

# Konkurencija i natjecanje na inozemnim tržištima

---

**Bekina, Ivana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:384879>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**IVANA BEKINA**

**KONKURENCIJA I NATJECANJE NA INOZEMNIM**  
**TRŽIŠTIMA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Financijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**KONKURENCIJA I NATJECANJE NA INOZEMNIM**  
**TRŽIŠTIMA**

**Mentor:**  
**dr. sc. Dragutin Funda, prof. v.š.**

**Naziv kolegija:**  
**STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**Studentica:**  
**Ivana Bekina**

**JMBAG studenta:**  
**0255007575**

## **SADRŽAJ**

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. TRŽIŠTE .....</b>	<b>5</b>
2.1 MEĐUNARODNO POSLOVANJE I MEĐUNARODNO TRŽIŠTE .....	5
2.2 TRŽIŠNO NATJECANJE I NJEGOVA ZAŠTITA .....	7
2.3 ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA.....	9
2.4 IZLAZAK NA INOZEMNO TRŽIŠTE.....	11
2.4.1 IZVOZ.....	11
2.4.2 LICENCIRANJE.....	13
2.4.3 FRANŠIZING .....	14
2.4.4 IZRAVNO STRANO ULAGANJE .....	16
2.4.5 ZAJEDNIČKO ULAGANJE .....	18
<b>3. KONKURENCIJA.....</b>	<b>20</b>
3.1 SAVRŠENA I NESAVRŠENA KONKURENCIJA .....	20
3.2 INOZEMNO TRŽIŠNO NATJECANJE I KONKURENCIJA .....	22
3.2.1 OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI .....	23
3.2.2 KONKURIRANJE NA TRŽIŠTIMA U NASTAJANJU .....	24
3.2.3 VIŠEDRŽAVNA I GLOBALNA KONKURENCIJA .....	25
<b>4. STRATEGIJA I MENADŽMENT NA INOZEMNOM TRŽIŠTU.....</b>	<b>27</b>
4.1 MEĐUNARODNI MENADŽMENT.....	27
4.2 MEĐUNARODNE POSLOVNE STRATEGIJE.....	29
4.3 MEĐUNARODNE MARKETINŠKE STRATEGIJE .....	30
4.4 FAKTORI INTERNACIONALIZACIJE PODUZEĆA .....	31
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>33</b>
<b>6. IZJAVA.....</b>	<b>34</b>
<b>7. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>35</b>
7.1 KNJIGE .....	35
7.2 INTERNETSKI IZVORI.....	35

<b>8. ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>36</b>
---------------------------	-----------

## SAŽETAK

Inozemno je tržište prostor na kojem se provodi međunarodna razmjena, odnosno proces privređivanja koji nije ograničen državnim granicama. Najvažnija su obilježja međunarodnog tržišta brze tehnološke promjene, globalizacija, deregulacija, rušenje prepreka međunarodnim ulaganjima te temeljite promjene u načinu komunikacije i razmjene informacija. Poduzeća koja se odluče za izlazak na inozemno tržište moraju se opredijeliti za način izlaska i poslovanja. Prije odluke o načinu izlaska na inozemno tržište treba provesti detaljne analize i procjene kako bi izbor načina izlaska bio što efikasniji. Najznačajniji i najčešći načini izlaska poduzeća na inozemno tržište jesu izvoz, licenciranje, franšizing, izravno strano ulaganje i zajedničko ulaganje. Poduzeća u procesu izlaska na inozemna tržišta moraju imati uvid u stanje konkurencije. Temeljne osobitosti konkurencije na inozemnim tržištima ovise o tržišnoj koncentraciji. Poslovnim strategijama na inozemnim tržištima bavi se međunarodni menadžment koji izvodi menadžerske aktivnosti za postizanje strateških ciljeva poduzeća kako bi se ostvarili profit i ciljevi poduzeća. U poduzeću koje nastupa na inozemnom tržištu najveću odgovornost nosi vrhovni menadžment. U multinacionalnim kompanijama vrhovni se menadžment bavi strateškim i operativnim zadacima. Menadžment poduzeća donosi odluku o primjeni jedne od međunarodnih strategija. Paralelno i u skladu s izabranom strategijom međunarodnog poslovanja primjenjuje se i strategija međunarodnog marketinga.

**Ključne riječi:** Inozemno tržište, konkurencija, poslovna strategija, međunarodni menadžment.

## **Title in English: COMPETITION IN FOREIGN MARKETS**

### **ABSTRACT**

The foreign market is an area where international exchange takes place, i.e. the business process that is not limited by state borders. The most important features of the international market are very fast technological changes, globalization, deregulation, breaking down barriers to international investment and fundamental changes in the way we communicate and exchange information. Companies that decide to enter the foreign market must determine the way of entering and doing business. Before deciding on how to enter the foreign market, detailed analyzes and assessments should be conducted in order to make the choice of the way out more efficient. The most significant and most common ways for companies to enter foreign markets are export, licensing, franchising, foreign direct investment and joint venture. Companies in the process of entering foreign markets must have an insight into the state of competition. The basic features of competition in foreign markets depend on market concentration. Business strategies in foreign markets are dealt with by international management that performs managerial activities to achieve the strategic targets of the company in order to achieve profits and goals of the company. In a company operating on a foreign market, the greatest responsibility lies with the top management. In multinational companies, top management deals with strategic and operational tasks. The company's management decides on the application of one of the international strategies. In parallel and in accordance with the chosen strategy of international business, the international marketing strategy is applied.

**Key words:** Foreign market, competition, business strategy, international management.

## 1. UVOD

Poduzeća koja na domaćim tržištima teško opstaju u uvjetima višegodišnje recesije i kontinuiranoga pada potrošnje najbolje poslovne rezultate ostvaruju ako se odluče na internacionalizaciju svog poslovanja, odnosno na izlazak na inozemna tržišta. "Pojam internacionalizacije poslovanja u najužem smislu riječi podrazumijeva svaki čin prelaska međunarodnih granica s određenim poslovnim interesom. U svojoj biti, pojam obuhvaća različite pojave od internacionalizacije poslovnih grana i tržišta pa sve do internacionalizacije pojedinih poslovnih aktivnosti poduzeća." (Povjerenstvo Vlade Republike Hrvatske za internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva, 2015) Izlazak na inozemno tržište za poduzeće može značiti postizanje rasta, ali i postizanje troškovne učinkovitosti.

Motivi poduzeća za internacionalizaciju poslovanja mogu se nalaziti u zasićenosti domaćeg tržišta, što predstavlja tzv. istisne (engl. *push*) čimbenike za internacionalizaciju. S druge strane motivi mogu biti u tržišnom potencijalu ciljanog tržišta, što predstavlja tzv. privlačne (engl. *pull*) čimbenike za internacionalizaciju. Istisni čimbenici koji poduzetnike motiviraju na širenje izvan domaćeg tržišta mogu biti i nacionalni uvjeti uzrokovani primjerice nestabilnom političkom strukturom, nestabilnim gospodarstvom i drugim negativnim gospodarskim uvjetima, negativno društveno okruženje ili antipoduzetnička klima, visoki operativni troškovi i sl. Pored njih, tu je i pitanje konkurentnog okruženja, pritisak na marže koju radi konkurencija, pitanje zrelosti domaćeg tržišta, tehnologije upravljanja, pritisak dioničara na porast zarade itd. Privlačni čimbenici koji motiviraju poduzetnike na ulazak na novo tržište također mogu biti nacionalni uvjeti na tom tržištu vidljivi u stabilnoj vlasti i gospodarstvu, poželjna demografska i socijalna slika, dobro razvijena i kvalitetno izgrađena nacionalna komunikacijska i transportna infrastruktura, kulturna i geografska blizina, veličina tržišta, prihvatljiva razina konkurencije, kvalitetna industrijska logistička i tehnološka infrastruktura, mogućnost dosezanja većih profitnih marži, ekonomija razmjera itd. (Povjerenstvo Vlade Republike Hrvatske za internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva, 2015)

Vanjska je trgovina gospodarska djelatnost koja obuhvaća razmjenu roba i usluga s inozemstvom, odnosno sveukupnu razmjenu materijalnih i nematerijalnih dobara između zemalja. Glavni su načini izlaska poduzeća na inozemna tržišta izvoz, međunarodna partnerstva i akvizicije. Izvoz se često navodi kao osnovni i početni izbor strategije prilikom internacionalizacije poslovanja poduzeća. Izvoz predstavlja najbrži, najjednostavniji i najrasprostranjeniji oblik internacionalizacije poduzeća ili strategije ulaska i poslovanja na odabranom inozemnom tržištu. Internacionalizacija poduzeća putem međunarodnih partnerstava predstavljaju one oblike koji su više od uobičajenih tržišnih transakcija, a manje od spajanja poduzeća. Najčešće su vrste partnerskih aranžmana kao oblika internacionalizacije ugovori o marketinškoj suradnji, licence, franšize i zajednička ulaganja. Glavna odrednica partnerstva nalazi se u činjenici da svako poduzeće uključeno u njega ostaje neovisno usprkos sporazumu između partnera, koje definira neke zajedničke ciljeve. Motivi za međunarodna partnerstva mogu biti smanjivanje rizika, smanjivanje vremena inovacije proizvoda i usluga, pristup novim tržištima, pristup novoj tehnologiji i novim poslovnim



procesima, racionalizacija proizvodnje i sprječavanje konkurencije. Suprotno partnerstvima, akvizicije ili spajanja predstavljaju onaj način pri kojem se poduzeća odriču nezavisnosti te je unose u novi entitet, težeći jedinstvenom i koherentnom paketu ciljeva.

Međunarodne aktivnosti pojačavaju rast, podižu konkurentnost i omogućuju dugoročnu održivost poduzeća. Ipak, europske male i srednje tvrtke i dalje u velikoj mjeri ovise o svojim domaćim i tradicionalnim tržištima usprkos mogućnostima koje donosi prošireno jedinstveno tržište kao i proces globalizacije u cjelini. Postoji čitav niz činjenica koje svjedoče o potrebi veće potpore internacionalizaciji poduzeća s obzirom da međunarodno aktivne tvrtke stvaraju više radnih mjesta, a često imaju proizvode ili usluge koji predstavljaju inovaciju za sektor iz kojeg dolaze u svojoj državi.

U ovom će se radu opisati obilježja inozemnog tržišta i međunarodnog poslovanja. Dat će se pregled najčešćih načina izlaska na inozemna tržišta s njihovim osobitostima, prednostima i nedostacima. Opisat će se konkurencija u inozemnom tržišnom natjecanju, s posebnim osvrtom na neke specifične konkurentske tržišne situacije. Nadalje će biti opisani zadaci međunarodnog menadžmenta i načini i osobitosti međunarodnih poslovnih strategija koje on donosi.

## 2. TRŽIŠTE

### 2.1 MEĐUNARODNO POSLOVANJE I MEĐUNARODNO TRŽIŠTE

Da bi se zadovoljile materijalne, društvene i kulturne potrebe stanovništva u nekoj zemlji, potrebno je konstantno unaprjeđivati materijalne uvjete života i rada stanovništva. Takvo je unaprjeđivanje cilj svake ekonomije. Bilen (2002) navodi da je za ostvarivanje višeg životnog standarda potrebno stalno povećavati proizvodnju materijalnih dobara i usluga i na taj način povećavati ukupnu zaposlenost, proizvodnost rada i efikasnost sustava za rad. Time se zadovoljavaju svi oblici potrošnje, omogućuje se strukturno usklađivanje gospodarstva i skladan regionalni razvoj, postiže se politička i gospodarska stabilnost države, što Bilen (2002) smatra osobito važnim za međunarodni položaj zemlje i njezine vanjskotrgovinske i ukupne odnose s inozemstvom. „Svaka se robna proizvodnja realizira na tržištu, gdje roba stiže do potrošača i gdje se stječe određeni novčani ekvivalent potreban za daljnju reprodukciju.“ (Bilen, 2002: 1)

Bilen (2002: 1) definira tržište kao „prostor na kojem se odvija ponuda i potražnja robe i usluga, odnosno kao sveukupnost odnosa ponude i potražnje koji utječu na prodaju pojedinih vrsta robe i usluga“. Autor također navodi da je tržište i skup raznih institucija i instrumenata koji omogućuju stalni protok robe i faktora proizvodnje, stalan kontakt ukupne ponude i potražnje kao i odnose pojedinih njihovih strukturnih elemenata, što omogućuje neprestani dodir kupaca i prodavatelja.

Šire gledajući, tržište je prostor na kojem ponuda i potražnja djeluju jedna na drugu s ciljem izravnavanja cijena na mjestima toga prostora. Cijene na tržištu mogu oscilirati zbog različitih faktora, ali najčešće osciliraju zbog nerazmjera između ponude robe i usluga i njihove potražnje. Interesi su proizvođača i potrošača na tržištu različiti i djeluju u suprotnim smjerovima, no njihovo djelovanje u konačnici dovodi do formiranja cjenovne ravnoteže. To mjesto susreta ponude i potražnje robe i usluga može biti lokalno, regionalno, nacionalno i međunarodno ili svjetsko tržište. Bilen (2002: 2) navodi da „prostorni obujam tržišta ovisi od obilježja robe i usluga, upotrebne vrijednosti robe, njezine prenosivosti u prijevozu i sposobnosti čuvanja. Neki proizvodi imaju stoga samo mjesno ili lokalno značenje, neki regionalno ili šire nacionalno, a neki svjetski domet i značenje.“ Na vanjskotrgovinskom poslovanju mogu se pojaviti roba, nekretnine, valute i devize, turističke i prometne usluge, kapital, rad i radna snaga i drugo.

Sastavnim dijelom ekonomskog sustava svake zemlje jest i međunarodno poslovanje, odnosno međunarodna razmjena kao ukupnost razmjene proizvoda, usluga i resursa jedne zemlje s inozemstvom. Da bi se moglo ostvariti međunarodno poslovanje, najmanje dva partnera moraju biti zainteresirana za razmjenu proizvoda i usluga, odnosno moraju pokrenuti poslovnu aktivnost poduzeća koja se odnosi na međunarodnu trgovinu ili međunarodno ulaganje. Lazibat i Kolaković (2004: 3) međunarodno poslovanje definiraju kao „proces prelaženja nekog dobra od jednog do drugog vlasnika s osnovnom svrhom da svaki od njih dođe do onog dobra koje sam ne proizvodi“, pri čemu dobro može biti materijalno ili

nematerijalno. Autori također navode da udio nematerijalnih dobara u međunarodnom poslovanju postaje sve više dominantan. Međunarodno poslovanje pokreće se zato što partneri uključeni u proces proizvode ili posjeduju različite proizvode ili usluge različite iskoristivosti.

Međunarodnim tržištem smatra se prostor na kojem se provodi međunarodna razmjena, odnosno proces privređivanja koji nije ograničen državnim granicama, nego je podijeljen između država. Međunarodno je tržište područje koje obuhvaća manji ili veći broj država koje međusobno održavaju stalnu razmjenu (Lazibat i Kolaković, 2004: 4). Raspon zemalja koje obavljaju razmjenu proizvoda i usluga može se razlikovati. Na temelju tog raspona razlikuju se regionalno, multinacionalno, interkontinentalno i globalno tržište.

Najvažnija su obilježja međunarodnog tržišta brze tehnološke promjene, globalizacija, deregulacija, rušenje prepreka međunarodnim ulaganjima te temeljite promjene u načinu komunikacije i razmjene informacija. Zbog toga su nacionalna poduzeća postala prisiljena razvijati konkurentske sposobnosti i uključivati se u međunarodno tržište. Lazibat i Kolaković (2004: 5) navode da su se poduzeća također morala prilagoditi suvremenim trendovima kao što su snažan utjecaj multinacionalnih kompanija, formiranje umreženih poduzeća, stvaranje strateških saveza i partnerstva za izlazak na nova tržišta i sl. Autori također navode da kao rezultat tih procesa i trendova nastaje jedno jedinstveno svjetsko tržište na kojem preživljavaju najefikasniji konkurenti.

Lazibat i Kolaković (2004: 6-7) navode nekoliko osnovnih razloga zbog kojih je međunarodno poslovanje važno. Prvi se odnosi na korištenje prednosti troškovnih razlika. Postoje razlike u pristupu resursima i njihovoj raspoređenosti među svjetskim regijama i zemljama. Prednosti tih razlika iskoristile su sposobne kompanije. Drugi je razlog postizanje ekonomije razmjera i ostvarivanje profita. Multinacionalne kompanije počele su zadovoljavati potrebe kupaca na različitim tržištima i pritom ostvarivati velike profite na račun toga što su tehnološke prednosti smanjile troškove komunikacija i transporta i omogućile poduzećima bolji pristup tržištima. Treći razlog važnosti međunarodnog poslovanja jest zaštita domaćeg tržišta i kompanije. Autori navode da veće sudjelovanje na međunarodnom tržištu može pomoći poduzećima da bolje upoznaju svoje protivnike i iskoriste to znanje kako bi ih izbacili sa svojega tržišta.

U kontekstu globalizacije i ukidanja prepreka u međunarodnoj ekonomskoj razmjeni i povećanju ekonomske integracije među zemljama, Lazibat i Kolaković (2004: 9) naglašavaju da nacionalna tržišta ipak neće u potpunosti nestati i utopiti se u globalnom tržištu. Smatraju da je vrlo važno prepoznati razlike u potrošačkim ukusima i preferencijama između pojedinih nacionalnih tržišta. Te razlike uvjetuju i različite poslovne i marketinške strategije za nastup na tim tržištima, te proizvode sa specifičnim obilježjima prilagođenim lokalnim uvjetima.

Međunarodnoj podjeli rada pripadaju razni oblici međunarodne suradnje kao što su međunarodna trgovina, razmjena u turizmu, međunarodni promet, razmjena u platnom prometu i financijama i primjerice tehnička pomoć zemljama u razvoju. U ekonomskoj literaturi postoje različita oprečna mišljenja o utjecaju međunarodnog poslovanja na nacionalna poduzeća. S jedne strane Lazibat i Kolaković (2004) navode da međunarodna razmjena omogućuje brži ekonomski razvoj, porast efikasnosti nacionalne proizvodnje putem

boljeg iskorištenja domaćih kapaciteta, primjenu tehnološkog napretka te razvoj novih znanja i organizacijskih rješenja. Ekonomsku povezanost među zemljama i prepreke u međunarodnoj razmjeni smanjuje globalizacija, koja kao sveopće prisutni proces tako utječe i na suvremenu međunarodnu razmjenu. „Globalizacija dovodi do nastanka globalnog tržišta i globalnih proizvoda, jačanja međupovezanosti nacionalnih gospodarstava, a unutar njih regija i gradova.“ (Lazibat i Kolaković, 2004: 3)

S druge pak strane Bilén (2002) navodi da međunarodna i svjetska trgovina suprotno očekivanjima ne dovode do međunarodne suradnje i zbližavanja među narodima, već da na njih vrlo naglašeno utječu politički faktori. Međunarodna poslovna suradnja vrlo je često sredstvo političkog pritiska, eksploatacije nedovoljno razvijenih zemalja i produbljivanja razlika između bogatih i siromašnih. Međunarodna se trgovina počela ubrzano razvijati s pojavom kapitalizma, čime se povećala količina proizvedene robe, ali isto tako se povećala i potražnja za njom, zbog čega međunarodna trgovina svakodnevno raste i njezin promet postaje sve uspješniji.

Mjesta na kojima tržišta bazne zemlje postaju preuska i ograničena najčešće su multinacionalne kompanije. One predstavljaju koncentraciju kapitala čije se djelovanje odvija istodobno u više zemalja. Takve kompanije najčešće proizvode u onim zemljama u kojima su troškovi proizvodnje najmanji, a istodobno prodaju na tržištima koja im jamče najveći profit. Da bi smanjile troškove proizvodnje, organiziraju proizvodnju dijelova složenijeg proizvoda u više zemalja, a finalni proizvod slažu opet tamo gdje se za njih to pokaže najpovoljnijim. Multinacionalne kompanije prate napredak znanosti i tehnike. „One imaju osiguranu koncentraciju kapitala, vrhunsku organizaciju i marketing, te visokokvalitetnu i specijaliziranu radnu snagu i sustav preciznog planiranja proizvodnje i plasmana proizvoda.“ (Bilén, 2002: 302)

## 2.2 TRŽIŠNO NATJECANJE I NJEGOVA ZAŠTITA

Tržišno natjecanje odvija se između poduzetnika, a smatra se obilježjem gospodarskog ustroja u kojem se alokacija resursa obavlja polazeći od ponude i potražnje na tržištu. Podrazumijeva stalnu bitku između većeg ili manjeg broja konkurenata u ponudi određenih proizvoda i usluga za što veći broj kupaca tih proizvoda i usluga. Cilj je tržišnoga natjecanja ostvarivanje poslovnih ciljeva tako da se povećaju dobit i tržišni udio. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja definira ga kao "oblik rivalstva ili konkurentskog suparništva između poduzetnika, a sloboda tržišnog natjecanja je pokretačka snaga tržišnog gospodarstva koja motivira tržišne takmace na inovativnost koja rezultira novim proizvodima i uslugama, na primjenu novih tehnologija i tehnoloških procesa koji donose veću proizvodnost i niže jedinične troškove, na suradnju znanosti i industrije, povezivanje poduzetnika iz različitih država i regija, a sve s ciljem stvaranja konkurentnog proizvoda ili usluge, koji će svojom cijenom i drugim obilježjima pogodovati potrošačima".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tržišno natjecanje. (2015). Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Preuzeto 26. 5. 2020. s <http://www.aztn.hr/trzisno-natjecanje/>

Neograničena sloboda tržišnog natjecanja nije jamac demokracije i razvoja gospodarskog i društvenog ustroja koji se temelji i na pravu svakog pojedinca da pokrene vlastiti poduzetnički projekt. U takvom bi sustavu najveću korist mogli ostvariti samo najveći i najjači poduzetnici koji bi naposljetku svojom tržišnom snagom i utjecajem mogli nadjačati i samu državu i njezine institucije. Dogodilo bi se da veliki tržišni igrači onemogućuju svaku inicijativu ili pojavu konkurencije, ako to ne odgovara njihovim interesima. S ciljem prevladavanja tog problema i osiguranja stvarnog, učinkovitog tržišnog natjecanja među poduzetnicima na određenim tržištima, svim je poduzetnicima potrebno osigurati jednake mogućnosti pristupa i opstanka na tržištu. S tim su ciljem osmišljeni određeni mehanizmi regulacije, odnosno razvilo se pravo tržišnog natjecanja, tzv. pravo konkurencije. Riječ je o relativno novoj pravnoj disciplini čiji je predmet razvijanje pravila za zaštitu tržišnog natjecanja odnosno sustava mjera i postupaka za zaštitu tržišnog natjecanja koje je postalo dio zakonodavstva svih suvremenih država.<sup>2</sup>

"Polazište prava konkurencije ili prava tržišnog natjecanja u užem smislu čine zaštita od sklapanja zabranjenih sporazuma poduzetnika, odnosno sprječavanja stvaranja kartela i njihovog djelovanja, sprječavanja zlouporabe vladajućeg položaja poduzetnika na tržištu, te kontrola koncentracija poduzetnika. Ta tri instituta čine pravo tržišnog natjecanja u užem smislu. Pravo tržišnog natjecanja prema pravnoj stečevini EU-a čine i pravila i propisi o državnim potporama." Iz navedenog je vidljivo da cilj prava tržišnog natjecanja nije zaštita poduzetnika, nego osiguranje jednakih uvjeta poslovanja i jasna pravila kojima se utvrđuju dopuštena sredstva za međusobno natjecanje. Tržišno se natjecanje štiti s ciljem zaštite dobrobiti potrošača, kako bi oni imali širi izbor između zamjenjivih proizvoda različitih proizvođača, pravo odabira proizvoda ili usluge koja im najviše odgovara po cijeni i kvaliteti.<sup>3</sup>

U Hrvatskoj je Agenciju za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN) osnovala država odlukom Hrvatskog sabora. S obzirom na to da Agencija ne ostvaruje vlastite prihode, sredstva za obavljanje poslova iz djelokruga Agencije osiguravaju se u državnom proračunu Republike Hrvatske. Agencija je u svojoj osnovi pravna osoba s javnim ovlastima koja samostalno i neovisno obavlja poslove u okviru djelokruga i nadležnosti utvrđenih Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja, Zakonom o zabrani nepoštenih trgovačkih praksi u lancu opskrbe hranom te ostalim podzakonskim aktima neophodnima za njihovu provedbu.<sup>4</sup>

Agencija osigurava da se tržišni konkurenti ponašaju sukladno postojećim pravilima i da se na tržištu natječu kvalitetom, cijenom i inovativnošću svojih proizvoda i usluga i tako pridonose cjelokupnom razvoju gospodarstva. "Kada se radi o poduzetnicima i njihovim postupanjima s protutržišnim učincima, primjerice o dogovorima o cijenama s konkurentima, zlouporabi vladajućeg položaja poduzetnika ili kontroli koncentracija, spajanja i okrupnjavanja poduzetnika, Agencija u okviru svoje nadležnosti ocjenjuje takva postupanja, kažnjava prekršitelje i šalje jednoznačnu poruku svim sudionicima na tržištu – slobodna poduzetnička

---

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> O nama. (2015). Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Preuzeto 26. 5. 2020. s <http://www.aztn.hr/o-nama/>

inicijativa ne smije se ograničavati, no njezin razvoj odvija se po strogim pravilima tržišnog natjecanja koja nisu samo represivna nego i preventivna."<sup>5</sup>

Agencija radi i na jačanju razumijevanja i znanja o ovim pravilima, odnosno na razumijevanju problema tržišnog natjecanja u svim strukturama izvršne, zakonodavne i sudske vlasti. Sudjeluje u njihovim izmjenama i informira državnu upravu, ali i širu javnost o pojavnostima koje se odnose na zaštitu tržišnog natjecanja. Najvažnija je zadaća Agencije promicati kulturu tržišnog natjecanja, uočavati ograničenja koja se odnose na tržišno natjecanje, a sadržana su u zakonima i propisima koji dižu prepreke slobodnom i fer natjecanju poduzetnika na tržištu. Tržišno natjecanje u konačnici pogoduje svima: potrošačima, poduzetnicima i gospodarstvu u cjelini. Osigurava bolju ponudu i kvalitetu i niže cijene proizvoda i usluga, potiče inovacije i utječe na gospodarski rast.<sup>6</sup>

### 2.3 ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

Istraživanjem tržišta prikupljaju se informacija o ciljnom tržištu koje će poduzetniku pružiti smjernice o tome kako pronaći i najbolje iskoristiti prilike na tržištu. Neovisno o veličini poduzeća, o veličini tržišta i neovisno o tome je li tržište nacionalno ili inozemno, bitno je planirati vrijeme i resurse za istraživanje tržišta. Dva su osnovna tipa istraživanja tržišta: sekundarno i primarno istraživanje.

Sekundarnim istraživanjem tržišta prikupljaju se podaci kao što su članci u novinama i časopisima, studije, izvještaji o tržištima te trgovinska i ekonomska statistika. Korisne informacije imaju i tijela državne uprave, gospodarske i obrtničke komore, sektorska udruženja, klasteri i međunarodne gospodarske organizacije. Razni su izvori koji omogućuju prikupljanje informacija o inozemnim tržištima. To su primjerice Gospodarska diplomacija Ministarstva vanjskih i europskih poslova koja posjeduje osnovne gospodarske informacije o ciljnim tržištima, uz mogućnost postavljanja pitanja o općim uvjetima poslovanja. Informacije o funkcioniranju jedinstvenog tržišta EU-a, modelima podrške i relevantnim kontaktnim točkama mogu se potražiti u Centru unutarnjeg tržišta Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta. Hrvatska gospodarska komora redovito ažurira besplatne stranice s prikazom izvoznih prilika. Na stranicama međunarodnih organizacija i asocijacija kojih je Hrvatska član, poput agencija Ujedinjenih naroda, NATO-a i Svjetske banke, mogu se pratiti njihove izvozne prilike.<sup>7</sup>

Primarno istraživanje tržišta provodi se nakon sekundarnog istraživanja tržišta i njime se podaci prikupljaju izravno na inozemnom tržištu s pomoću intervjua, anketa i ostalih kontakata s predstavnicima i potencijalnim kupcima. Upitnici se u pravilu sastoje od ciljnih,

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> O nama. (2015). Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Preuzeto 26. 5. 2020. s <http://www.aztn.hr/o-nama/>

<sup>7</sup> Istraživanje tržišta (n.d.) Hrvatska banka za obnovu i razvoj. Preuzeto 26. 5. 2020. s <https://izvoz.hbor.hr/izvozni-vodic/istrazivanje-trzista/>

sažetih i jasnih pitanja te prenose ciljeve poduzeća na način koji je prilagođen lokalnim običajima i shvaćanjima. Za tu je vrstu tržišnog istraživanja potrebno planirati dovoljno vremena i sredstava. Dobri su partneri za provedbu takvog istraživanja distributeri i agenti, koji imaju uvid u najbolje pristupe analizi tržišta.<sup>8</sup>

Na temelju istraživanja biraju se ciljna tržišta. Njih je potrebno dobro definirati s pomoću elemenata osnovne analize tržišta:

- politički kontekst (politički utjecaj i važna pitanja, politička stabilnost i potencijalni učinak na propise, stav vlade prema stranim tvrtkama i uvozu, institucije u domeni trgovine i poslovna udruženja, opća sigurnost)
- gospodarski kontekst (gospodarski trendovi, gospodarska klima i poslovno povjerenje, stabilnost financijskog tržišta i mogućnost naplate, prihvaćenost stranih proizvoda, zaštita intelektualnog vlasništva, postojanje poticaja strane vlade ili sredstava međunarodnih financijskih ili razvojnih institucija)
- poslovni kontekst (zakonski okvir, poslovna praksa i propisi, kanali distribucije, opcije za partnerstva, opcije umrežavanja, vize, radne dozvole i drugi zahtjevi)
- trgovinski režim (trgovinski režim između primarnog i ciljnog tržišta, relevantni bilateralni sporazumi, carinske ili necarinske prepreke, porezi i trošarine, potrebne dozvole, uvjerenja i ostala dokumentacija)
- konkurencija (usporedba profila i kvalitete, usporedba strukture cijena i troškova, tržišna pozicija i udio, metode distribucije)
- veličina tržišta i tržišni trendovi (veličina tržišta i razina zasićenosti sličnim proizvodima, tržišni trendovi, prognoza rasta za vaš proizvod i slične proizvode, omjer između zadovoljavanja potražnje proizvodima iz inozemstva i s domaćeg tržišta, uloga e-trgovine, glavni krajnji korisnici, posrednici i dobavljači, metode distribucije)
- kultura (jezične prepreke i razlike u dijalektima, kulturne i religijske tradicije, prepreke i potrošačke navike, stav prema strancima općenito, politički stavovi, osjetljivosti i simbolika, stavovi vezani uz pojedine društvene skupine, stavovi o zaštiti okoliša, navike i trendovi potrošača vezani uz estetiku i dizajn).<sup>9</sup>

U sklopu istraživanja tržišta poželjan je posjet ciljnom tržištu s ciljem potvrde i produblivanja istraživanja. Ono se može organizirati u sklopu međunarodnih foruma, trgovinskih izaslanstava i sajмова koje organiziraju vlade, komore ili poslovna udruženja. Posjet bi trebao sadržavati ugovorene sastanke s različitim dionicima kao što su distributeri, agenti,

---

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Istraživanje tržišta (n.d.) Hrvatska banka za obnovu i razvoj. Preuzeto 26. 5. 2020. s <https://izvoz.hbor.hr/izvozni-vodic/istrazivanje-trzista/>

trgovinska udruženja, državna tijela i potencijalni krajnji kupci, a poduzetnik mora biti spreman ponuditi i odgovore na pitanja u vezi s cijenama, količinama, kapacitetima proizvodnje i vremenom isporuke.<sup>10</sup>

## 2.4 IZLAZAK NA INOZEMNO TRŽIŠTE

Poduzeća koja se odluče za izlazak na inozemno tržište moraju se opredijeliti za način izlaska i poslovanja. U tom je procesu nužno donijeti tri strateške odluke: o tome na koja tržišta izaći, o vremenskom okviru izlaska i o obujmu u kojem će se izaći na strano tržište. Izbor tržišta prvenstveno ovisi o procjeni gospodarskog rasta i razvoja i o profitnom potencijalu ciljanog tržišta. „Pravilno vremensko usklađivanje ovisi o brojnim činjenicama vezanim za ulazak pratećih djelatnosti (bankarstva, osiguranja, te transportnih i špediterskih kompanija) u neku državu. Prerani izlazak poduzeća na neko tržište iziskuje znatne preliminarnе troškove kao što su upoznavanje poslovnog sustava i navika nekoga novog tržišta, prenavikavanje potrošača, problematiku financiranja poslovanja, izbor lokalnih dobavljača i dr.“ (Lazibat i Kolaković, 2004: 100)

Lazibat i Kolaković (2004) navode da prije odluke o načinu izlaska na inozemno tržište treba provesti detaljne analize i procjene kako bi izbor načina izlaska bio što efikasniji. Različiti su čimbenici koji utječu na izbor načina izlaska, a neki su od njih transportni troškovi, trgovinske barijere, politički i ekonomski rizici i sl. Za neka je poduzeća, primjerice, bolje izvoziti na strano tržište, a neka će ostvariti bolje rezultate osnivanjem vlastite podružnice ili s pomoću licencija ili franšiza. Svako je pojedino tržište po nečemu posebno i svaki pojedini proizvod zahtijeva poseban tretman. Menadžeri, dakle, trebaju osmisliti strategiju nastupa za svaki pojedini proizvod i za svako pojedino tržište. Pri tome su moguće slične strategije za slične proizvode i slične zemlje, ali se nikako ne smije zaključiti suprotno, dakle da su jednake strategije uvijek primjenjive za različite proizvode i za različite zemlje.

Prije izlaska na inozemno tržište poduzeća trebaju donijeti jasne odluke o ciljevima koje žele ostvariti na konkretnim tržištima, o odgovarajućim politikama i potrebnim sredstvima, o odgovarajućim načinima ulaska na inozemna tržišta, o sustavu kontrole i praćenja tržišta i o vremenu potrebnom za ostvarenje zacrtanih ciljeva (Matić, 2004).

### 2.4.1 IZVOZ

Matić (2004) definira izvoz kao početni, najjednostavniji, najjeftiniji i najlakši oblik izlaska poduzeća na inozemno tržište. To je način izlaska koji najmanje utječe na ustaljene poslovne operacije poduzeća i manje je rizičan od bilo kojega drugog oblika nastupa na strano tržište. Poduzeće može izvoz organizirati tako da samo izvozi robu koju proizvodi, što nazivamo izravnim (direktnim) izvozom, ili to može prepustiti nekoj neovisnoj tvrtki u svojoj zemlji, što nazivamo neizravnim (indirektnim) izvozom.

---

<sup>10</sup> Ibid.



Izravni izvoz događa se kada domaći proizvođač neke robe izvozi i otprema robu izravno kupcu u inozemstvu, odnosno u njegovu tvrtku čije je stvarno sjedište u inozemstvu. Uz to se i stvarni prijenos robe i novca odvija preko kupčeve ili proizvođačeve tvrtke i bez korištenja usluga neovisnih posrednika. Više je oblika izravnog izvoza, tako da svaki proizvođač može odabrati onaj koji najbolje odgovara predmetu prodaje i zahtjevima konkretnog izvoznog tržišta (Matić, 2004).

Matić (2004) navodi da se može govoriti o indirektnom izvozu kad proizvođač za izvoz svojih proizvoda rabi usluge drugih, neovisnih organizacija iz svoje zemlje. On u vlastitoj organizacijskoj shemi ima postavljenu organizacijsku jedinicu za izvozne poslove, koja u obavljanju izvoza surađuje s neovisnom izvoznikom tvrtkom i s njom koordinira cjelokupni izvojni posao. Ta organizacijska jedinica proizvođača ne sudjeluje izravno i aktivno ni u kakvim prodajnim aktivnostima s elementom inozemnosti, nego je njezino djelovanje ograničeno isključivo na tuzemnu suradnju sa specijaliziranim izvoznikom.

Odluka o odabiru kanala nastupa na inozemna tržišta treba se temeljiti na trima osnovnim principima: na vlastitom iskustvu, iskustvu drugih poduzeća i na marketinškoj analizi stranog tržišta. U procjenu oblika izlaska na strano tržište s ciljem dostignuća najvećeg profita treba ugraditi i procjene o tome o kakvom se proizvodu radi, tko su krajnji potrošači, kakvi su propisi u distribuciji u ciljnoj zemlji izvoza, u kojoj mjeri proizvođač želi držati pod kontrolom plasman proizvoda, koje i kolike je troškove poduzeće spremno i sposobno podnijeti itd. (Matić, 2004)

Mnoge su prednosti izvoza kao načina poslovanja na inozemnim tržištima. Prva je što pruža poduzeću priliku da upozna međunarodna tržišta i da na njima razvije poslovne odnose. Prednost je i to što izvoz može pomoći poduzeću smanjiti poslovne rizike jer proširuje bazu potrošača i tako služi kao obrana od nepovoljnih uvjeta na domaćem tržištu. Kao jedna od prednosti uvoza navodi se i omogućavanje postizanja prednosti ekonomije razmjera zbog povećanog obujma proizvodnje. Osim navedenog, izvoz ne zahtijeva visoke početne troškove, pa se njime mogu koristiti i mala ili tek osnovana poduzeća (Lazibat i Kolaković, 2004).

Lazibat i Kolaković (2004) također spominju da izvoz kao način izlaska na strana tržišta ima i svoje nedostatke. Kao jedan od njih spominju neisplativost izvoza domaćih proizvoda u zemlje u kojima postoje bolji uvjeti i niži troškovi za njihovu proizvodnju. Multinacionalne kompanije koje primjenjuju globalnu ili transnacionalnu strategiju u tim se slučajevima trebaju radije okrenuti pokretanju proizvodnje u tim zemljama. Jedan od uvjeta neekonomičnosti izvoza mogu biti i visoki troškovi izvoza uzrokovani visokim carinskim tarifama i uvoznim zaprekama. Poduzećima je tada isplativije odlučiti se na zajednička ulaganja s domaćim poduzećima. Uspjeh izvoza uvelike ovisi o marketingu proizvoda koji se najčešće prepušta lokalnim agencijama. Stoga se brojne multinacionalne kompanije odlučuju za osnivanje vlastitih podružnica u drugim zemljama.

Kraj prošlog te početak ovog stoljeća obilježen je značajnom liberalizacijom i otvaranjem tržišta te se u skladu s time može zaključiti da su carinske stope i transportni troškovi također znatno niži nego prije, a to ide u prilog izvozu kao cjenovno efektivnoj strategiji izlaska na strana tržišta. Nedostatak je strategije izvoza što često postoje ograničene informacije o

stranim tržištima. Pravni su problemi još jedan od negativnih aspekata izvoza, odnosno problemi vezani uz obveze, ugovore i sl. (Povjerenstvo Vlade Republike Hrvatske za internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva, 2015).

#### 2.4.2 LICENCIRANJE

Licenciranje, kao i izvoz, spada u manje kompleksne metode izlaska na međunarodna tržišta. „Licenciranje se obavlja putem ugovora o licenci kojim se jedno poduzeće obvezuje drugom poduzeću ustupiti prava na uporabu svog patenta, tehnološkog znanja i iskustva, žiga, modela ili uzorka. Poduzeće kojemu je pravo ustupljeno obvezuje se za to platiti određenu naknadu.“ (Lazibat i Kolaković, 2004: 104)

Ciljevi poduzeća koja se odlučuju na ovakav način nastupa na stranim tržištima jesu ostvarivanje zarade od prodaje licence, ulazak na strano tržište i stvaranje osnova za složenije oblike nastupa na tom ili susjednim tržištima. Za prodavatelja licence to je često početak ostvarivanja šireg strateškog plana prema vlastitoj proizvodnji u inozemstvu te često prethodi kupnji gotovih postrojenja, sastavljanju i montaži proizvoda ili osnivanju servisa u inozemstvu (Matić, 2004).

Matić (2004: 205) definira cijenu licence kao „ukupnu novčanu naknadu koju primatelj isporučuje davatelju licence. Plaćanje naknade može se ugovoriti na različite načine, a to ovisi o predmetu licence, propisima u zemlji primatelja i sl. Naknada se najčešće plaća kao određeni iznos po broju prodanih ili proizvedenih proizvoda na osnovi licence, kao postotak u čistoj dobiti od prodaje proizvoda koji je proizveden po licenci, kao unaprijed utvrđen iznos koji se plaća utvrđenom dinamikom i neovisno o proizvodnji i prodaji, kao naknada sadržana u cijeni isporučenog materijala ili isporukom proizvoda dobivenih korištenjem isporučene tehnologije.

Trošić (2018) navodi da na način plaćanja licence uvelike utječu politički rizici u zemlji primatelja licence. U slučaju velikih političkih rizika poduzeće koje prodaje licencu najvjerojatnije će tražiti visoku jednokratnu naknadu i biti vrlo strogo u postavljanju uvjeta plaćanja. Ako se procijeni da su politički rizici na nekom inozemnom tržištu mali i istovremeno se procjenjuje da će proizvod imati dobre prodajne rezultate, uvjeti će plaćanja biti popustljiviji prema kupcu licence, što djelomično uzrokuje i konkurencija koja se natječe za to isto tržište.

Trošić (2018) također navodi najvažnije strateške razloge za prodaju licence. To su:

- tehnološka superiornost u odnosu na konkurenciju nakon prodaje licencije
- poduzeće je premalo da bi imalo financijske, menadžerske i marketinške resurse za otvaranje podružnica u inozemstvu
- prodaja licence u manje razvijene zemlje nužna je da bi se produžio vijek trajanja proizvoda jer je on u razvijenim zemljama na kraju životnog ciklusa zbog usvajanja novih tehnologija

- ograničujući zakoni koji onemogućuju strana ulaganja
- izvoz u određenu zemlju neisplativ je zbog tarifnih i ostalih barijera.

Prema Lazibatu i Kolakoviću (2004) postoje tri važne prednosti licenciranja kao načina poslovanja na inozemnom tržištu. Prva je prednost što ono omogućuje poduzeću međunarodno širenje bez velikih troškova, rizika ili kapitalnih investicija. Licenciranje također pomaže poduzeću izbjegavati trgovinska ograničenja koja postavljaju neke države. Treća je važna prednost što licenciranje potiče poduzeće na prilagodbu vlastite tehnologije lokalnim tržištima i time je diferencira i za upotrebu u drugim zemljama.

Isti autori navode i neke nedostatke licenciranja. Kao prvo, smatraju da prihod ostvaren licenciranjem može biti manji nego kad bi se poduzeće odlučilo na neki drugi način ulaska na strano tržište. Tu je također i nemogućnost postizanja ekonomije obujma jer se proizvodi ne proizvode masovno na jednoj lokaciji. Nedostatak je i to što poduzeće gubi čvrstu kontrolu nad proizvodnjom i marketingom proizvoda na međunarodnom tržištu. Autori također spominju da licenciranje nije odgovarajući način poslovanja na međunarodnom tržištu ako poduzeće posjeduje tehnološka znanja koja želi zadržati za sebe, jer lako može izgubiti kontrolu nad tim tehnologijama (Lazibat i Kolaković, 2004).

Za korisnika licence ona je nesumnjivo dobar način da se dobije na vremenu potrebnom za razvoj vlastitog proizvoda i za uhadavanje proizvodnog procesa, kao i za obuku osoblja koje radi na određenom proizvodu. Kada uvođenje vlastitog proizvoda nije krajnji cilj poduzeća korisnika, licenca je brz i jeftin način da se započne proizvodnja proizvoda s poznatom i priznatom markom. Proizvodnja po licenci za proizvođača može biti jeftinija i manje rizična jer davatelj licence osigurava već ispitanu kvalitetu proizvoda, poznatu i priznatu marku, uhadani marketing i istraženo i segmentirano tržište. Ponekad se korisnici licence mogu susresti s tehničko-tehnološkim i drugim problemima oko usvajanja proizvodnog procesa, što kao posljedicu donosi zakašnjeli izlaz na tržište ili zastarijevanje kupljene tehnologije (Matić, 2004).

Matić (2004) napominje da je prodaja licence „za prodavatelja najčešće samo početak ostvarivanja šireg strateškog plana prema proizvodnoj kooperaciji ili vlastitoj proizvodnji u inozemstvu“.

### **2.4.3 FRANŠIZING**

Franšizing (franchising) je strategija poslovne suradnje između neovisnih tvrtki iz različitih zemalja. Obično se radi o jednom davatelju franšize i većem broju primatelja odnosno korisnika (Matić, 2004.). Lazibat i Kolaković (2004) navode da franšizing postaje velikom brzinom vrlo popularan način izlaska poduzeća na međunarodno tržište jer je riječ o dugoročnijem i užem tipu suradnje od licenciranja. "Franšizingom neko poduzeće daje pravo stranim poduzećima i poduzetnicima da obavljaju posao na specifičan način." (Lazibat i Kolaković, 2004: 106) Davatelji su franšize poznate svjetske tvrtke, dok su korisnici mali nezavisni investitori koji imaju kapital, ali ne i iskustva u poslovanju. Franšizing je zapravo ugovor prema kojem davatelj franšize daje pravo korištenja poznatog imena, marke,

uhodanog sustava distribucije primatelju franšize uz plaćanje određene naknade (Matić, 2004.). Može se reći da je franšiza poseban oblik licence. Dok se licenciranje najčešće upotrebljava u proizvođačkim poduzećima, franšizing primarno rabe uslužna poduzeća koja pristaju na obavljanje poslova po strogim pravilima koja uvjetuje prodavatelj. U tome se nalazi najveća razlika između licenciranja i franšizinga (Lazibat i Kolaković, 2004).

Trošić (2018) navodi da se franšizing pojavio početkom devetnaestog stoljeća u SAD-u, kad su slične aktivnosti u Europi još bile nepoznanica. Franšizing je postao popularan zahvaljujući napuštanju tradicionalnih proizvodnih industrija koje su zamijenjene rastom uslužnog sektora. "Uslužni sektor posebno je pogodan za franšizing koji omogućava opsluživanje uslugama ujednačene kvalitete velikog broja ljudi na geografski širokom prostoru. Rast popularnosti samozapošljavanja također je pridonio rastu franšizinga, a tome ponajviše doprinose državne politike u mnogim zemljama koje stvaraju pogodnu klimu za egzistenciju malih poduzeća koja predstavljaju značajan stimulans povećanju zaposlenosti." (Trošić, 2018: 23)

Franšizing je metoda kooperacije između dviju ili više tvrtki od kojih je jedna davatelj, a ostale primatelji franšize i u kojoj obje strane zadržavaju pravnu samostalnost. Davatelj franšize jest vlasnik prava isključive upotrebe tvrtke, oznake podrijetla proizvoda, simbola i drugih znakova razlikovanja proizvoda i usluga kao i znanja i on primatelju franšize daje na raspolaganje pravo korištenja tih proizvoda ili usluga. On zauzvrat prima naknadu ili ostvaruje druge koristi. Primatelj te proizvode i usluge mora obvezno i u potpunosti iskorištavati u skladu s komercijalnim tehnikama koje od njega zahtjeva davatelj franšize. To se regulira ugovorom o franšizingu, koji može predvidjeti i pružanje komercijalne, financijske i industrijske pomoći kako bi se omogućila brža integracija u trgovačku djelatnost. Pri tome davatelj franšize nadzire proces kako bi se održao imidž marke.

U poslovnoj se praksi mogu najčešće susresti tri vrste franšizinga: robe, usluga i proizvoda. Franšizingom robe regulira se sustav prometa, odnosno sustav distribucije jedne ili više vrsta robe radi prodaje krajnjem korisniku, a najčešće se radi o robi široke proizvodnje. Predmetom ugovora o franšizingu nije samo pravo tajne i isključive prodaje predmetne robe, nego se ugovara i prijenos specifičnih poslovnih znanja i iskustava potrebnih za njezinu prodaju. Franšizingom usluga prodaje se široki spektar usluga (najčešće onih iz područja hotelijerstva i usluga restorana brze prehrane). Predmet ugovora jest određena kombinacija ustupljenih prava koja su prenesena na primatelja franšizinga. Proizvodnim franšizingom ugovara se proizvodnja i prodaja neke robe, a nastaje iz težnje da se mjesto proizvodnje što više približi mjestu prodaje te da proizvođač organizira proizvodnju i prodaju prema poslovnoj koncepciji davatelja franšizinga i uz upotrebu njegova sustava marketinga (Matić, 2004).

Kao i kod svake strategije izlaska na inozemno tržište, i franšizing ima svoje prednosti i nedostatke. Jedna je od prednosti što poduzeće nema mnogo troškova i rizika oko izlaska na međunarodno tržište pa može brzo širiti svoje poslovne operacije diljem svijeta i povećati profitabilnost. Prednost je i to što franšiza primatelju daje pristup provjereno uspješnom poslovnom konceptu, omogućuje smanjenje rizika poslovanja i osigurava relativno brz i siguran način ostvarivanja profita (Lazibat i Kolaković, 2004).

Jedan je od nedostataka franšizinga realna opasnost imitacija patenta ili zaštitnog znaka od međunarodne lokalne kompanije. Osim toga, smanjena je i mogućnost kontrole kvalitete. Ako se poduzeća žele zaštititi od tih nedostataka, ona mogu u svakoj zemlji ili regiji na koje se kompanija širi osnovati svoju podružnicu (Lazibat i Kolaković, 2004).

Kad govorimo o primatelju franšize, njegovi su najveći dobici u osiguranju tržišne prepoznatljivosti i imidža te temeljem toga olakšan pristup potrošačima. Velika su prednost i smanjenje troškova prodaje i neizbježnih pogrešaka koje prate samostalan nastup. Nedostatci su ovisnost o davatelju franšize, pravo sudjelovanja u odlučivanju i dobiti nije razmjerno uloženim sredstvima, a obveza je trajna i ugovor je teško raskidiv. Upravo je to jedna od glavnih mana franšizinga i čest uzrok sukoba između davatelja i korisnika franšize (Matić, 2004.).

#### **2.4.4 IZRAVNO STRANO ULAGANJE**

Izravna strana ulaganja predstavljaju najkompleksniji oblik međunarodne gospodarske suradnje. „Ona u zemlju primateljicu unose znatno više i od trgovine i od licence: suvremenu tehnologiju, upravljačka znanja, edukaciju radnika, pristup drugim tržištima, modernizaciju i rast nacionalnoga gospodarstva i dr.“ (Matić, 2004: 221) Poduzeća se na direktna strana ulaganja odlučuju kad je tržište u nekoj stranoj zemlji dovoljno veliko, kad je to tržište zemljopisno dovoljno blizu centralne kompanije, kad poduzeće ima veće međunarodno iskustvo, kad konkurencija na odabranom tržištu nije jaka ili kad poduzeće ima jaku konkurentsku prednost pred lokalnim konkurentima. Osim toga, poduzećima je direktno strano ulaganje privlačno kad poduzeće želi biti blizu izvora opskrbe ili iskusne radne snage ili kad postoji prilika za minimiziranje troškova transporta (Lazibat i Kolaković, 2004).

Lazibat i Kolaković (2004) napominju da je za ovaj način poslovanja preduvjet otvaranje vlastitih podružnica u stranim zemljama. To se može ostvariti otvaranjem novih poduzeća, odnosno vlastitih podružnica na stranom tržištu ili preuzimanjem (kupnjom) postojećih poduzeća. U potonjem se slučaju najčešće radi o strateškoj kupnji nekog manjeg lokalnog poduzeća samo zbog stjecanja prava i pozicije domaćih konkurenata.

Izravna strana ulaganja također se dijele na horizontalne i vertikalne. Horizontalna strana ulaganja jesu ona koja investitor poduzima s ciljem širenja svoje osnovne djelatnosti, dok vertikalna strana ulaganja podrazumijevaju ulaganja u nove djelatnosti koje dopunjuju osnovnu djelatnost izravnog investitora. Kod ovog se tipa ulaganja razmatraju transportni troškovi, nesavršenosti tržišta, praćenje konkurencije, životni ciklus proizvoda i specifični resursi neke zemlje (Matić, 2004.).

Vertikalna se mogu dodatno raščlaniti na izravna ulaganja prema unaprijed (odnose se na ulaganja u industrije ili djelatnosti koje prodaju proizvod izravnog investitora) i prema unazad (predstavljaju ulaganja u industrije ili djelatnosti koje osiguravaju repromaterijal za vlastitu djelatnost investitora). Dva čimbenika kojima se objašnjavaju razlozi za vertikalne strane izravne investicije jesu tržišna snaga tvrtke te administrativne i druge prepreke nastupu na inozemno tržište. Težnja za što većom tržišnom snagom tvrtke rezultira ulaskom u izravne investicije kojima je osnovni cilj vertikalna integracija unazad koja osigurava kontrolu nad

sirovinama te samim time otežava konkurenciji ulazak na tržište. Administrativne i druge prepreke odnose se na različite nesavršenosti tržišta (Matić, 2004.).

Lazibat i Kolaković (2004) navode pet jasnih prednosti posjedovanja vlastitih podružnica u svijetu:

- poduzeća čija je konkurentna prednost posjedovanje visoke tehnologijom odlučit će se za otvaranje podružnice kao izlaska na međunarodno tržište jer se tako smanjuje rizik od gubitka kontrole tih prednosti
- vlastite podružnice omogućuju poduzeću čvrstu kontrolu svih operacija u stranim zemljama
- osnivanje vlastitih podružnica je nužno ako poduzeća pokušavaju iskoristiti prednosti međunarodnih lokacija i smanjiti troškove proizvodnje
- direktno strano ulaganje daje poduzeću priliku za lokalnu proizvodnju vlastitih proizvoda, a time i za prilagodbu tih proizvoda lokalnim potrebama i ukusima
- izravno strano ulaganje jest i prilika za razvoj prepoznatljivog imena na lokalnim tržištima.

Osim prednosti, takva vrsta ulaganja nosi i svoje nedostatke, odnosno rizike. Izravno strano ulaganje jest najskuplji način izlaska na inozemno tržište jer poduzeće mora snositi pune troškove i rizike pokretanja međunarodnih operacija. Potrebno je mnogo više vremena kako bi se jasno vidjeli rezultati ovakvog tipa ulaganja, jer takva ulaganja traže razvoj tijekom više godina za vrijeme kojih se mnogo toga može promijeniti (Lazibat i Kolaković, 2004).

Matić (2004) navodi da ovakva vrsta ulaganja može imati društvene učinke koji se očituju na tržište rada i na raspodjelu dohotka. Izravna strana ulaganja mogu uzrokovati otvaranja, ali i gubitak ranih mjesta. „Ovisnost međunarodnih investicija, zaposlenosti i osnovnih standarda rada vrlo je kompleksna. Zemlje koje imaju čvrsto utvrđene standarde rada mogu povećati gospodarsku efikasnost povećavajući razinu obrazovanja i vještina svoje radne snage i stvoriti okolinu koja potiče inovativnost i bolju produktivnost.“ (Matić, 2004: 233)

Odnos zemlje prema direktnom ulaganju jest faktor koji svakako treba uzeti u obzir pri donošenju odluke o izravnom ulaganju. Nužno je istražiti stav vlade prema međunarodnim investicijama i moguća ograničenja vlasništva. Postoje države koje službeno potiču izravna strana ulaganja kako bi osigurale pritjecanje kapitala, stjecanje tehnologija razvijenih u drugim zemljama, brži regionalni i nacionalni razvoj i otvaranje novih radnih mjesta. Politički rizik, monetarna politika i struktura poreza također su važni faktori u donošenju odluke. Politički rizici proizlaze ponajviše iz ekonomskih ideologija, nacionalizma, međusobnih odnosa vlada i političke nestabilnosti (Lazibat i Kolaković, 2004).

## 2.4.5 ZAJEDNIČKO ULAGANJE

Zajedničko ulaganje jest oblik suradnje dvaju ili više poduzeća iz različitih zemalja koji rezultira osnivanjem novog, pravno neovisnog, poslovnog entiteta. Zajedničko se ulaganje temelji na ugovornom sporazumu na temelju kojega dva ili više partnera poduzimaju neku poslovnu aktivnost, čije izvršavanje zajednički kontroliraju. Osim zajedničkog pothvata koji se temelji na ugovoru, postoji i onaj koji se temelji na suvlasništvu u postojećem ili novom poduzeću (Trošić, 2018). "Poduzeća sudjeluju u međunarodnim zajedničkim ulaganjima kako bi smanjila troškove ulaska na strano tržište, stekla pristup jeftinim sirovinama, poboljšala svoju konkurentsku poziciju na međunarodnom tržištu, svladala trgovinska ograničenja, usvojila nove tehnološke i marketinške vještine te smanjila rizik." (Lazibat i Kolaković, 2004: 108)

Dva su osnovna oblika zajedničkog pothvata: neinkorporirani (ugovorni) i inkorporirani zajednički pothvat. Ugovorni zajednički pothvati uključuju ugovore o licenci i franšizi, dok inkorporirani zajednički pothvati imaju karakter zajedničkog ulaganja. Postoje četiri metode formiranja inkorporiranih zajedničkih pothvata: formiranje podružnice, parcijalna akvizicija, spajanje i partnerstvo (Trošić, 2018).

Parcijalna akvizicija često se smatra prvim korakom ka preuzimanju većinskog dijela u nekom poduzeću. Prednosti su izbjegavanje dugotrajnih pravnih postupaka za osnivanje jer osnivački akti već postoje s obzirom na to da se s pravnog aspekta ne radi o osnivanju novog poduzeća. Budući da postoji povijest poslovanja, nema potrebe za kupnjom cjelokupne imovine i traženjem odgovarajućeg osoblja. Ključan je nedostatak akvizicije nužnost *due diligence* postupka, komplicirane promjene pravnog oblika. Metoda parcijalne akvizicije omogućuje kraći proceduralni postupak jer se stječe poduzeće koje već ima papirologiju, imovinu i ljudske resurse, ali se zbog toga zahtijeva veća spremnost partnera na kompromise (Trošić, 2018). Fuzija (spajanje) je proces spajanja dvaju ili više poduzeća u jedno pri čemu nastaje novi pravni subjekt. Najčešće se radi o preuzimanju na prijateljskoj osnovi pri čemu dioničari dvaju ili više poduzeća dobivaju novoizdane dionice novog poduzeća u zamjenu za dionice ranijih poduzeća. Sam proces spajanja nije ništa kompleksniji od potpisivanja ugovora. Partnerstvo predstavlja najfleksibilniju metodu formiranja zajedničkog pothvata. Kod partnerstva se podrazumijeva zajedničko vođenje poslova u svim segmentima djelatnosti. Prilikom sklapanja ugovora nastaje novo poduzeće koje nema poslovnog iskustva, osoblja ni imovine, a sami pregovori oko osnivačkog akta najčešće su dugotrajni (Trošić, 2018).

Postepenom promjenom i poboljšanjem međunarodnih političkih i gospodarskih odnosa rasla je popularnost zajedničkih međunarodnih ulaganja. Na to su utjecale političke promjene, posebice procesi deregulacije i stvaranja političkih, ekonomskih i financijskih integracija, promjene u odnosima između razvijenih i nerazvijenih zemalja, društvene promjene te na posljetku istodobno povećanje međusobne konkurencije i suradnje poduzeća. Poduzeća se koriste zajedničkim ulaganjima kako bi se probila na nova tržišta, iskoristila jeftinu radnu snagu i druge resurse. Uz resurse, značajni su menadžerski motivi te motivi iz potrebe za smanjenjem rizika (Trošić, 2018).

Lazibat i Kolaković (2004) navode da zajednička ulaganja imaju nekoliko bitnih prednosti. Prva je da poduzeće stječe informacije i znanja lokalnog partnera iz zemlje domaćina o uvjetima na tržištu, političkom sustavu, poslovnim običajima te kulturi i jeziku. Nezanemariva je prednost i to što poduzeće dijeli visoke troškove izlaska kao i rizike poslovanja na stranom tržištu s lokalnim partnerom. Ponekad se događa da zbog političkih prepreka zajednička ulaganja u nekim zemljama predstavljaju jedini ostvariv način ulaska na inozemno tržište. Prednost je i to što se poduzeće može koristiti utjecajem lokalnog partnera na domaću državnu politiku u smislu liberalizacije poslovanja radi kasnijeg samostalnog nastupa.

Nedostaci međunarodnih zajedničkih ulaganja su rizici od gubitka tehnoloških znanja ili njegove imitacije od strane partnera. Osim toga, zajedničko ulaganje ne omogućava poduzeću čvrstu kontrolu podružnica, kao i utjecaj na strateške aktivnosti napada konkurenata ili pak obrane od njih. Treći je nedostatak zajedničkog ulaganja to što zajedničko vlasništvo može dovesti do sukoba i borbe za kontrolu između ulagačkih strana, pogotovo ako se njihovi ciljevi s vremenom raziđu (Lazibat i Kolaković, 2004).



### 3. KONKURENCIJA

#### 3.1 SAVRŠENA I NESAVRŠENA KONKURENCIJA

Zemljopisna udaljenost i visina transportnih troškova dugo su određivale širinu međunarodnog tržišta. No, suvremene informacijske i telekomunikacijske mogućnosti bolje su povezale najudaljenije dijelove međunarodnog tržišta, što je omogućilo da države neovisno o svom zemljopisnom položaju ravnopravno konkuriraju na različitim, pa i jako udaljenim tržištima. Tako su nastali uvjeti za ujednačivanje cijena istovrsne robe na međunarodnom tržištu te je omogućena međunarodna usporedba u efikasnosti proizvodnje (Lazibat i Kolaković, 2004: 5). S obzirom na to da živimo u eri preobrazbe u prirodi tržišnog natjecanja, moćna poduzeća nacionalnih tržišta koja su bila zaštićena od međunarodne konkurencije s pomoću zapreka koje su kočile razvoj međunarodne trgovine i ulaganja moraju se prilagoditi poslovanju na globalnim, a samim time i puno konkurentnijim tržištima.

Oblici tržišne konkurencije određuju se u ovisnosti o broju kupca i broju prodavatelja, razini diferenciranosti proizvoda, razini diskriminiranosti tržišnih subjekata, razini mobilnosti proizvodnih čimbenika i razini informiranosti tržišnih subjekata. Na temelju tih uvjeta razlikuju se četiri temeljna oblika tržišne konkurencije:

- savršena konkurencija
- monopol
- oligopol
- monopolistička konkurencija. (Reić i Mihaljević Kosor, 2011)

Reić i Mihaljević Kosor (2011) navode da na tržištu koje ima obilježja savršene konkurencije postoji veliki broj kupaca i prodavatelja i oni nemaju utjecaja na cijenu proizvoda. Proizvodi na takvom tržištu trebali bi biti identični (homogeni), odnosno ne bi smjela postojati razlika u proizvodima različitih proizvođača, proizvodi bi se trebali razlikovati prema kriteriju cijene. Na tržištu savršene konkurencije trebao bi postojati visok stupanj međugranske mobilnosti proizvodnih čimbenika i ne bi smjele postojati barijere koje bi spriječile slobodno kretanje proizvodnih čimbenika iz jedne proizvodnje u neku drugu vrstu proizvodnje. Visok stupanj tržišne informiranosti subjekata koji djeluju na tržištu, odnosno svima dostupne informacije (o cijenama, tehnologiji i sličnim faktorima) pod jednakim uvjetima četvrto su obilježje savršene konkurencije. Također, na takvom tržištu ne bi smjela postojati diskriminiranost subjekata.

Autori također spominju da na tržištu savršene konkurencije na cijenu proizvoda ne mogu utjecati ni ponuditelji ni potražitelji jer je svaki od njih samo jedan mali dio cijelog tržišta. Velik broj proizvođača nudi velik broj identičnih proizvoda pa je koeficijent elastičnosti supstitucije beskonačan. Također, valja naglasiti kako se upravo na tržištu savršene konkurencije postiže društveno optimalan ekonomski rezultat, dakle, ni jedan pojedinac ne može poboljšati svoj tržišni položaj, a da istovremeno ne pogorša položaj drugog pojedinca.

Tržišta savršene konkurencije idealna su za potrošače jer imaju široku ponudu proizvoda, što im daje mogućnost da odaberu najbolju kvalitetu uz najnižu cijenu. Tržište savršene konkurencije prava je rijetkost i može se reći da gotovo da i ne postoji (Reić i Mihaljević Kosor, 2011).

Pavić i sur. (2007) monopol definiraju kao oblik tržišne konkurencije u kojem postoji samo jedan ponuditelj pojedinog proizvoda ili usluge te zahvaljujući jedinstvenosti vlada cijelim tržištem. Proizvodi koje monopolist nudi nemaju bliske supstitute, a barijere za ulazak u tu granu proizvodnje toliko su visoke da su potencijalni konkurenti obeshrabreni ući u tu granu i započeti proizvodnju. Autori navode nekoliko razloga zbog kojih postoji monopol. Prvi je razlog kontrola i nadziranje cijele ponude određenog inputa ili proizvoda. Drugi mogući razlog jest posjedovanje autorskog prava ili patenta koji automatski isključuje druga poduzeća. Razlog može biti i djelovanje ekonomije razmjera u nekim industrijama pri čemu se povećava opseg proizvodnje, dugoročni troškovi po jedinici proizvoda se smanjuju pa je ekonomski opravdanije da određeno poduzeće proizvodi danu količinu outputa, nego da proizvodnju preuzme nekoliko manjih poduzeća. Monopol se može javiti i kao posljedica državnih povlastica, odnosno poduzeće koje je monopolist pruža određene usluge i proizvodi uz državnu kontrolu. Dakle, poduzeće koje je monopolski proizvođač nalazi se u snažnijoj poziciji u odnosu na potrošača zato što potrošač nema drugog dobavljača. Za razliku od poduzeća u savršenoj konkurenciji koja su prihvatitelji cijena, monopolist je tvorac cijene.

Oligopol predstavlja tržišnu strukturu kod koje postoji svega nekoliko velikih proizvođača, a svaki od njih ima značajan udio na tržištu. U takvoj tržišnoj strukturi mogu djelovati samo dva poduzeća i tada se govori o duopolu, ali može sudjelovati i veći broj poduzeća (primjerice njih desetak). Zakonom je zabranjeno da se poduzeća koja su dijelovi oligopola dogovaraju oko cijene ili količine proizvoda. Sama činjenica da na tržištu postoji mali broj prodavatelja govori nam kako svako od njih ima određenu tržišnu moć, pa može donekle utjecati na cijenu proizvoda. Proizvođači oligopolističkog tržišta mogu se udruživati i tako zajedno djelovati kao kolektivni monopolist. Takvo udruženje uz zajedničko djelovanje zove se kartel. Tržišne karakteristike oligopola jesu mali broj prodavatelja, međusobna ovisnosti među prodavateljima, ograničenje ulaska na tržište, ograničenje izlaska s tržišta, homogen ili diferenciran proizvod (Pavić i sur., 2007).

Pavić i sur. (2007) definiraju monopolističku konkurenciju kao oblik tržišne strukture koji u sebi sadrži elemente dviju krajnosti oblika tržišne strukture, a to su savršena konkurencija i monopol. Komponenta koja je preuzeta iz monopolske strukture jest moć utjecaja na cijenu proizvoda, a komponenta savršene konkurencije jest veliki broj kupaca i prodavatelja te relativno lagan ulazak u određenu granu proizvodnje kao i izlazak iz nje. Mogućnost utjecaja na cijenu proizlazi iz nehomogenosti proizvoda – proizvodi nisu identični, ali zadovoljavaju istu potrebu. Monopolističku konkurenciju karakteriziraju velik broj potrošača i proizvođača na tržištu, poduzeća koja proizvode slične, ali ne i identične proizvode, proizvodi koji nisu istovrsni, nego su diferencirani i postojanje slobodnog ulaza i izlaza iz industrije.

Kod monopolističke konkurencije individualni proizvođač uživa u maloj tržišnoj moći i zato ima vrlo mali utjecaj na tržišne cijene, dok, s druge strane, diferenciranim se proizvodom

razlikuje od ostalih proizvođača te služi određenom dijelu tržišta pa ima malu slobodu određivanja cijena. Ta mala sloboda pri određivanju cijena može se zahvaliti mreži lojalnih potrošača.

### **3.2 INOZEMNO TRŽIŠNO NATJECANJE I KONKURENCIJA**

Do porasta međunarodne konkurencije doveli su liberalizacija svjetske trgovine i porast međunarodne razmjene. Poduzeća koja se natječu na globalnom tržištu suočena su s jakim pritiskom racionalizacije troškova. Zbog tog pritiska koji za poduzeća predstavlja veliki izazov poduzeća su primorana minimizirati troškove proizvodnje proizvoda. Zbog toga se proizvodne aktivnosti relociraju diljem svijeta na ona mjesta koja su troškovno najpovoljnija. Pritisци smanjivanja troškova mogu biti posebno veliki u primarnim industrijama gdje je glavno natjecateljsko oružje cijena proizvoda.

Na međunarodnom tržištu također se mora voditi računa i o lokalnim specifičnim zahtjevima i potrebama, pri čemu poduzeća trebaju svoje proizvode i marketinške strategije prilagoditi različitim zemljama i tako zadovoljiti različite potražnje koje se pojavljuju zbog nacionalne razlike u potrošačkim preferencijama i ukusima, poslovnoj praksi, distribucijskim kanalima, konkurentskoj klimi i politici države (Lazibat i Kolaković, 2004).

„Postizanje nižih troškova od konkurenata osigurava poduzećima povlaštenu položaj na globalnom tržištu. Racionalizacija troškova omogućuje smanjenje cijena proizvoda i/ili usluga ili ostvarenje većih profita pri prodaju po prosječnoj industrijskoj cijeni.“ (Lazibat i Kolaković, 2004: 15) Autori navode da je upravo to razlog zašto brojne svjetske kompanije prebacuju poslovanje u cijelosti ili njegove pojedine dijelove na lokacije u svijetu gdje su troškovi proizvodnih čimbenika niži.

Lazibat i Kolaković (2004) smatraju da će u budućnosti osnovna obilježja globalne ekonomije biti snažan porast brzine poslovanja i nadmetanje velikog broja fleksibilnih konkurenata. Oni navode da će u takvom okruženju multinacionalne kompanije izgubiti na značaju, a da će poslovni uspjeh ostvarivati ona poduzeća koja se budu prilagođavala novim okolnostima na globalnom tržištu na brži i djelotvorniji način. Također ističu da će se vrhunski poslovni rezultati i nova rješenja moći ostvariti samo suradnjom među različitim poduzećima, poduzetnicima, znanstvenicima, tehnolozima i organizacijskim i drugim ekspertima.

Šušlar (1999) napominje da temeljne osobitosti konkurencije na inozemnim tržištima ovise o tržišnoj koncentraciji. Poduzeća u procesu ulaska na inozemna tržišta moraju imati uvid u stanje konkurencije i, još više, u promjene inozemne konkurencije. Autor smatra značajnim da na atomiziranim i fragmentiranim inozemnim tržištima postoji promjenjiva konkurencija koja se očituje u cjenovnim ratovima među poduzećima, dok na inozemnim tržištima s visokim stupnjem koncentracije kapitala postoje stabilnije konkurencijske prilike. Posljedično, kooperacijski načini organizacije poslovanja u međunarodnom marketingu, a zbog visokih izlaznih prepreka, u uvjetima zaoštavanja cjenovne konkurencije nisu prikladan instrument odnosno oblik ulaska na atomizirana i fragmentirana inozemna tržišta. Međutim, na tržištima s visokim stupnjem koncentracije inozemnog kapitala, domaća i inozemna poduzeća, zbog

visokih ulaznih prepreka (obima kapitala) i necjenovne konkurencije, rado pribjegavaju kooperacijskim poslovnim odnosima (Šušlar, 1999: 39).

### 3.2.1 OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Thompson i suradnici (2008) navode tri načina kojima tvrtka može osvojiti konkurentsku prednost ili nadoknaditi nedostatak na domaćem terenu širenjem izvan granica domaćeg tržišta:

- tvrtka može iskoristiti lokaciju kako bi smanjila troškove ili ostvarila veću diferencijaciju proizvoda
- tvrtka može prenijeti svoje konkurentski vrijedne stručnosti i sposobnosti s domaćih na inozemna tržišta
- tvrtka se može koristiti prekograničnom koordinacijom na način na koji to isključivo domaći konkurent ne može.

Ako poduzeće želi iskoristiti lokaciju za razvoj konkurentske prednosti, mora odlučiti hoće li koncentrirati svoje aktivnosti u nekoliko odabranih zemalja ili će raspršiti obavljanje aktivnosti na mnoge zemlje. Osim toga, mora odlučiti u koje će zemlje locirati određene aktivnosti. Poduzeća većinom koncentriraju svoje aktivnosti na ograničen broj lokacija ako:

- su troškovi proizvodnje ili drugih aktivnosti u nekim geografskim lokacijama znatno niži nego u drugima
- su ekonomije razmjera velike (primjerice ostvarivanje velike uštede troškova upravljanjem malobrojnim superefikasnim pogonima za razliku od mnoštva malih pogona raspršenih diljem svijeta)
- ako je krivulja učenja vezana uz izvršavanje neke aktivnosti na jednoj lokaciji strma (nastoji se koncentrirati proizvodnja na mnogo lokacija kako bi se povećao akumulirani obujam po pogonu i iskustvo radne snage pogona što je to brže moguće)
- ako neke lokacije imaju superiorna sredstva, omogućuju bolju koordinaciju povezanih aktivnosti ili nude neke druge vrijedne prednosti (Thompson i sur., 2008).

"Ipak, u nekim je slučajevima bolje raspršiti nego koncentrirati aktivnosti. Aktivnosti vezane uz kupce, kao što su distribucija do trgovaca, prodaja i oglašavanje te usluge nakon prodaje, obično se trebaju izvršavati u blizini kupaca. To znači fizičko smještanje sposobnosti izvršavanja takvih aktivnosti na svako nacionalno tržište na kojemu neka svjetska tvrtka ima svoje glavne kupce (osim ako kupci u nekoliko susjednih država mogu biti opsluženi iz susjedne centralne lokacije)." (Thompson i sur., 2008: 186) Distribuiranje proizvoda na višestruke lokacije može se primijeniti da bi se skratilo vrijeme prijevoza proizvoda do kupaca. To može biti strateški pogodno i zbog zaštite od rizika fluktuacije deviznoga tečaja, teškoća u opskrbi ili nepovoljnih političkih događaja, jer su takvi rizici veći ako su sve aktivnosti koncentrirane na jednoj lokaciji. Multinacionalne i globalne tvrtke često se

odlučuju za disperziju aktivnosti koje su vezane uz kupce na mnoge međunarodne lokacije, aktivnosti proizvodnje udaljavaju od kupčevih lokacija i obavljati ih gdje god je to povoljno (Thompson i sur., 2008).

"Širenje izvan domaćih granica jedan je od načina kojima poduzeća povećava svoje temeljne stručnosti i sredstva, koristeći ih kao osnove za uspješno konkuriranje na dodatnim nacionalnim tržištima i povećanje prodaje i dobiti." (Thompson i sur., 2008: 187) S pomoću prijenosa stručnosti, sposobnosti i sredstava iz jedne zemlje u drugu one se šire i produbljuju, čime u idealnome slučaju poduzeće ostvaruje dominantnu dubinu u nekom konkurentski vrijednome području. Tako se na temelju dominantne dubine u konkurentski vrijednoj sposobnosti, sredstvu ili aktivnosti vrijednosnoga lanca gradi konkurentska prednost nad ostalim multinacionalnim ili globalnim konkurentima, a osobito nad isključivo domaćim konkurentima (Thompson i sur., 2008).

"Koordinacija aktivnosti poduzeća u raznim zemljama doprinosi održivoj konkurentskoj prednosti na nekoliko načina. Multinacionalni i globalni konkurenti mogu birati kad i kako će izazivati suparnike. Mogu se odlučiti na osvetu agresivnom suparniku na nacionalnome tržištu u kojemu taj suparnik ima najveći prodajni udio ili svoje najbolje marže profita kako bi smanjio njegova financijska sredstva za nadmetanje na drugim nacionalnim tržištima. Mogu se odlučiti na napad rezanjem cijena protiv slabih konkurenata na domaćim tržištima, osvajanjem većega tržišnog udjela te subvencioniranjem kratkoročnih gubitaka profitima zarađenim na drugim nacionalnim tržištima." (Thompson i sur., 2008: 188)

Ako poduzeće osmisli efikasniji način sastavljanja proizvoda, akumulirano stručno znanje može se lako prenijeti posredstvom interneta na pogon montaže na drugim svjetskim lokacijama. Znanja se jednostavno mogu razmjenjivati s osobljem poduzeća u bilo kojem drugom dijelu svijeta. Na taj se način mogu iskoristiti fluktuacije deviznoga tečaja, može se ojačati pregovaračka pozicija poduzeća nad vladom zemlje primateljice i lako se može odgovoriti na promjene platnih razreda, nestašice komponenti, energetske troškove ili izmjene tarifa i kvota. Dinamika proizvodnje može se koordinirati u cijelome svijetu; isporuke se mogu preusmjeriti iz jednoga distribucijskog centra u drugi ako prodaja na jednome mjestu neočekivano naraste, a na drugome padne. Internet je omogućio da poduzeća mogu prikupljati ideje za nove i poboljšane proizvode od kupaca te prodajnoga i marketinškog osoblja diljem svijeta, omogućio je uključivanje najboljeg dizajnerskog i inženjerskog osoblja u zajedničku izradu proizvoda sljedeće generacije. Osoblje jednoj lokaciji lakše može ostvariti blisku suradnju s osobljem na drugim lokacijama u izvršavanju strateški relevantnih aktivnosti (Thompson i sur., 2008).

### **3.2.2 KONKURIRANJE NA TRŽIŠTIMA U NASTAJANJU**

Konkuriranje na tržištima u nastajanju, kao što su Kina, Indija, Brazil, Indonezija i Meksiko, često preuzimaju poduzeća koja se nadmeću za globalno vodstvo. Poslovni su rizici na tim tržištima veliki, ali ih kompenziraju ogromne prilike za rast, osobito zato što se i njihova gospodarstva razvijaju, a standardi života penju prema razinama industrijaliziranog svijeta. Tržišne su prilike u tim zemljama ogromne zahvaljujući velikom broju ljudi koji tamo žive i

to nijedno poduzeće koje pretendira na svjetsko tržišno vodstvo ne smije ignorirati (Thompson i sur., 2008). Autori napominju da prilagođavanje proizvoda za ta velika tržišta u nastajanju najčešće traži mnogo više od manjih korekcija proizvoda i upoznavanja lokalnih kultura. Potrošači na tržištima u nastajanju vrlo su fokusirani na cijenu i često daju prednost low-cost konkurentima. Zato su niske cijene i bolji proizvodi aduti s pomoću kojih poduzeća koja žele uspjeti na takvim tržištima trebaju privlačiti kupce. Za poduzeće to može značiti veliki odmak od strategije korištene u ostalim dijelovima svijeta, pri čemu poduzeće također mora biti spremno ulagati velike iznose u izmjenu kupovnih navika i ukusa potrošača. Izgradnja tržišta za proizvode poduzeća može biti dugoročan proces, ponekad je potrebno ponovno obrazovati potrošače, a ponekad takvo tržište zahtijeva poseban dizajn i ambalažu proizvoda. "Budući da upravljanje novim pothvatom na tržištu u nastajanju zahtijeva spoj globalnoga znanja i osjećaja za lokalnu kulturu i poslovne običaje, menadžerski se tim obično sastoji od kombinacije lokalnih menadžera i menadžera izvana. Menadžeri koji rade u stranim zemljama potrebni su radi prijenosa tehnologije, poslovnih običaja i korporacijske kulture te služe kao kanali za protok informacija između korporacijskog ureda i lokalnih pogona. Lokalni menadžeri pridonose potrebnome poznavanju potankosti o tom području te dubokoj vezanosti uz vlastito tržište." (Thompson i sur., 2008: 196)

### **3.2.3 VIŠEDRŽAVNA I GLOBALNA KONKURENCIJA**

Ako je konkurencija na jednom nacionalnom tržištu neovisna o nadmetanju na nekom drugom nacionalnom tržištu, govorimo o višedržavnoj konkurenciji. U tom slučaju ne postoji međunarodno tržište, već se radi o skupu samostalnih nacionalnih tržišta. Najvažnije su karakteristike višedržavne konkurencije to da kupce u različitim zemljama privlače različita svojstva proizvoda, prodavači se razlikuju od zemlje do zemlje, a industrijski se uvjeti i konkurentske sile razlikuju na svakom nacionalnom tržištu u nekoliko pogleda (Thompson i sur., 2008). „U višedržavnoj konkurenciji suparničke tvrtke se bore za nacionalno prvenstvo, a pobjeda u jednoj zemlji ne ukazuje nužno na uspjeh u ostalim zemljama. U višedržavnoj konkurenciji snaga konkurentske strategije i sredstava u jednoj zemlji ne mora u istoj mjeri jačati njegovu konkurentnost i u ostalim zemljama u kojima posluje. Nadalje, svaka konkurentska prednost koju poduzeće osigura u jednoj zemlji uvelike je ograničena na tu zemlju. Prenošenje učinka na ostale zemlje je minimalno ili nepostojeće.“ (Thompson i sur., 2008: 179)

O globalnoj konkurenciji govorimo kad su konkurentske uvjeti među nacionalnim tržištima toliko međusobno povezani da oblikuju pravo svjetsko tržište i kad se vodeći konkurenti izravno bore na mnogobrojnim nacionalnim tržištima. U ovoj se vrsti konkurencije ista grupa konkurenata natječe u velikom broju zemalja, posebice tamo gdje je konkurentska prednost strateški važna za izgradnju jake globalne pozicije u industriji (Thompson i sur. 2008). „Dakle, konkurentska pozicija u jednoj zemlji utječe i biva pod utjecajem svojih pozicija u drugim državama. U globalnoj konkurenciji tvrtkina ukupna konkurentska prednost izvire iz njezinog cjelokupnog svjetskog poslovanja. Konkurentska prednost koju stvara na domaćem polju nadopunjuje se prednostima koje nastaju poslovanjem u drugim zemljama...“ (Thompson i sur., 2008: 179)

Na globalno konkurentnim tržištima nadmeću se poduzeća i u tom suparništvu žele preuzeti svjetsko vodstvo. Istraživanja su pokazala da su se mnogi dijelovi svijeta počeli podudarati u ukusima potrošača i da to smanjenje različitosti u preferencijama omogućava tvrtkama kreirati globalne marke i jednake proizvode za sve dijelove svijeta. Unatoč tome, tvrtka koja se odluči na natjecanje na inozemnim tržištima mora svoj strateški pristup prilagoditi kulturnim i političkim razlikama među zemljama s jedne strane i činjenici karakterizira li njezinu industriju višedržavna konkurencija, globalna konkurencija ili tranzicija iz jedne u drugu s druge strane (Thompson i sur., 2008).

## 4. STRATEGIJA I MENADŽMENT NA INOZEMNOM TRŽIŠTU

### 4.1 MEĐUNARODNI MENADŽMENT

Proces obavljanja aktivnosti usmjerenih na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva poduzeća i nositelje tih aktivnosti u poduzeću nazivamo menadžmentom. „Međunarodni menadžment označuje izvođenje menadžerskih aktivnosti izvan državnih granica. U biti, on podrazumijeva postizanje strateških ciljeva poduzeća proširivanjem menadžerskih aktivnosti kako bi se ostvarilo poslovanje u inozemstvu.“ (Lazibat i Kolaković, 2004: 55)

Međunarodni je menadžment u svojoj osnovi kompleksniji od domaćega i od njega se razlikuje po tome što djeluje u različitim nacionalnim suverenitetima u kojima vladaju različiti ekonomski uvjeti. Osim toga, osobe kojima se bavi imaju različite sustave vrijednosti i o njima se brinu različite institucije. Nacionalna tržišta na kojima djeluje mogu se nalaziti na velikim geografskim udaljenostima i mogu jako varirati u veličini populacije.

Lazibat i Kolaković (2004) navode da u multinacionalnim kompanijama menadžment ima pet osnovnih funkcija. To su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola. Kao i kod menadžmenta domaćih kompanija planiranjem se određuju misije i ciljevi poduzeća i načini na koje se oni provode. U međunarodnoj razmjeni menadžment usvaja međunarodne poslovne strategije. Procesom organizacije utvrđuju se uloge svih članova neke poslovne organizacije. Autori navode tri različita temeljna stava u načinu upravljanja multinacionalnim kompanijama. To su etnocentrični stav koji se temelji na vjerovanju da bi se multinacionalne kompanije trebale koristiti menadžerima matičnog poduzeća, policentrični stav kojim se smatra da su međunarodni menadžeri bliži međunarodnoj poslovnoj praksi i da oni trebaju voditi međunarodne podružnice. Treći i najprihvaćeniji stav jest geocentrični koji nalaže da kvaliteta menadžera treba odrediti prikladnost za vođenje multinacionalnih kompanija. Upravljanjem ljudskim resursima usmjeravaju se aktivnosti zaposlenika u poduzeću s pomoću komuniciranja, vođenja, motiviranja i upravljanja grupom. Najvažnijom funkcijom menadžmenta smatra se vođenje. Ona se provodi kontinuirano i njome se utječe na zaposlenike da svojim radom pridonose ciljevima multinacionalne kompanije. Vođenje uključuje motiviranje, stilove vođenja i načine komunikacije (Lazibat i Kolaković, 2004).

Menadžment se u poduzeću može podijeliti u nekoliko razina ovisno o stupnju složenosti i centralizacije poduzeća. Općenito se dijeli na tri osnovne razine, strateški ili vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i operativni ili menadžment niže razine. „Vrhovni menadžment zadužen je za utvrđivanje strateških ciljeva multinacionalne kompanije, te se brine o njihovoj provedbi i realizaciji. Menadžment srednje razine utvrđuje ciljeve pojedine poslovne funkcije te provodi odluke vrhovnog menadžmenta. Menadžment najniže razine utvrđuje ciljeve i zadatke pojedine poslovne jedinice, a odgovoran je menadžmentu srednje razine.“ (Lazibat i Kolaković, 2004: 59)



U poduzeću koje nastupa na inozemnom tržištu najveću odgovornost nosi vrhovni menadžment. U multinacionalnim kompanijama vrhovni se menadžment bavi strateškim i operativnim zadacima.

Mnogi čimbenici utječu na to koju će strategiju izlaska na inozemno tržište odabrati menadžeri nekog poduzeća. Ona najviše ovisi o željama, opsegu i vrsti međunarodnog poslovanja. Strateški ciljevi, resursi, potencijali i sposobnosti menadžmenta utječu na odluku hoće li poduzeće svoje usluge ili proizvode ponuditi diljem cijelog svijeta, u samo nekim svjetskim regijama ili u tek nekoliko zemalja izvan svojih granica. Strategija vrhovnog menadžmenta za izlazak na inozemno tržište uključuje tri osnovna elementa: odabir odgovarajuće međunarodne strategije, razvoj organizacijske strukture koja će podržavati odabranu strategiju i određivanje načina ulaska poduzeća na razna tržišta ili države (Lazibat i Kolaković, 2004).

Što se tiče operativnih zadataka vrhovnog menadžmenta, Lazibat i Kolaković (2004) navode tri osnovna: upravljanje odnosima između podružnica i centralne kompanije, upravljanje i koordinacija među podružnicama i upravljanje globalnim rizicima. Za postizanje koordinacije i integracije između centralne kompanije i podružnica vrhovni menadžment mora uvesti formalne i neformalne sustave kontrole koje zahtijevaju stalno međusobno djelovanje između centrale i podružnica, svladavanje različitosti i prepreka nesmetanom odvijanju poslovanja. Menadžeri također moraju osigurati dvosmjernu komunikaciju u procesu ostvarenja međunarodne strategije, pri čemu je centrala ta koja je zadužena za donošenje strateških odluka, alokaciju resursa i nagrađivanje. Kvalitetno upravljanje među podružnicama kompanije važan je čimbenik uspjeha, posebno u uvjetima kad kompanija postepeno povećava svoje međunarodne operacije. Kvalitetno upravljanje za kompaniju može donijeti mnogo prednosti kao što su smanjenje troškova kvalitetnom raspodjelom resursa ili tehnološki integritet kojim kompanija može zaštititi svoje ključne sposobnosti i iskoristiti ih kao konkurentsku prednost (Lazibat i Kolaković, 2004).

Poduzeća koja se odluče na izlazak na inozemno tržište uglavnom se moraju nositi s visokim rizicima koje nosi implementacija njihove međunarodne strategije na ta tržišta. Zato se jednim od osnovnih operativnih zadataka vrhovnoga menadžmenta smatra upravljanje rizicima. Prema Lazibatu i Kolakoviću (2004) tri su osnovna tipa globalnih rizika kojih visoki menadžeri moraju biti svjesni. To su politički rizici, ekonomski rizici i problemi upravljanja.

„Politički rizici proizlaze iz političkih previranja kao što su neredi, demonstracije, terorizam, građanski rat, međudržavni rat. Posljedice političkih previranja uključuju kolaps gospodarstva zemlje (kao npr. u Libanonu), ili pak nacionalizaciju imovine bez naknade i zabranu repatrijacije dobiti u domovinu.“ (Lazibat i Kolaković, 2004: 62)

Autori navode da su glavni ekonomski rizici povezani s fluktuacijom valutnih tečajeva, pri čemu međunarodno planiranje najviše otežava fluktuacija vrijednosti dolara prema ostalim valutama.

Menadžeri u matičnim zemljama često imaju detaljno razvijene i uspješno integrirane prakse, stilove i strategije. No, one se najčešće ne mogu uspješno prenijeti na inozemna tržišta, zbog

čega se u multinacionalnim kompanijama mogu pojaviti veliki problemi u upravljanju. U rješavanju tih problema najvažnijim se pokazalo dobro razvijanje odnosa s lokalnim klijentima kao i sposobnost prilagodbe menadžera novonastalim situacijama.

## 4.2 MEĐUNARODNE POSLOVNE STRATEGIJE

„Poslovnu strategiju možemo definirati kao plan, obrazac ponašanja i perspektivu uz pomoć kojih se glavni ciljevi politike i aktivnosti poduzeća integriraju u povezanu cjelinu. Dobro formuliranje strategije pomaže raspoređivanju resursa i aktivnosti poduzeća u jedinstven lanac vrijednosti. Taj lanac vrijednosti treba biti utemeljen na ključnim sposobnostima, predviđenim promjenama u okolini i mogućim potezima konkurenata.“ (Lazibat i Kolaković, 2004: 63)

Nakon odluke o nastupu na inozemnom tržištu poduzeća provode analizu svojih potencijala, stupnja spremnosti za međunarodne operacije i analizu uvjeta za nastup na odabranom tržištu. Nakon toga menadžment poduzeća donosi odluku o primjeni jedne od međunarodnih strategija. Međunarodne poslovne strategije čine multinacionalna, globalna i transnacionalna strategija (Lazibat i Kolaković, 2004).

Multinacionalnim strategijama poduzeća prilagođavaju svoju ponudu proizvoda i marketinšku strategiju uvjetima na nacionalnim tržištima za koja se vjeruje da se znatno razlikuju u strukturi, demografiji i ostalim faktorima koji su ključni za uspjeh. Primjenom multinacionalnih strategija natjecanje na jednom tržištu zbiva se neovisno o natjecanju na nekom drugom tržištu, odnosno konkurentne strategije će se za različita tržišta međusobno jako razlikovati i među njima neće biti koordinacije. Iz tog su razloga multinacionalne strategije skupe i pretvaraju multinacionalne kompanije u decentralizirane saveze u kojima svaka nacionalna podružnica funkcionira na autonoman način, čime se gubi koordinacija (Lazibat i Kolaković, 2004).

Globalnim strategijama poduzeća menadžment nastoji povećati profitabilnost optimizacijom troškova. Da bi se stvorila konkurentna prednost, provodi se strategija troškovnog vodstva na globalnoj razini. Umjesto skupe prilagodbe proizvoda i marketinške strategije lokalnim uvjetima, globalnom strategijom u cijelom se svijetu nude standardizirani proizvodi, pri čemu se ostvaruje maksimum koristi od ekonomije razmjera. Aktivnosti globalnih poduzeća kao što su proizvodnja, istraživanje, marketing i razvoj smještaju se na povoljne lokacije u svijetu, pri čemu se provodi stroga standardizacija operacija i kontrole (Lazibat i Kolaković, 2004).

Kod transnacionalnih strategija poduzeća pokušavaju istovremeno provoditi i strategiju racionalizacije troškova i strategiju diferencijacije. Pritom se menadžment tvrtke fokusira na organizacijske resurse kao na sredstvo stvaranja konkurentne prednosti. Svaka podružnica takve tvrtke ima jedinstvenu ulogu u razvoju i korištenju organizacijskih resursa kako bi uspješno konkurirala i poboljšala konkurentsku poziciju čitave kompanije. U transnacionalnim strategijama provodi se proces globalnoga učenja, što znači da tok informacija, znanja i vještina podjednako ide od centrale tvrtke prema podružnicama i obrnuto, kao i među pojedinim podružnicama (Lazibat i Kolaković, 2004).

Prije donošenja odluke o izboru strategije međunarodnog poslovanja menadžment mora provesti analizu vlastitih potencijala. Ona prije svega mora obuhvaćati analizu raspoloživih resursa i analizu ključnih sposobnosti, na temelju čega se donosi odluka može li se poduzeće nositi s konkurentima koji ga čekaju na inozemnom tržištu. Osim toga, menadžeri moraju procijeniti je li poduzeće spremno za međunarodne operacije na temelju analize poslovne strategije, postojeće organizacijske strukture i postojećeg sustava upravljanja (Lazibat i Kolaković, 2004).

Nakon analize vlastitih potencijala, menadžment mora analizirati uvjete za nastup na nekom inozemnom tržištu. Tu su prije svega tržišni čimbenici koji se odnose na privlačnost nekog ciljnog tržišta, kao što su tržišne potrebe, kanali međunarodne distribucije i sl. Zatim se mora istražiti konkurencija, o čemu je već bilo riječi u drugom poglavlju. Treći najvažniji uvjeti na inozemnom tržištu jesu oni zakonski, pri čemu se međunarodni menadžment mora posvetiti ispitivanju pravnih čimbenika i zakonskoj regulativi zemlje na čije tržište poduzeće izlazi (Lazibat i Kolaković, 2004).

### **4.3 MEĐUNARODNE MARKETINŠKE STRATEGIJE**

Strategija međunarodnog marketinga primjenjuje se paralelno i u skladu s izabranom strategijom međunarodnog poslovanja. „Zadaća je marketinga u međunarodnoj razmjeni sustavno praćenje i analiziranje međunarodnog tržišta, selektivni odabir poslovnih prilika, njihovo aktivno obrađivanje te stvaranje potrebnih uvjeta unutar poduzeća kako bi se međunarodno poslovanje najpovoljnije provodilo.“ (Lazibat i Kolaković, 2004: 77)

Lazibat i Kolaković (2004) navode da međunarodni marketing mora biti sastavnim dijelom poslovne strategije poduzeća koje nastupa na inozemnom tržištu jer je i njegov glavni cilj ostvarivanje interesa tog poduzeća koji su usklađeni sa snagama i potencijalima poduzeća. Upravo ga zato mora činiti sustavna i planska primjena kombinacije različitih instrumenata prodaje ili nabave radi postizanja najpovoljnijih cijena na međunarodnom tržištu. Autori također napominju da „izbor tih instrumenata i primjena odgovarajućih aktivnosti ovisi o zahtjevima pojedine zemlje ili regije, o nacionalnim ukusima i kulturi, te o rizicima i različitim poslovnim običajima u pojedinim zemljama“.

Kao i u marketinškim strategijama za domaća tržišta, i na inozemnim je tržištima važan tzv. marketinški miks. On se sastoji od proizvoda, cijene, distribucije i promocije i zapravo je praktična primjena tih varijabli s ciljem postizanja ciljanih poslovnih rezultata poduzeća na inozemnom tržištu. To konkretno znači da se proizvod ili usluga koji se nudi mora prilagoditi zahtjevima, potrebama, ukusima i mogućnostima potrošača i da njegova cijena mora omogućiti ostvarivanje profita, ali i doprinijeti stvaranju novog tržišta. Pravilnom se distribucijom mora iznivelirati količina proizvoda s vremenskim pojavljivanjem na odabranom tržištu. Mora se paziti da se ne stvore prevelike količine koje će gomilati troškove skladištenja, čuvanja i osiguranja, a istovremeno se ne smije dati prilika konkurenciji da ponudi svoje proizvode. Promocija treba na najbolji mogući način informirati potrošače na

odabranom tržištu o proizvodima i uslugama poduzeća kako bi se potrošače potaklo da kupe upravo njih.

Sljedeći korak marketinške strategije jest pozicioniranje proizvoda na inozemnom tržištu. Pozicioniranjem se u svijesti potrošača stvara i održava određena koncepcija o proizvodu i njegovoj marki. Glavni cilj pozicioniranja jest da se ovisno o ciljevima, namjerama i mogućnostima potrošača odgovori na njihove zahtjeve bolje nego što to čini konkurencija. Ako potrošač smatra da neki proizvod bolje zadovoljava njegove želje i potrebe zbog svojih svojstava od konkurentskog proizvoda, pozicioniranje proizvoda može se smatrati uspješnim.

#### **4.4 FAKTORI INTERNACIONALIZACIJE PODUZEĆA**

Na internacionalizaciju poduzeća djeluju proaktivni (enf. *pull*) i reaktivni (eng. *push*) faktori. Proaktivni faktori jesu oni čimbenici koji privlače strane kompanije da posluju na stranim tržištima. Temelje se na konceptima relativne profitabilnosti i perspektivi rasta. Najvažniji proaktivni čimbenici su profitna prednost, povećanje profitabilnosti prodaje proizvoda na stranom tržištu u odnosu na domaće i veće mogućnosti rasta poput apsolutnog povećanja prodaje ili povećanja tržišnog udjela. Reaktivni faktori odnose se na domaće tržište. To se ponajprije odnose na zasićenost domaćeg tržišta koje prisiljava poduzeće da se internacionalizira s ciljem opstanka. Jedan od najvažnijih reaktivnih faktora jest konkurencija. Povećanje konkurencije na domaćim tržištima ima značajan utjecaj na globalizaciju. Ograničenja domaćeg tržišta također tjeraju tvrtke da se orijentiraju prema stranim tržištima. Višak proizvodnje na domaćem tržištu, pad potražnje za određenim proizvodom, veličina tržišta, nemogućnost primjene ekonomije obujma neka su od glavnih ograničenja. Politička stabilnost, odnosno nestabilnost isto spada među najvažnije reaktivne faktore (Trošić, 2018).

Faktori internacionalizacije poduzeća najčešće se dijele na eksterne i interne faktore. Eksterni su faktori vrlo važni jer je lokacija tvrtke jedan od najvažnijih elemenata koji čine kompetitivnu prednost. Belniak (2015) navodi 5 najvažnijih grupa eksternih faktora:

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

Važnu ulogu pri internacionalizaciji poduzeća imaju i demografski čimbenici, kao i političko, pravno i sociokulturno okruženje koji utječu na ponašanje potrošača na tržištu. Oni mogu biti veliki stimulans u državama u kojima je prisutna konstanta i dugotrajnost političkih i pravnih uvjeta. Istovremeno sociokulturno okruženje može biti najvećom preprekom internacionalizacije poduzeća zato što je specifična priroda brojnih obilježja domaće kulture teško shvatljiva strancima. Politički rizik jest obrnuto proporcionalan ekonomskom razvoju neke zemlje. Tehnološko okruženje čine elementi poput transportne infrastrukture, stupnja razvoja bankovnog sustava i financijskih institucija, mogućnosti prijenosa i obrade informacija (ICT), stupnja razvoja određenih uslužnih servisa itd. Nizak stupanj tehnološkog napretka neke zemlje može predstavljati barijeru za strane tvrtke koje razmatraju širenje na međunarodna tržišta. Klima i geografski faktori također imaju motivacijski karakter za pojedina poduzeća, prije svega dostupnost određenih sirovina (Belniak, 2015).

Od najvažnijih internih faktora internacionalizacije poslovanja Belniak (2015) navodi tri grupe:

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

## 5. ZAKLJUČAK

Ako na nekom tržištu domaći konkurenti ne mogu proizvesti proizvode i usluge na zadovoljavajući način za potrošače tako da oni budu dovoljno kvalitetni i jeftini, otvara se prilika da se na tom tržištu probiju poduzeća čiji je cilj provođenje međunarodne strategije. U tom smislu svoje aktivnosti mora pojačati međunarodni menadžment poduzeća, što podrazumijeva postizanje strateških ciljeva poduzeća kako bi se to poslovanje uspješno ostvarilo. Poduzeće mora analizirati svoje potencijale i stupanj spremnosti za međunarodne operacije, analizirati uvjete za nastup na inozemnom tržištu i u konačnici mora primijeniti jednu od strategija za koju se odlučilo za nastup na inozemnom tržištu. Primjenu međunarodne strategije mora pratiti i konkurentska prednost poduzeća koju ono ima nad domaćim konkurentima.

Na inozemnim se tržištima poduzeća susreću s konkurentima slične snage i zato moraju konstantno akumulirati vještine i sposobnosti kako bi one postale njihov odlučujući faktor uspjeha. Ako poduzeće želi biti uspješno na globalnom tržištu, ono mora biti prilagodljivo, sposobno za brze strateške reakcije i razvoj fleksibilnog organizacijskog sustava koji omogućuje brzo odgovaranje na sve brže i nepredvidive promjene u okolini. Konkurentnost poduzeća mora se stalno nadograđivati i njezina izgradnja mora za poduzeće postati ključnom zadaćom. Osim dobre strategije za izlazak na inozemno tržište ono mora postati fleksibilno, inovativno i kontinuirano mora usavršavati svoje poslovanje. Konkurentska prednost na tržištu postiže se ponudom boljeg proizvoda uz istu cijenu kao i konkurencija ili ponudom zamjenskog proizvoda jednake kvalitete po nižoj cijeni. Poduzeće, dakle, ima konkurentsku prednost kada radi kvalitetnije i uspješnije od svojih tržišnih konkurenata.

Nakon što poduzeće donese odluku o širenju poslovanja na inozemna tržišta, mora se opredijeliti za neki od oblika međunarodnog nastupa, angažirati svoje menadžere za izradu strategije. Pri tome se u obzir uzimaju vrsta i svojstva proizvoda ili usluge koja se želi plasirati na inozemno tržište, vlastiti kapaciteti, geografska udaljenost od stranog tržišta, ekonomski i politički uvjeti i rizici na inozemnom tržištu itd. Poduzeće zatim donosi odluku o tome kojom će strategijom pristupiti stranom tržištu. Osnovni je oblik izlaska na neko inozemno tržište izvoz, ali se ovisno o okolnostima poduzeće može koristiti strategijama prodaje licence ili franšize ili se može odlučiti za neki od oblika tržišnog partnerstva.

Menadžment poduzeća koja posluju u različitim kulturama može se susresti s brojnim problemima povezanim s upravljanjem. Različite nacije imaju različite zakonske, političke, monetarne, ekonomske i socijalne sustave, a svi se oni moraju uzeti u obzir kad se poduzeće odluči za nastup na inozemnom tržištu. Često se s ciljem prilagodbe novim tržištima poduzeće mora odlučiti za nove oblike organizacije, mora usvojiti nove upravljačke vještine ili uvesti nove računovodstvene i kontrolne sustave.

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Ivana Bekina**

**Matični broj studenta: 0255007575**

**Naslov rada: Konkurencija i natjecanje na inozemnim tržištima**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1 KNJIGE

1. Belniak, M. (2015). Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic Synthesis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 3: 125 – 140.
2. Bilen, M. (2002). *Tržišta proizvoda i usluga*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
3. Lazibat, T., Kolaković, M. (2004). *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*. Zagreb: Sinergija.
4. Matić, B. (2004). *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Sinergija.
5. Pavić, I., Benić, Đ., Hashi, I. (2007) *Mikroekonomija*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split.
6. Povjerenstvo Vlade Republike Hrvatske za internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva (2015). *Internacionalizacija i mogućnosti financiranja*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.
7. Reić, Z., Mihaljević Kosor, M. (2011). *Ekonomija*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
8. Šušlar, B. (1999). Izbor načina ulaska poduzeća na inozemna tržišta. *Ekonomski vjesnik*, hr. 1 i 2 (12): 37 – 45.
9. Thompson, A. A. Jr., Strickland, A.J. III., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, 14. izdanje. Zagreb: Mate.
10. Trošić, T. (2018). *Međunarodno širenje poslovanja – strateški motivi i performanse hrvatskih poduzeća*. Završni rad. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet.

### 7.2 INTERNETSKI IZVORI

1. Tržišno natjecanje. (n. d.). Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Preuzeto 26. 5. 2020. s <http://www.aztn.hr/trzisno-natjecanje/>
2. O nama. (n. d.). Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Preuzeto 26. 5. 2020. s <http://www.aztn.hr/o-nama/>
3. Istraživanje tržišta (n. d.) Hrvatska banka za obnovu i razvoj. Preuzeto 26. 5. 2020. s <https://izvoz.hbor.hr/izvozni-vodic/istrazivanje-trzista/>



## 8. ŽIVOTOPIS

### OSOBNI PODACI

Ivana Bekina  
Datum rođenja: 12.03.1987.  
Adresa: Marčinkovo 16, 49240 Donja Stubica  
T: 099 631 00 22  
E: [ibekina16@gmail.com](mailto:ibekina16@gmail.com)

### OBRAZOVANJE

**2017. –**  
**Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zaprešić**  
zvanje *stručna specijalistica financijskog menadžmenta, struč.spec.oec.*

**2005. – 2009.**  
**Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Jordanovac- Zagreb**  
zvanje *stručni prvostupnik ekonomije, bacc.oec.*

**2001. – 2005.**  
**Srednja škola Zabok, Zabok**  
zvanje *komercijalist*

### STRUČNO USAVRŠAVANJE

**Svibanj, 2018.**  
**Algebra, Zagreb**  
seminar *Implementacija GDPR-a*

**Lipanj, 2017.**  
**RRIF Učilište za poduzetništvo, Zagreb**  
tečaj *Osposobljavanja za obavljanje knjigovodstvenih i računovodstvenih poslova*

### RADNO ISKUSTVO

Srpanj, 2013. –  
**Asset+ Real Estate Partner d.o.o., Zagreb**  
**property manager/ koordinator projekata**

Odgovorna za ekonomsko upravljanje objektima u portfelju tvrtke  
Odgovorna za provedbu ugovorenih usluga  
Kordinacija tima u sklopu usluge property i facility managementa  
Upravljanje kaucijama  
Kordinacija nabave roba i usluga unutar odjela upravljanja nekretninama

Izveštavanje vlasnika objekta  
Izveštavanje Uprave tvrtke  
Indeksacija Ugovora o zakupu  
Izrada godišnjeg obračuna zajedničkih režijskih troškova  
Knjiženje ulaznih računa  
Izrada godišnjih budžeta režijskih troškova  
Izrada i praćenje cash-flow-a objekta

Siječanj, 2013. – Lipanj, 2013.

**ENERGON Grupa d.o.o., Zagreb**  
**računovođa**

Izdavanje izlaznih računa  
Knjiženje ulaznih računa  
Knjiženje izvoda  
Usklada salda-konti kartica kupaca i dobavljača  
Kontakti s kupcima i dobavljačima  
Vršenje plaćanja  
Izrada raznih izvještaja sukladno zahtjevima Uprave

Prosinac, 2011. – Studeni, 2012.

**Phrixus. d.o.o., Zagreb**  
**voditelj komercijalnog upravljanja**

Odgovorna za organizaciju i upravljanje objektima u ime i za račun vlasnika objekta shopping centra Garden Mall (Zagreb)  
Zadužena za kontakt i koordinaciju sa zakupcima u poslovnom objektu  
Vođenje salda konti kupaca i dobavljača  
Vođenje financija u ime i za račun klijenta (praćenje platnog prometa, ulaznih i izlaznih računa, plaćanje ulaznih računa, obračun kamata, izrada opomena, naplata potraživanja priprema dokumentacije za knjigovodstvo i ostale usluge)  
Izrada dnevnih, mjesečnih, kvartalnih i godišnjih izvješća prema potrebama ili uputama klijenta  
Obračun indeksacije, utrošenih energenata na mjesečnoj i godišnjoj bazi, obračun zakupa i ostalih sporednih troškova  
Organizacija promotivnih mjesta u centru

Svibanj, 2010. - Prosinac, 2011.

**ENERGON facility management d.o.o., Zagreb**  
**property manager**

Odgovorna za organizaciju i upravljanje objektima u ime i za račun vlasnika objekta: Uniqa poslovni centar Korzo (UPCK Rijeka), RITO (Radnička, Zagreb), shopping centar Garden Mall (Zagreb)

Zadužena za komercijalno i operativno upravljanje objektima  
Zadužena za kontakt sa zakupcima u poslovnom objektu

Srpanj, 2008. - Srpanj, 2009.

**EURO-SVIM d.o.o.**, Samobor  
**administrativna službenica**

Kontakti s dobavljačima - naručivanje robe (betonska galanterija), dobava, isporuka i kontrola naručene opreme

Kontakti s kupcima – naplata potraživanja

Obračunavanje faktura

Pripremanje cjelokupne dokumentacije za javna nadmetanja

Izrada ponuda

Vođenje i ažuriranje baze dobavljača, narudžbi, kontrola ulaza i izlaza robe

## **POSLOVI NA ODREĐENO VRIJEME**

2001. - 2004.

**TRGOSTIL d.d.**, Donja Stubica

Samostalno naručivanje proizvoda

Rad s kupcima,

Uređenje trgovine - izložbenih površina

2004. – 2005.

**EURO-SVIM d.o.o.**, Samobor

Obračunavanje faktura

Naplata potraživanja

## **STRANI JEZICI**

**Engleski** – aktivno (čitanje, pisanje, konverzacija, razumijevanje)

**Njemački** – pasivno (čitanje, pisanje, razumijevanje)

**Talijanski** – pasivno (čitanje, pisanje, razumijevanje)

## **OSTALE KVALIFIKACIJE I VJEŠTINE**

**Socijalne vještine** – vođenje tima, sklonost timskom radu, samostalnost, komunikativnost, proaktivnost, sposobnost brzog učenja, ambicioznost, upornost

**Ostale vještine** - korištenje alata Microsoft Office-a, osnove SAP-a, OS MARIS, IGEL software, SYNESIS softver, vozačka dozvola B kategorije