji proizvod, čime se utječe na njegovu kvalitetu. Primatelj franšize može zadržati tehnologiju i znanje, a prestati biti korisnikom, tj. primateljem franšize, što mu daje mogućnost zadržavanja tehnologija i znanja te on od partnera postane konkurent (Lazibat, et al. 2020).

Izravne investicije za cilj imaju stvaranje stalnog aktivnog ekonomskog interesa koji sadrži težnju ulagača da kroz kontrolu i upravljanje ostvaruje profit na uloženi kapital (Previšić i Ozretić Došen 1999). Ovaj tip ulaganja zapravo predstavlja poduzetničko ulaganje, stoga su obilježja direktnih ulaganja takva da inozemni investitor svojim ulogom stječe:

- Pravo vlasništva
- Mogućnost upravljanja

- Pravo kontrole poslovanja.

Prema Previšić i Ozretić Došen (1999) u užem smislu glavni elementi koji obilježavaju izravne investicije su sljedeći:

- Neposredan utjecaj na poslovnu aktivnost poduzeća u inozemstvu
- Poduzetnička djelatnost u inozemstvu
- Sudjelovanje u upravljanju poduzeća u inozemstvu
- Pravo kontrole poslovanja poduzeća u inozemstvu
- Postojanost udjela i poslovnog interesa

Realizacija izravnih investicija prema Grbac (2008) ostvaruje se:

- Kupnjom ili spajanjem postojećeg poslovnog subjekta u stranoj državi
- Uspostavljanjem potpuno novog načina poslovanja u inozemstvu (*greenfield operation*)

Kupnja je najčešći način na koji se izravnim investiranjem ulazi na inozemno tržište. Priključivanje poslovnog subjekta koji trenutno vrši poslovne aktivnosti na inozemnom tržištu realizira se u trenutku kada poslovne operacije toga poslovnog subjekta spajaju s ciljem stvaranja nove organizacijske jedinice na inozemnom tržištu. Akvizicijom poslovnog subjekta koji posluje na inozemnom tržištu, prenosi se kontrola nad imovinom i poslovnim operacijama s tog poslovnog subjekta na inozemni poslovni subjekt. Uspostavljanje novog načina poslovanja predstavlja veliki rizik, zato što je uspostavljanje novih sustava vezano uz ulaganja značajnih količina resursa u nepoznatu sredinu. Rukovođenje takvim tipom investicija je složeno, što je velika mana ovakvog načina ulaska na inozemno tržište. No, uz sve prepreke, ovakav tip ulaska na inozemno tržište je sve prošireniji (Grbac, 2008).

Poslovni subjekt na temelju izmijenjene misije i vizije, to jest svrhe obavljanja poslovnih aktivnosti usmjerava svoje operacije prema inozemnom tržištu. Za ulazak na inozemno tržište postoji više različitih pristupa, no nakon što poslovni subjekt uigra novu razinu djelovanja, kod njega se javljaju ambicije koje su povezane sa širenjem poslovanja na inozemnom tržištu.

#### **4. Potencijali ulaska nakladničke kuće Asia na inozemno tržište**

Nakladnička kuća Asia od početka svoga djelovanja ima jasno definiran cilj, a on se odnosi na „izgradnju doma za sve sanjare i njihove knjige“. Početkom poslovanja, naklada je imala širok spektar autorskih djela koje je mogla uzeti u svoje izdavaštvo čime se pokretanje ovakvog poslovnog poduhvata, s ovako postavljenim ciljem činio kao pun pogodak. Dodavanjem novih naslova među već postojeće, nakladi Asia otvorile su se prilike za izlazak sa svojim proizvodima (knjigama) na inozemna tržišta u Europi, čime su se proširili temelji „doma“ koji je glavna ideja naklade. Naklada je svoje djelovanje već započela na nekim inozemnim tržištima putem procesa izvoza. Naklada je provela dobru analizu tržišta, a zatim započela s povremenim izvozom do krajnjeg kupca, bez posrednika. Kratkoročni plan (do 3 godine) je povećati obujam izvoza, dok je dugoročni plan (kroz 5 ili više godina) ugovornim suradnjama ili izravnim investicijama, proširiti svoje djelovanje na inozemnim tržištima.

##### **4.1. Opis poslovanja naklade**

Nakladnička kuća Asia bavi se objavljivanjem pisanih djela domaćih autora, odnosno knjiga u tiskanom obliku. U aktivnosti nakladničke kuće spada pribavljanje rukopisa te odabir onih za koje će uslijediti svi daljnji koraci poput:

- uredništva,
- lekture,
- korekture,
- grafičkog oblikovanja teksta i korica,
- organizacije tiska te
- daljnje distribucije objavljenih djela.

Rukopisi koje kuća zaprima su svih žanrova, a pripadaju čak i neafirmiranim autorima te su djela birana s vizijom o promicanju kulture čitanja kroz svaku životnu dob. Objavljivanjem knjiga neafirmiranih autora postiže se promoviranje novih i podjednako kvalitetnih autora koji će svojim idejama, inovativnošću i originalnim sadržajima nastaviti nadopunjavati kulturu čitanja.

S obzirom na način funkcioniranja i rad na djelima koja su zaštićena autorskim pravima, nakladnička kuća sa svakim svojim autorom sklapa „Ugovor o objavljivanju autorskog djela“ u kojemu su upisana sva međusobna prava i obveze, kako nakladnika, tako i autora.

Naklada, dakle, osigurava kompletnu pripremu i sredstva za sve faze prije objave knjige, kao i za distribuciju objavljenog djela nakon objavljivanja. Organizacija poslovanja i odnosa sa suradnicima osigurava funkcionalnije djelovanje na području nakladništva te ostavlja dovoljno prostora za jednu od najvažnijih stavki, a to je briga o marketingu i ulaganje u marketing. Kako je broj tržišta na koja naklada povremeno izvozi sve veći, tako je potrebno ići u korak s tim i mijenjati strategije poslovanja.

Promjenama u skladu s tehnologijom te novom čitateljskom publikom, uz unos vlastite vizije, postiže se održivost i prepoznatljivost. Ključne stavke u radu i uspješnoj realizaciji planova nakladničke kuće Asia su istraživanje, unaprjeđenje i procjena rizika u suočavanju s raznolikim tržištem. Tržištu je potrebno, osim u tiskanom obliku, predstaviti knjige i u pripreмноj fazi kako bi se olakšao put do organiziranja književnih druženja poput javnih promocija ili sudjelovanja na sajmovima knjiga. Sajmovi knjiga važna su smjernica za daljnji razvoj, stoga nakladnička kuća pripremu za javno izlaganje odrađuje i do godine dana prije samog objavljivanja. Prilikom donošenja odluke o konačnom predstavljanju, nakladnička kuća uzima u obzir i trenutnu potražnju, teme i sadržaje uzimajući u obzir i ciljanu publiku koju očekuje na sajmu na kojemu se pojavljuje kao jedan od izlagača.

Kako bi se s uspjehom odradio cjelokupni spektar aktivnosti i kako bi poslovanje bilo održivo, nakladnička kuća mora napraviti dobru organizaciju poslovanja, što među ostalim sadrži:

- Detaljno slaganje zaprimljenih rukopisa,
- Razrađene korake nakon zaprimanja rukopisa
- Ispisane smjernice s unaprijed određenim odgovornostima (što se prosljeđuje partnerima i ostaje unutar nakladničke kuće).

Osim toga, sadrži i raspored objavljivanja rukopisa kroz godinu, raspored objavljivanja novosti i tjednih objava na internetskim stranicama i društvenim mrežama (koje danas čine veliku razliku u razvoju poslovanja u odnosu na prije).

Nakon potpisivanja ugovora, urednik čita rukopis i, nakon detaljnog proučavanja teksta, prilagođava ga za objavljivanje. To funkcionira na način da urednik, u dogovoru s autorom, predlaže izmjene, nadopune ili promjenu rasporeda u poglavljima (ako je riječ o romanu). Ako je riječ o knjigama za djecu ili slikovnicama, tada obraća pozornost i na smislenu povezanost tekstualnog dijela i ilustracija.

Lekturom se, nakon uredničkog procesa, korigiraju tekstovi čime se ispravljaju gramatičke i pravopisne pogreške kako bi se tekst konačno i stilski prilagodio. Iza toga dolazi do korekture, odnosno završnog pregledavanja rukopisa nakon što su se autor, urednik i lektor složili da je rukopis spreman za sljedeće faze. Sljedeće faze su dizajn te grafičko oblikovanje knjižnog bloka i korica. Kako je naslovnica važna stavka kojom bi se trebalo dati do znanja o čemu je riječ u unutrašnjosti knjige, potrebno je razumjeti ispisani sadržaj te isti prenijeti na izgled korica. Nakladnička kuća svaki prijelom teksta odrađuje u programima predviđenim za grafičko oblikovanje, a samim time u sve uključuje i nabavu ISBN i CIP zapisa. Dobivanjem zapisa i njihovim postavljanjem na vidljiva mjesta, grafički urednik osigurava i ispravnost za slanje obveznih primjeraka u Nacionalnu i sveučilišnu knjižnicu u Zagrebu (koja je odgovorna za prihvata i distribuciju građe obveznog primjerka). Među važnijim aktivnostima naklade, neizbježnu ulogu ima konstantna procjena troškova i tržišta, a važno je napomenuti i da odabir vanjskih suradnika može ili olakšati ili otežati princip dvogodišnjih planova po kojima se odvija njeno poslovanje. Primjerice: ovisno o količini zaprimljenih narudžbi za tisak, tiskara postavlja rok od dva do četiri radna tjedna za dostavu ukoričenih izdanja. Naklada mora unaprijed uzeti u obzir moguće kvarove na strojevima ili poskupljenja materijalnih troškova te samim time procijeniti najbolje vrijeme za pretprodaju određenog naslova.

Uz ove aktivnosti, nakladnička kuća nove autore vodi kroz proces samo-izdavaštva. Na svojim službenim stranicama nudi usluge prevođenja, pisanja književnih recenzija i mentorstva pri pisanju knjiga. Mentorstvom je osigurano mjesto i za one koji se još uvijek nisu okušali u tom svijetu, a imaju želju, volju i osjećaj spremnosti za takav pothvat.

Naklada Asia, kao i svaki drugi poslovni subjekt, uz sve operativne aktivnosti mora paziti na održavanje svog knjigovodstva, što cjelokupnom opisu poslovanja dodaje još jednu cijelu dimenziju aktivnosti koju treba ispratiti. Operativne aktivnosti naklade i vođenje šire slike poslovanja, uz knjigovodstveni dio, dovode do toga da i mladom poslovnom subjektu poput naklade Asia već sada, unutar godine dana poslovanja treba još minimalno jedan radnik u stalno-radnom odnosu.

Otvoren pristup, originalnost i redovita komunikacija sa svim dionicima, nakladi omogućavaju lakši ulazak na veći broj tržišta. To su vrijednosti koje u svijetu izdavaštva postanu primijećene pa ime nakladničke kuće postane prepoznatljivo ili u točno određenom sadržaju koji objavljuje ili u pristupu koji ima prema čitateljskoj publici.

Naklada je, prije osnutka, osmislila viziju koju će prenositi čitateljima koristeći se raznim idejama, temama, sadržajima i biranim naslovima.

Iz opisa poslovanja naklade i broja aktivnosti, vidljivo je da čak i jedan mladi poslovni subjekt, koji nakon detaljnih analiza tuzemnog tržišta, a zatim i inozemnih ima toliku angažiranost na svakom od njih da bi mogao, ili čak i trebao, zaposliti barem jednog zaposlenika u stalni-radni odnos i nekoliko njih u povremeni koji bi se bavili operativnim aktivnostima. S druge strane, menadžment, odnosno osnivački duo bi se bavio vođenjem naklade prema ostvarivanju vizije, proširenju broja naslova unutar naklade i pomaganju većem broju ljudi u ostvarivanju svog sna – objavi vlastite knjige.

#### **4.2. Motiv i plan ulaska na inozemno tržište**

Glavni motiv za ulazak na inozemno tržište poslovnog subjekta Asia je širenje naslova koji se nalaze unutar naklade do što većeg broja čitatelja. Uz to, velik motiv za ulazak na inozemno tržište je taj što je poslovni subjekt unutar godine dana od pokretanja poslovanja zaprimio upite i iz ostalih zemalja Europske unije (a kasnije i iz Srbije, Bosne i Hercegovine te Crne Gore) o tome kako i gdje kupiti knjige, odnosno, vrši li nakladnička kuća distribuciju u ostale zemlje (izvan Hrvatske). To je požurilo odluku o početku internacionalizacije, koja je svakako bila u planu. Nakon brojnih upita, osnivački tim je odlučio krenuti u proces internacionalizacije.

Uz veliki broj upita sa inozemnih tržišta kao jedan od razloga za ulazak u proces internacionalizacije, poslovni subjekt krenuo je u isti proces zbog toga što je vidio da na domaćem tržištu provodi svoje poslovanje prilično uspješno i da ima prostora za daljnje širenje. Poslovni subjekt je odlučio opslužiti veći broj kupaca, te je zbog toga modificirao neke od procesa unutar subjekta, kako bi prilagodio svoje procese inozemnim potrebama. Kada je riječ o procesima koje poslovni subjekt prolazi prilikom procesa internacionalizacije, jedan od najvažnijih je tržišna selekcija. Zbog toga što su naslovi unutar naklade, koje poslovni subjekt trenutno ima u prodaji i dalje na domaćem jeziku (dugoročni plan je kroz ugovornu suradnju izaći na određeno inozemno tržište s prevedenim naslovom za to tržište), poslovni subjekt morao je tržišnu selekciju vršiti na način da provjeri na kojem području ima najviše ljudi s domaćeg govornog područja (ili blisko domaćem govornom području). Nakon toga, poslovni subjekt je morao s „probranih“ tržišta obaviti selekciju onih na kojima ne postoje prevelike barijere za ulazak (mogućnost dostave s partnerima po pristupačnoj cijeni za krajnjeg kupca), a zatim kroz daljnju selekciju odabrati tržišta na kojima ima zainteresiranih čitatelja. Motiv



internacionalizacije poslovnog subjekta Asia su proaktivni. Poslovni subjekt je vidio priliku za povećanjem profita i disperzijom rizika te je htio iskoristiti veličinu tržišta i ekonomiju obujma. Iskorištavanjem ekonomije obujma, jedinična cijena za poslovni subjekt je manja, a samim time je manja i za krajnjega kupca, što kupce privlači. Kada je riječ o barijerama, one su kombinacija unutarnjih i vanjskih. Poslovni subjekt je u relativno kratko vremena osmislio dobru konkurentsku strategiju za nastup na inozemnim tržištima, no problem s internacionalizacijom, kao i za većinu manjih poslovnih subjekata bila su financijska sredstva, jer početak internacionalizacije zbog nastupa na većem broju tržišta iziskuje i veće troškove. Kada je riječ o vanjskim barijerama, one su u početku uključivale poslovno okruženje, no iskustvom, odnosno „pokušajem i pogreškom“ su se i one minimizirale. Uz njih, očigledna barijera je mogućnost dostave na inozemnim tržištima, odnosno cijena dostave, koja je višestruko veća od one na domaćem tržištu, no snalažljivošću rukovodstva poslovnog subjekta i taj trošak za poslovni subjekt, a samim time i za krajnjega kupca je smanjen što je *win-win* situacija kako za poslovni subjekt, tako i za kupca. Iz svega navedenoga, vidljivo je da je proces ulaska na inozemno tržište kompleksan, da treba biti dobro odmjereno u vremenskom smislu i smislu obujma te da je potrebno dobro procijeniti rizike i potencijalne partnere.

#### **4.3. Odabir inozemnog tržišta**

Prilikom odabira inozemnog tržišta, poslovni subjekt Asia uzima u obzir različite faktore navedene u teorijskom dijelu ovog rada. Najbitnije stvari koje je poslovni subjekt Asia uzimao kao bitne kriterije kod odabira tržišta su:

- a) potencijal (u smislu veličine tržišta),
- b) uvjeti pristupa inozemnom tržištu, troškovi distribucije (u smislu – je li preskupo distribuirati knjige naklade na određeno tržište i kako je najbolje minimizirati taj trošak),
- c) ukratko su se analizirali konkurenti, odnosno nakladničke kuće u Hrvatskoj, koje imaju sličnu misiju i viziju kao i poslovni subjekt Asia
- d) najviše vremena uložilo se u analizu prihvatljivosti proizvoda ili usluga na određenom tržištu. Ova analiza provodila se na način da je poslovni subjekt razmišljao o europskim zemljama kojima može lakše pristupiti u socioekonomskom smislu, jezičnim barijerama, logistici, te po što je manjim mogućim troškovima transakcija s inozemstvom.

Uz navedeno, poslovni subjekt je birao tržišta i prema njihovoj atraktivnosti, te se koristio makro-ekonomskim indikatorima (poput broja stanovnika određenog inozemnog tržišta te političke i ekonomske stabilnosti) i linijom proizvoda, kao sljedećim indikatorom atraktivnosti tržišta (koncentracija kupaca, značaj konkurencije te granična dobit).

Poslovni subjekt Asia je prilikom odabira inozemnih tržišta koristio strategiju koncentracije. Uzevši u obzir veličinu poslovnog subjekta, plan (koji je sukladan mogućnostima) ulaska na inozemna tržišta, te dugoročni plan (koji uključuje strategiju više segmenata), odlučeno je da je strategija koncentracije idealan izbor pri odabiru marketinške strategije. Dakle, poslovni subjekt se fokusirao na jedan segment tržišta, a to su u ovom slučaju, na inozemnim tržištima ljudi s hrvatskog (ili bliskog) govornog područja.

Također, poslovni subjekt je u obzir morao uzeti sljedeće kriterije:

1. Svoju veličinu i mogućnosti (s obzirom na to da posluje nešto više od godinu dana)
2. Postotak ljudi s našeg govornog područja u određenom tržištu.

Veličina poslovnog subjekta u ovom smislu vezana je uz način ulaska subjekta na inozemno tržište, odnosno – poslovni subjekt ne može u početnoj fazi (zbog manjka resursa) koristiti bilo kakav drugi oblik ulaska na inozemno tržište osim izvoza. Što znači da poslovni subjekt, primjerice, u početnoj fazi svoga poslovanja ne može koristiti ugovorne suradnje (npr. prevođenje knjiga pa ulaz na inozemno tržište s prevedenim djelom). Stoga je poslovni subjekt ograničen na drugi kriterij kojega se mora pridržavati prilikom odabira inozemnog tržišta, a to je postotak ljudi s našeg govornog područja na određenim geografskim područjima. Uz ove kriterije, poslovni subjekt koristi reaktivnu strategiju prilikom odabira tržišta jer se fokusira na tržišta na kojima je već ostvaren uspjeh i postoji visok tržišni potencijal.

Dakle, ovom analizom poslovni subjekt se odlučuje na tržišta sljedećih zemalja:

1. Srbija
2. Bosna i Hercegovina
3. Crna Gora
4. Zbog velikog broja iseljništva, odnosno ljudi s našeg govornog područja i određene zemlje Europske unije poput:
  - Slovenije
  - Austrije
  - Njemačke

- Švedske
- Irske

Poslovni subjekt će se daljnjim razvojem osnažiti te sklopiti različite oblike ugovornih suradnji kako bi mogao uspješno izaći i na tržišta ostalih zemalja. Potencijal koji poslovni subjekt ima za ovaj oblik ekspanzije na ostala inozemna tržišta je pozamašan. No, već sama činjenica da poslovni subjekt planira, ili obavlja povremen izvoz u neke od selektiranih zemalja u Europi unutar prve godine poslovanja, zvuči i više nego ohrabrujuće.

Uzevši u obzir tržišne prilike i brz napredak, velika je vjerojatnost da će kroz sljedećih nekoliko godina poslovni subjekt Asia uspjeti sa svojim naumom širenja domaćih knjiga na još veći broj inozemnih tržišta.

#### **4.4. Vremensko određenje ulaska na inozemno tržište**

Kada se, kao vremensko određenje, u obzir uzme stupanj globalizacije tržišta i internacionalizacije poslovnog subjekta, mora se reći da je poslovni subjekt Asia inozemnom tržištu pristupio kasnim ulaskom. To znači da je Asia na inozemnim tržištima na kojima djeluje već okružena međunarodno aktivnim dobavljačima, konkurentima i posrednicima (kako iz drugih zemalja, tako i onima iz Republike Hrvatske). No, to se u ovom slučaju ne smatra problemom, već potencijalnom prilikom. Kako je poslovni subjekt Asia manji poslovni subjekt, bilo je potrebno ući na tržišta na način koji će omogućiti dobre odnose s kupcima. S druge strane, primjerice, nije bilo moguće kupiti udio u postojećem poslovnom subjektu na željenom tržištu. Prednost ovakvog ulaska je u tome što su informacije o tržištu i ponašanju potrošača bile dostupne prije ulaska na inozemna tržišta te si je poslovni subjekt time omogućio spremnost na potencijalno opasne situacije. Nedostatak kod ovakvog ulaska na inozemno tržište, posebno za manji poslovni subjekt je veći rizik i to što uspjeh u takvom pothvatu zahtijeva veće odricanje.

Kada je riječ o nešto jednostavnijem obliku vremenskog definiranja ulaska na inozemno tržište, može se reći da je naklada u prvih 10 mjeseci gore navedenim analizama započela proces poslovanja na prvim tržištima (služi se ulaskom na veći broj inozemnih tržišta odjednom) van Republike Hrvatske.

Nakon pomnog razmatranja koja od strategija bi bila najbolja za iskoristiti prilikom ulaska na veći broj inozemnih tržišta, odabrana je strategija „prskanja“ koja je slikovno prikazana u teorijskom dijelu ovog rada.

Dakle, nakon odabira inozemnih tržišta na koja je poslovni subjekt, za početak, htio pristupiti, odlučeno je odabrati strategiju koja osigurava direktan i brz prodor na više tržišta u isto vrijeme i time stvara prednost. Negativna strana ovakvog pothvata bila je povećanje u ulaganjima i neizbježan rast cijena zbog šire distribucijske mreže, no unatoč tome, prihvaćenost na tržištu bila je odlična.

#### **4.5. Način ulaska na inozemno tržište**

Poslovni subjekt je shvatio da može zauzeti dobru *outsidersku* tržišnu poziciju na inozemnim tržištima s knjigama namijenjenima za domaće tržište, stoga je u početku s procesom internacionalizacije. Za tu svrhu, naklada Asia koristi jednostavne ili klasične strategije ulaska na inozemno tržište, odnosno izvoz koji se, uzevši u obzir sve ključne kriterije, ispostavio kao najbolja opcija za ulazak na inozemno tržište. Dakle, ulaskom na inozemna tržišta putem izvoza, poslovni subjekt iskorištava povećanja prihoda (opslužujući veći broj čitatelja), ostvaruje ekonomiju obujma i disperzira rizik te stječe izuzetna iskustva. Prije odluke o izvozu, poslovni subjekt mora procijeniti prilike na globalnom i domaćem tržištu (može li opskrbljivati i jedno i drugo), mora organizirati izvoz, steći vještine za realizaciju i konstantno upravljati izvozom. Napore koje je poslovni subjekt uložio kako bi započeo s poslovanjem na domaćem tržištu, morao je uložiti i za svako od navedenih tržišta koja opskrbljuje.

Dakle, poslovni subjekt je prije odluke o svakom tržištu:

- Ispitao tržište
- Procijenio profitabilnost
- Procijenio kompleksnost distribucije i logistike
- Procijenio rizike
- Procijenio dodatne troškove

Ispitivanje tržišta poslovni subjekt je proveo kroz nekoliko kriterija: veličina tržišta (postotak ljudi na inozemnom tržištu, s našeg govornog područja i zainteresiranost istih ljudi na kupnju), dostupnost tržišta (postoje li carinske barijere, posebni nameti i slično). Poslovni subjekt je procijenio profitabilnost koja je uvelike ovisila i sa sljedećom točkom, odnosno kompleksnost

distribucije. Kada je poslovni subjekt pronašao prihvatljiv način distribucije za svako tržište, profitabilnost je porasla. Rizici na svakom tržištu postoje, no oni u ovom slučaju ne igraju toliku ulogu, jer poslovni subjekt relativno lako prekine izvoz na određeno inozemno tržište. A, kada je riječ o troškovima, oni su vezani uz ekonomiju obujma, odnosno potrebom za višim ulaganjem u početku, ali kasnijim smanjivanjem jedinične cijene kako za poslovni subjekt, tako i za kupca. Stoga, nakon detaljnih analiza, poslovni subjekt je pronašao potrebu na gore navedenim tržištima, a zatim je daljnjim procjenama odabrao načine na koje može pristupiti tim tržištima (u smislu distribucije, logistike, fluktuacije valuta i cijena transakcija).

A nakon odluke o tržištima poslovni subjekt je:

- Proces narudžbi olakšao za svako od navedenih tržišta
- Zbog većeg broja narudžbi (čije upravljanje se odvija uz svakodnevno vođenje poslovanja) uhodao interni sistem praćenja narudžbi
- Konstantno se trudi isposlovati što je niži mogući trošak za krajnjeg kupca (na svim tržištima)
- Pomno prati distribuciju kako bi sve bilo po planu poslovanja
- Upravlja povremenim izvozom, kao i prodajom na tuzemnom tržištu
- Ima mnogo veći obujam poslovanja nego do odluke o izvozu, u smislu interakcije s većim brojem korisnika, rješavanje većeg broja upita i odgovaranje na veći broj zahtjeva za suradnju

#### **4.6. Očekivani rezultati ulaska na inozemno tržište**

Poslovni subjekt Asia već ima ponešto iskustva s poslovanjem na inozemnim tržištima, putem izvoza. No, najveći potencijal (kada je riječ o inozemnim tržištima) leži u ugovornim suradnjama. Neki od očekivanih rezultata od ulaska na inozemna tržišta su:

1. Širenje tržišta i podizanje prihoda:
  - Segmentacija tržišta: segmentacijom tržišta će se identificirati specifični segmenti u inozemnim tržištima (koji su zainteresirani za određene žanrove).
2. Diverzifikacija rizika:
  - Ulazak na inozemna tržišta smanjuje ovisnost o tržišnim prilikama jedne zemlje.
3. Jačanje brenda:
  - Odlaskom na međunarodne sajmove knjiga u budućnosti, naklada ima velik potencijal za povećanje svoje vidljivosti i prepoznatljivosti

#### 4. Učenje i inovacija:

- Praćenjem trendova i preferencija čitatelja te novih tehnologija u izdavaštvu, naklada ima velike potencijale u tržišnim nišama (primjerice, audio-knjige i e-knjige).

Uz to, očekivani rezultat bit će dodatno proširenje tima, kako bi se teret operativnih aktivnosti delegirao s dvoje osnivača na zaposlenika.

## 5. Zaključak

Proces strateškog planiranja ulaska na inozemno tržište je iznimno važan proces svakog subjekta koji želi internacionalizirati svoje poslovanje.

Strateško planiranje nazvano je procesom zato što je proces nešto što ne završava. Dakle, kada poslovni subjekt osmisli i provede svoje strategije za ulazak na jedno tržište, on će tom tržištu pristupiti, na njemu djelovati, a onda će nekada u budućnosti sve to (modificirano) ponoviti za neko drugo tržište.

Poslovni subjekt prije svega mora biti samosvjestan svoje veličine, svojih mogućnosti, svog potencijala, ali i obujma i značaja svog angažmana na tržištu na kojemu djeluje.

Kada, nakon detaljne analize, poslovni subjekt uvidi prostor za širenje na inozemno tržište, trebao bi napraviti slijed od četiri koraka, odnosno ocijeniti priliku na globalnom tržištu, organizirati izvoz (koji je nerijetko prvi način na koji poslovni subjekti ulaze na inozemno tržište), steći potrebne vještine i sposobnosti, a zatim upravljati izvozom.

Internationalizacija poslovanja za poslovni subjekt nosi mnogo prednosti, poput disperzije rizika, povećanja profita, bolje „vidljivosti“, ekonomije obujma i slično. No, isto tako nosi i svoje rizike koji uključuju krive procjene, kriv pristup zaobilazanju ulaznih barijera na tržište, nedovoljnu pripremu menadžmenta, promjenjive vladine odluke i slično.

Kada je riječ o potencijalu ulaska nakladničke kuće Asia na inozemno tržište, potencijal uspjeha internacionalizacije tog poslovnog subjekta je pozamašan. Naklada je dobrim planiranjem napravila uspješne prve korake na domaćem tržištu, a sada malo po malo svoje djelovanje izvozom širi i na inozemna tržišta. Iako obujmom malen izlazak, iznimno je značajan zbog toga što prepoznatljivost rada naklade nije viđen samo u domaćem okruženju, već i u međunarodnom.

Budućnost naklade ovisi o koracima koje će osnivački duo napraviti i njihovoj strategiji za daljnji razvoj na domaćem i inozemnim tržištima. Obujam posla je izazovan već sada, no s pametnom organizacijom poslovanja, planskim provođenjem aktivnosti i ne odstupanjem od temeljnih vrijednosti naklade, budućnost će biti osigurana.

Poslovni subjekti i njihovo okruženje (trenutno okruženje i okruženje kojem pristupaju prilikom internacionalizacije) imaju koristi od uspješnog ulaska na inozemno tržište. Stoga, kako bi se povećala šansa uspjeha, poslovni subjekt treba korake internacionalizacije shvatiti ozbiljno, razviti dobru strategiju ulaska, proširiti svoje vještine i uzeti u obzir sve kriterije.

## Literatura

1. Ansoff, I. (1969). *Business Strategy*, Harmondsworth, Midlsex, England (Penguin books ltd)
2. Bürgel, O., Fier, A., Licht, G., Murray, G. (2004). The Timing of Entry into International Markets. Centre for European Economic Research. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/299742378\\_The\\_Timing\\_of\\_Entry\\_into\\_International\\_Markets](https://www.researchgate.net/publication/299742378_The_Timing_of_Entry_into_International_Markets) [Pristupljeno 20.06.2024.]
3. Czinkota, M.R., Ronakainen, I.A. (2007). *International marketing*. Thomson South-Western.
4. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrel, O.C. (1995). *Marketing*. Mate, Zagreb.
5. Grbac, B. (2008). *Izazovi međunarodnog tržišta*. Sveučilište u Rijeci. Ekonomski fakultet u Rijeci.
6. Innovation cloud (2020). Advantages and disadvantages of the market pioneer strategy. Dostupno na: <https://innovationcloud.com/blog/advantages-and-disadvantages-of-the-market-pioneer-strategy.html> [Pristupljeno 13.08.2024.]
7. Kubičkova, L., Votoupalova, M., Toulouva, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. Dostupno na: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114003517?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=8b61d3ac79e42491](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114003517?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=8b61d3ac79e42491) [Pristupljeno 13.08.2024.]
8. Lazibat, T., Baković, T., Štulec, I., Damić, M., Dužević, I., Buntić, L. (2020). *Međunarodno poslovanje*. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
9. Leonidou, L.C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1075425300000223> [Pristupljeno 13.08.2024.]
10. Ljubić, F. (1994). *Poslovne strategije tvrtke*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/323983> [Pristupljeno 20.06.2024.]
11. Makosiej, M. (2023). 8 Challenges to Address in Your Internationalization Strategy. Dostupno na: <https://www.atltranslate.com/blog/8-challenges-internationalization-strategy> [Pristupljeno 13.08.2024.]
12. Mühlbacher, H., Dahringer, L., Leih, H. (1999). *International Marketing: A Global Perspective*. International Thomson Business Press.
13. Nufararaida, I.N., Mukhlis, I., Murwani, F.D. (2022). The Internationalization of SMEs: Motives and Barriers. U časopisu: *International Journal of Current Science Research*



and Review. Vol 05. Dostupno na: <https://ijcsrr.org/wp-content/uploads/2022/05/43-30-2022.pdf> [Pristupljeno 20.06.2024.]

14. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999). Međunarodni marketing. Masmedia.

15. Quantum21.net (2008). Vođenje promjena (razgovor s J. Kotterom). Dostupno na: [http://www.quantum21.net/slike/src/2007/12/30/01\\_08\\_clanak\\_john\\_kotter.pdf](http://www.quantum21.net/slike/src/2007/12/30/01_08_clanak_john_kotter.pdf) [Pristupljeno 20.06.2024.]

16. WHY GO INTERNATIONAL? (2014). The motivations for internationalization of a Firm. Dostupno na: <http://whygointernational.weebly.com/blog/the-motivations-for-internationalization-of-a-firm> [Pristupljeno 13.08.2024.]

## **Popis slika**

Slika 1 Proces internacionalizacije poslovanja poduzeća (Previšić i Ozretić Došen, 1999). ....	5
Slika 2 Kriteriji za izbor ciljnog tržišta. Izrada autora po (Grbac, 2008). ....	9
Slika 3 Uobičajene situacije ulaska na tržište (Izrada autora po: Mühlbacher, et al. 1999). ....	12
Slika 4 Strategija vodopada (Grbac, 2008). ....	14
Slika 5 Strategija prskanja (Grbac, 2008). ....	15
Slika 6 Sustavan pristup izvozu (Lazibat, et al. 2020). . . . .	17