

# Strategije internacionalizacije: primjeri hrvatskih malih i srednjih poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja

---

**Nekić, Andrija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:494780>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-29**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Andrija Nekić**

**STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE:  
PRIMJERI HRVATSKIH MALIH I  
SREDNJIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI  
RAČUNALNOG PROGRAMIRANJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2021.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Andrija Nekić**

**Matični broj: 45931/17-R; 0016129890**

**Studij: Poslovni sustavi**

**STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE: PRIMJERI HRVATSKIH  
MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI RAČUNALNOG  
PROGRAMIRANJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

Dr. sc. Tamara Šmaguc

**Varaždin, rujan 2021.**

*Andrija Nekić*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Skučenost domaćeg tržišta, kao i "operiranje" unutar uske tržišne niše za mnoga hrvatska poduzeća unutar djelatnosti računalnog programiranja stimulans su za internacionalizaciju poslovanja u ranim fazama njihova životnog ciklusa. U radu se obrađuju pojam i oblici internacionalizacije poslovanja uz osvrt na strategije internacionalizacije svojstvene hrvatskim poduzećima u djelatnosti računalnog programiranja. Rad sadržava i obradu statističkih podataka o internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća unutar Europe i same Republike Hrvatske. Uz teorijski pregled, obrada teme podrazumijeva primjenu primjera iz prakse. Za primjer su uzeta dva hrvatska poduzeća koja posluju u djelatnosti računalnog programiranja te je napravljena analiza njihovog puta na inozemna tržišta.

**Ključne riječi:** internacionalizacija; strana tržišta; mala poduzeća; srednja poduzeća; međunarodno poslovanje; djelatnost računalnog programiranja

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Teorijski okvir internacionalizacije poduzeća .....	2
2.1. Pojmovno određenje i značaj procesa internacionalizacije poduzeća .....	2
2.2. Priprema poduzeća za izlazak na strana tržišta.....	3
2.2.1. Motivi internacionalizacije poduzeća .....	3
2.2.2. Prepreke internacionalizacije i proces odabira tržišta .....	5
2.2.3. Poslovne informacije i istraživanja u procesu internacionalizacije.....	6
2.3. Strategije izlaska na strana tržišta.....	7
2.3.1. Izvoz .....	7
2.3.1.1. Neizravni izvoz.....	8
2.3.1.2. Izravni izvoz .....	10
2.3.2. Licence.....	12
2.3.3. Leasing .....	13
2.3.4. Franšiza .....	14
2.3.5. Izravna strana ulaganja .....	15
2.3.6. Strateški savezi.....	16
3. Pregled statističkih podataka o internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća.....	17
3.1. Podaci o internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća Europe .....	17
3.2. Podaci o internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske .....	21
4. Internacionalizacija poduzeća iz djelatnosti informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT).....	25
5. Internacionalizacija poduzeća na primjerima hrvatskih poduzetnika iz djelatnosti računalnog programiranja.....	27
5.1. Internacionalizacija poduzeća Comping d.o.o.....	27
5.1.1. Osnovni podaci o poduzeću Comping d.o.o. ....	27
5.1.2. Proces internacionalizacije poduzeća Comping d.o.o.....	28
5.2. Internacionalizacija poduzeća Innovatio Proficit d.o.o.....	29
5.2.1. Osnovni podaci o poduzeću Innovatio Proficit d.o.o. ....	29
5.2.2. Proces internacionalizacije poduzeća Innovatio Proficit d.o.o.....	30
6. Zaključak.....	32
Popis literature .....	33
Popis slika.....	36
Popis tablica.....	37
Prilog.....	38
Pitanja i odgovori poduzeća Comping d.o.o. ....	38
Pitanja i odgovori poduzeća Innovatio Proficit d.o.o. ....	40

# 1. Uvod

Ovaj rad proučava internacionalizaciju malih i srednjih hrvatskih poduzeća koja se bave računalnim programiranjem. Internacionalizacija je u današnje vrijeme važna za svaku vrstu poduzeća, a posebno za male i srednje poduzetnike koji često nemaju mjesta za širenje na svojim matičnim tržištima. Na tom putu poduzeća se susreću s brojnim zaprekama i poteškoćama. Kako bi ih uspješno savladala, potrebno je detaljno i pažljivo razraditi svaki korak puta na inozemno tržište.

Iako je vrlo bitna, internacionalizacija malih i srednjih hrvatskih poduzeća nije dovoljno istražena, osobito internacionalizacija poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja. Upravo zato izabrana je ova tema usmjerena ka detaljnijem uvidu u cijeli proces internacionalizacije u Republici Hrvatskoj. Kako bi se to postiglo, tema je obrađena iz teorijskog aspekta koji je pretežito zasnovan na knjigama hrvatskih ekonomista Bože Matića i Ive Andrijanića. U cilju uviđanja kako internacionalizacija funkcionira u praksi, ispitana su dva hrvatska informatička poduzeća koja su objasnili svoj put na strana tržišta.

Cilj ovog rada je dati teorijski pregled procesa internacionalizacije poduzeća te putem praktičnih primjera obraditi tematiku internacionalizacije malih i srednjih poduzeća iz djelatnosti računalnog programiranja. Rad započinje s teorijskim pregledom internacionalizacije poduzeća, u okviru koje je prikazano njezino pojmovno određenje i značaj, proces pripreme za izlazak na strana tržišta i strategije izlaska na strana tržišta. U pripremi za izlazak na strana tržišta diskutirani su motivi, prepreke i izazovi internacionalizacije. Nadalje, obrađene su strategije izlaska na strana tržišta pri čemu su detaljnije diskutirana obilježja izvoza (izravni i neizravni), licence, leasinga, franšiza, izravnih stranih ulaganja i strateških saveza. Prikazani su statistički podaci vezani uz internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća u Europi i Republici Hrvatskoj te je detaljnije razrađena internacionalizacija malih i srednjih poduzeća iz djelatnosti računalnog programiranja.

Nakon teoretske obrade slijede dva primjera hrvatskih poduzeća koja su se susrela sa internacionalizacijom u praksi. Za primjer je uzeto srednje hrvatsko poduzeće Comping d.o.o. koje se bavi kreiranjem alata, metodologije i strategije za poboljšanje poslovanja njihovih klijenata i malo hrvatsko poduzeće Innovatio Proficit d.o.o. (Profico) koje se bavi izradom strategija, dizajna i razvoja digitalnih proizvoda. U zadnjem poglavlju rada obrađen je njihov put na strana tržišta te svi njegovi čimbenici poput: motivacije, prepreka, strategija i naposljetku prilagodbe poslovanja inozemstvu. Podaci su prikupljeni direktno od poduzeća tj. njihovog menadžmenta na način da im je poslan upitnik koji sadržava nekoliko pitanja o procesu internacionalizacije njihovog poduzeća.

## 2. Teorijski okvir internacionalizacije poduzeća

U okviru teorijske obrade internacionalizacije poduzeća diskutirat će se pojmovno određenje i značaj procesa internacionalizacije. Također, prikazat će se kako se poduzeće priprema za izlazak na strana tržišta te će se obraditi različite strategije izlaska poduzeća u inozemstvo.

### 2.1. Pojmovno određenje i značaj procesa internacionalizacije poduzeća

Proces internacionalizacije možemo okarakterizirati kao širenje ekonomske aktivnosti poduzeća van domaćeg tržišta tj. izvan matične države. Internacionalizacija je jedna od temeljnih značajki globalizacije jer dovodi do spajanja barem dvaju tržišta, ne samo ekonomski već i funkcionalno. [1]

Liberalizacija tržišta je jedan od ključnih čimbenika razvoja internacionalizacije. Naime, osnivanjem Svjetske trgovinske organizacije (eng. *World Trade Organization*), kojoj je cilj formiranje jedinstvenog svjetskog tržišta, ukinuli su se razni nameti poput carina i subvencija, što je pogodovalo malim i srednjim poduzećima pri izlasku na strana tržišta. Razvoj tehnologije znatno je doprinio poboljšanju pristupa informacijama i kontroliranju poduzeća u inozemstvu. [1]

Proces internacionalizacije ne pridonosi samo poduzeću koje ga započinje, već i matičnom i stranom tržištu na kojima poduzeće posluje. Na primjer, strano tržište tako dobiva razne resurse i proizvode koje nije u stanju samo proizvoditi. Ulaskom na strano tržište, poduzeće povećava konkurenciju te tako sprječava nastanak monopola i naglo povećanje cijena proizvoda ili usluga. Ukoliko je domaće tržište tehnološki razvijenije od tržišta na koje poduzeće ulazi, ono donosi i nove tehnike proizvodnje i prodaje te samim time poboljšava spomenute tehnike i u ostalim poduzećima na tom tržištu. [2, str. 9-10]

Mala i srednja poduzeća imaju vrlo veliku ulogu na svim svjetskim tržištima. Ona čine 99,8 posto tržišta Europske unije. Temelj kvalitetne internacionalizacije malih i srednjih poduzeća je detaljna priprema svakog koraka. Pomoću internacionalizacije takva poduzeća ostaju konkurentna te jačaju na matičnom i stranim tržištima. To se najbolje vidi na nerazvijenim tržištima gdje poduzeća ne mogu napredovati bez da se prošire u inozemstvo. [3]

Mala i srednja poduzeća su fleksibilna i inovativna pa se zbog toga lakše i brže prilagode novim situacijama i događajima na tržištu, ali i kupcu njihovih proizvoda. No, takva poduzeća moraju biti spremna na velike izdatke jer je proces internacionalizacije vrlo skup i dugotrajan. Situacija je još teža za mala i srednja poduzeća jer najčešće nemaju zaposleno kompetitivno



menadžersko i marketinško osoblje pošto tek ulaze na strana tržišta te nemaju iskustva i financijskih sredstava. [1]

## **2.2. Priprema poduzeća za izlazak na strana tržišta**

Cilj svakog poduzeća je prije svega postizanje maksimalnih mogućih prihoda u trenutnim uvjetima u kojima posluje. Takvi prihodi moraju osigurati planirani opseg proizvodnje proizvoda ili distribucije usluge, plaće radnika, kvalitetne uvjete života i rada i razvoj poduzeća. Ukoliko prodaja na domaćem tržištu nije adekvatna za prihode koji bi zadovoljili ove uvjete ili se uvidi prilika za većom zaradom, poduzeće se može odlučiti na izlazak u inozemstvo. Andrijanić [2, str. 18] smatra da na vanjska tržišta poduzeće izlazi u ovim slučajevima:

- a) ukoliko je vezalo svoj razvitak i daljnji napredak pretežno na određenom stranom tržištu
- b) ako mora izvoziti kako bi zaradilo za kupnju daljnjeg materijala i plaćanja troškova proizvodnje
- c) ako raspolaže s previše materijala ili proizvoda za domaće tržište pa želi dodatno zaraditi prodajom u inozemstvu
- d) ako prodajom na domaćem tržištu ne zarađuje za pokriće troškova proizvodnje
- e) ako izvozom pokušava osigurati stalni veći profit, iako je to često nemoguće radi konstantnih promjena ponude i potražnje na stranim tržištima. [2, str. 18]

Pod pripremom poduzeća za izlazak na strana tržišta podrazumijeva se: motivacija za internacionalizaciju poduzeća, prepreke internacionalizacije, proces odabira tržišta i poslovne informacije i istraživanja u procesu internacionalizacije. Svaki od ovih čimbenika detaljnije je razrađen u nastavku rada.

### **2.2.1. Motivi internacionalizacije poduzeća**

Svako poduzeće od svog osnivanja posjeduje potencijal za izlazak na strana tržišta. Jedan od najvećih razloga za izlazak na strano tržište je postojanje potražnje za proizvodom koje poduzeće proizvodi ili prodaje. Ipak, kako bi iscrpnije proučili motivaciju poduzeća potrebno je gledati na nju kroz više pristupa i teorija. [4]

Motivacija poduzeća da proširi svoje poslovanje u inozemstvo može se pratiti makroekonomskim pristupom, preko kojeg se gleda kapitalistički sustav u cjelini, ili mikroekonomskim pristupom koji promatra sustav na razini poduzeća. Preko makroekonomskog pristupa promatramo koncept međunarodne podjele rada i koncept krugova kapitala dok mikroekonomski pristup uključuje teoriju eklektične paradigme i teoriju životnog ciklusa proizvoda. [5]

Koncept međunarodne podjele rada promatra premještanje proizvodnje poduzeća iz matičnih u strane zemlje zbog povećanja cijene radne snage. Naime, tvrtke koje se nalaze u razvijenim zemljama prisiljene su tražiti alternativna mjesta za proizvodnju radi ostvarivanja većeg profita. Cilj koncepta krugova kapitala je povećati dobit poduzeća na način da poduzeće izvlači višak vrijednosti iz proizvodnog procesa. Može se primijetiti da se ova dva koncepta zapravo nadovezuju jedan na drugi pošto se u uvjetima gdje je radna snaga jeftinija izvlači više novaca iz proizvodnog procesa. [5]

Teorija eklektične paradigme promatra internacionalizaciju i pokazuje njene prednosti kroz tri ključna čimbenika: vlasničke prednosti, prednosti internalizacije i prednosti lokacije. Vlasničke prednosti se očituju kada jedno poduzeće ima konkurentsku prednost nad drugim stranim poduzećima tj. kada poduzeće posjeduje tehnologiju, znanja ili vještine koje ostala poduzeća na određenom tržištu ne posjeduju. Prednost internalizacije označava korist koju poduzeće dobiva ako samo uđe na strano tržište umjesto da se probija pomoću ostalih kanala poput licence ili franšize. Ovakvu prednost poduzeće najčešće ima na nesigurnim tržištima gdje se strana poduzeća ne mogu osloniti na lokalne distributere. Sljedeći čimbenik je prednost lokacije, a očituje se kada poduzeće uvidi da mu je isplativije iskorištavati resurse i imovinu u inozemstvu nego na matičnom tržištu. Ova prednost internacionalizacije ovisi o nekoliko aspekata tržišta. Bitna je veličina i priroda tržišta pošto se u većim tržištima obično i troši više. Nadalje, politika i kultura strane zemlje uvelike utječu na prodaju. Poduzeće će lakše uspjeti na stranom tržištu sa sličnim jezikom i kulturom ili na tržištu u kojem vlada ne izvršava neke posebne intervencije. Još jedan bitan aspekt je proizvodni trošak. Proizvodni trošak u stranoj zemlji mora biti manji nego na domaćem tržištu. [5]

Teorija životnog ciklusa proizvoda razvijena je kako bi objasnila životni put proizvoda i njegove proizvodnje te važnost internacionalizacije na tom putu. U početku se proizvodni pogoni nalaze u matičnoj zemlji te poduzeće posluje s visokim prihodima, ali i visokim troškom proizvodnje. Nakon toga, poduzeća šire svoje pogone u druga razvijena tržišta kako bi smanjili troškove proizvodnje. U posljednjem stadiju, kako bi ostala konkurentna, poduzeća premještaju proizvodnju na tržišta koja su još u razvoju kako bi dodatno smanjili troškove proizvodnje. [5]

Nadalje, prodaja proizvoda na domaćem tržištu može opadati, dok na stranom raste tj. na jednom tržištu proizvod može biti u fazi zrelosti dok je na drugom u fazi rasta. U takvom slučaju poduzeće se oslanja na internacionalizaciju kako bi produljilo životni vijek svoga proizvoda. Važno je napomenuti da je ova teorija zastarjela te je sada samo jedan od aspekata ostalih teorija. [4]

## 2.2.2. Prepreke internacionalizacije i proces odabira tržišta

Postoje mnogi problemi s kojima se poduzeća susreću pri ulasku na strana tržišta. Iako je u današnje vrijeme globalizacija omogućila lakši pristup međunarodnim tržištima, mala i srednja poduzeća i dalje imaju problema pri pristupu tržištu, traženju kupaca i upravljanju pravnim regulativama i procesima. [3]

Velika poduzeća imaju veliki broj zaposlenih te lakše mogu rasporediti novi posao koji se stvara ulaskom na nova tržišta. Također, pošto raspolažu velikim kapitalom, velika poduzeća mogu zaposliti i radnike sa stranih tržišta koji poznaju svoje tržište te posjeduju potrebne vještine za rad na takvom tržištu. Mala i srednja poduzeća najčešće ne mogu sama podnijeti takvu vrstu pritiska, pa se u većini slučajeva okreću suradnji s partnerima. [1]



Slika 1. Podjela barijera internacionalizacije (Izvor: [6, str. 283], citirano u [3, str. 40])

Barijere koje susrećemo pri izlasku na strana tržišta možemo podijeliti na interne i eksterne barijere tj. na probleme unutar organizacije poduzeća i probleme okruženja u kojem poduzeće posluje. Detaljnija podjela je vidljiva na slici iznad (Slika 1.). [6]

Prema istraživanjima u Republici Hrvatskoj najčešće interne barijere koje stvaraju problem malim i srednjim poduzećima su visoke cijene proizvoda i usluga, nedovoljna vještina i sposobnost zaposlenih i visoki troškovi same internacionalizacije. Što se tiče eksternih barijera to su postojeći zakoni i regulative na stranim tržištima i nedostatak kapitala poduzeća. [1]

Kada se poduzeće odluči da želi prodavati proizvode i usluge na inozemnim tržištima, potrebno je izabrati pravu zemlju tj. tržište. Proces odabira tržišta se sastoji od četiri faze: identifikacija zemalja, preliminarno istraživanje, detaljno istraživanje i konačni odabir zemlje. [4]

Prva faza se sastoji od izrade liste svih potencijalnih tržišta na koja bi se eventualno moglo izaći. Pri izradi liste proučavaju se karakteristike zemalja koje su zanimljive poduzeću, a najbitnije su broj stanovnika, bruto domaći proizvod, stopa rasta i politička i ekonomska situacija. Druga faza započinje kada je lista zemalja gotova, te se te zemlje detaljnije proučavaju i slaže se u izbor zemalja. Posebno se obraća pažnja na karakteristike iz prve faze. Ovu fazu je bitno kvalitetno odraditi jer je vrlo važno odabrati tržišta gdje će poduzeće ostvarivati profit sa što manje komplikacija i troškova. Trećom fazom započinje analiza tržišta koja se nalaze u užem izboru poduzeća. Proučavaju se čimbenici poput: veličine tržišta, stope rasta tržišta, konkurencije i ulaznih barijera. U četvrtoj fazi se prema analiziranim podacima izabire zemlja ili zemlje na koje poduzeće želi izaći. [4]

### **2.2.3. Poslovne informacije i istraživanja u procesu internacionalizacije**

Prema Andrijaniću [2, str. 203-204] za poslovni uspjeh važno je osigurati nužnu informacijsku podlogu koja će pomoći u radu i omogućiti kvalitetnu usmjerenost u poslovanju s inozemstvom. To se, poglavito, odnosi na:

- poznavanje akata poduzeća
- poznavanje planova poduzeća ili organizacijskih jedinica
- poznavanje poslovnih izvještaja poduzeća u nekoliko proteklih godina
- poznavanje potencijalnih kupaca i partnera te proučavanje baze podataka o njima
- analiza poslovnih veza u zemlji i inozemstvu
- poznavanje aktualnih zakonskih i drugih propisa kojima se uređuju ekonomski odnosi naše zemlje s inozemstvom
- poznavanje vanjskotrgovinskih, deviznih, carinskih i drugih bitnih propisa zemalja s kojima se trgujete
- pretplatu na stručne materijale iz područja vanjske trgovine
- dobivanje kataloga međunarodnih sajmova
- posjedovanje priručnika s bitnim podacima o pojedinim zemljama svijeta

- poznavanje transportnih naknada i naknada ostalih uslužnih djelatnosti u vanjskoj trgovini
- „opskrbljenost stručnim priručnicima iz tehnike vanjskotrgovinskog poslovanja, bankarstva, financija, međunarodnoga trgovačkog prava, transporta, osiguranja, marketinga, tablicama za preračunavanje zakonitih jedinica jednog sustava u drugi, tablicama kamatnog računa, rječnicima poslovnih izraza i drugim nužnim rječnicima, katalozima, prospektima i drugim informativnim materijalima, propagandnim uzorcima za proizvode ili usluge s kojima trgujete, privrednim adresarima itd.“ [2, str. 203-204]

Informacije u međunarodnom poslovanju dijele se na primarne i sekundarne informacije. Primarne informacije se dobivaju provođenjem raznih istraživanja na tržištu na koje poduzeće ulazi. Ovakve informacije su skuplje i potrebno je više vremena za prikupljanje, ali su i detaljnije, specifičnije i kvalitetnije. Sekundarne informacije su one informacije koje su već prikupljene i dolaze iz izvora van poduzeća. Jeftinije su i potrebno je manje vremena za doći do njih, ali često nisu usko povezane sa problematikom istraživanja poduzeća. [4]

U posljednje vrijeme internet je vrlo bitan čimbenik kada govorimo o prikupljanju informacija. Koristan je na različite načine i u svim vrstama posla. Između ostalog, koristi se za stvaranje baze klijenata, analizu proizvoda, analizu tržišta, zapošljavanje novih zaposlenika, širenje informacija i komunikaciju. Upravo zbog toga, internet uvelike olakšava proces internacionalizacije malim i srednjim poduzećima koja još nemaju utjecaj na stranim tržištima. [2, str. 209-210]

## **2.3. Strategije izlaska na strana tržišta**

Kada govorimo o strategijama izlaska na strana tržišta, u teoriji razlikujemo dva tipa strategija. U prvi tip ubrajamo razne oblike izvoza, dok se drugi sastoji od različitih razvijenijih oblika internacionalizacije. Strategije izlaska na strana tržišta prvenstveno služe za probijanje proizvoda, tehnologije, ljudskog i financijskog kapitala na neko određeno tržište. [7, str. 167]

Generalno postoji sedam različitih strategija za izlazak na strana tržišta, a to su: izvoz, prodaja licence, leasing, franšiza, izravna strana ulaganja i strateški savezi. Svaka od navedenih strategija detaljnije je objašnjena u nastavku rada. [7, str. 167]

### **2.3.1. Izvoz**

Izvoz je početni, najjeftiniji, najlakši i najmanje rizični oblik izlaska na strana tržišta. Pošto je sam po sebi jednostavan, izvoz najmanje ometa svakodnevne poslove poduzeća. „Prije odluke o odabiru vrste i oblika izvoza potrebno je analizirati dva bitna aspekta mogućih kanala

distribucije: tijekom apstraktnog dijela same transakcije i tijekom fizičke distribucije proizvoda.“ [7, str. 167]

Pod tijekom apstraktne transakcije misli se na prijenos vlasništva s jednog sudionika u odabranom kanalu distribucije, na drugog sve dok vlasništvo ne dobije krajnji kupac. Kada govorimo o odabiru kanala distribucije, ponajprije treba izabrati kanal koji će osigurati najveći profit, ali, da bi se to postiglo, treba se voditi vlastitim iskustvom, iskustvom drugih poduzeća i marketinškom analizom stranog tržišta. Fizička distribucija je put koji proizvod fizički prolazi, dok ne dođe do krajnjeg kupca. Iako je manje relevantna od apstraktne transakcije, ne možemo je odbaciti kao potpuno nevažnu. Bitno je izabrati siguran put distribucije, da ne bi došlo do oštećenja proizvoda. [7, str. 167 - 168]

Izvoz je jeftin naspram drugih oblika izlaska na strana tržišta velikim dijelom zbog malih ulaganja u proizvodnju i proizvodne procese u inozemstvu. Ipak, što poduzeće uštedi na proizvodnji najčešće potroši na unaprjeđenje marketinga na stranim tržištima koji je uvelike potreban kako bi se osigurala dostatna količina prodaje proizvoda prilikom izvoza. Poduzeća se odlučuju na izvoz kada uvide da ne mogu ostvariti strateške ciljeve na domaćem tržištu. [4]

Što se tiče organizacije izvoza na strana tržišta, postoje dva načina kako izvoziti robu. Prvi način je da poduzeće robu koju proizvodi, samo i izvozi što nazivamo izravni izvoz, a drugi način je da to obavlja preko neke neovisne tvrtke u svojoj zemlji, što je neizravni izvoz. [7, str. 167]

#### **2.3.1.1. Neizravni izvoz**

Kao što je već navedeno, neizravan izvoz je kada kad proizvođač za izvoz svojih proizvoda koristi druge kanale koji nisu vezani direktno uz njega. Poduzeća se odlučuju na ovakav oblik izvoza kako bi se mogli potpuno posvetiti proizvodnji svojih proizvoda te da ne moraju ulagati u vlastitu veleprodaju ili skladišta u inozemstvu. Još jedna pozitivna strana neizravnog izvoza je da posrednici detaljno poznaju svoje tržište te znaju na koje načine mogu postići bolju prodaju. No, usprkos tome u nekim slučajevima ne pridaje se dovoljna pažnja prodaji nekih vrsta proizvoda zbog čega poduzeće može biti na gubitku. [2, str. 50 - 51]

Ovaj tip izvoza izabiru mala i srednja poduzeća, ali najčešće samo kao početak poslovanja s inozemstvom. Naime, uz neizravan izvoz poduzeće teško razvija dugotrajan poslovni uspjeh na stranom tržištu većinom zbog nedostatka kontrole. Pošto poduzeće ponekad nema utjecaj na kanale prodaje, posrednik može koristiti neprikladne puteve distribucije ili može proizvod prodavati po prevelikoj ili premaloj cijeni. [4]

Kada govorimo o drugim organizacijama koje obavljaju izvoz umjesto proizvođača, ona mogu biti: posredničke organizacije, kooperativne organizacije i udruge izvoznika. [7, str. 168]

Posredničke organizacije dijele se na trgovačka poduzeća i vanjskotrgovinske posrednike. Temeljna razlika ova dva tipa izvoznika je u tome što su trgovačka poduzeća samostalna, dok posrednicima proizvođač diktira uvjete poslovanja i izvoza njegovih proizvoda. [7, str. 168]

Pod trgovačka poduzeća ubrajamo: specijalizirana vanjskotrgovinska poduzeća, trgovačke kompanije i izravne prekupce. Specijalizirana vanjskotrgovinska poduzeća su veletrgovci koji preprodaju proizvod koji su otkupili od proizvođača. Proizvod otkupljuju po jako niskim cijenama te ukoliko proizvođači odluče poslovati sa takvim poduzećima, ostaje im tek minimalni profit. Pozitivna strana takvog poslovanja je u tome što proizvođač sigurno ostvaruje profit, pa makar on bio mali. Trgovačke kompanije su ogromna poduzeća koja raspolažu s velikim kapitalom. Vrlo su bitne za izlazak manjih poduzeća na strana tržišta jer imaju svoje podružnice u svim bitnijim zemljama pa mogu prepoznati potrebu za određenim proizvodom na određenom tržištu. Izvozni prekupci su zapravo posrednici. Njihova najbitnija obilježja su da nemaju svojih skladišta te nemaju fizički kontakt s robom koju prodaju. Izvozni prekupci predstavljaju granicu između neizravnog i izravnog izvoza pošto, nakon što mu prekupac pronađe kupca, proizvođač u većini slučajeva sam organizira dopremu robe do njega. [7, str. 168 - 171]

U vanjskotrgovinske posrednike ubrajamo: inozemne zastupnike, distributere, komisionare, indent posrednike, potvrđujuće kuće, domaće kupce, brokere, izvozne menadžmentske kompanije, dilere, kompradore i faktore. Inozemni zastupnik je tvrtka ili osoba koja radi u ime proizvođača kojega stalno predstavlja na određenom tržištu. Distributer sklapa ugovor s proizvođačem o količini i cijeni njegovih proizvoda, ali na svojem tržištu posluje samostalno. Komisionar posluje samostalno, a naplaćuje se od svoga komitenta tj. komitent plaća komisionaru nagradu za prodaju njegovih proizvoda, koja se naziva komisiona provizija. Indent posrednik stranim kupcima služi kao izvidnik na tržištima gdje imaju svoja sjedišta. Glavni zadatak mu je pronaći robu iz narudžbi svog nalogodavca te je otkupiti po što povoljnijim uvjetima. Potvrđujuća kuća posreduje između inozemnog kupca i izvoznika, na način da inozemnom kupcu potvrđuje narudžbe, a izvozniku isplaćuje. Ovakva vrsta posredništva se najčešće rabi u poslovanju sa SAD-om jer američki kupci ne žele otvoriti akreditive za robu koju uvoze iz Europe. Domaći kupac, u smislu vanjskotrgovinskog posrednika, radi kao predstavnik stranih kupaca na njegovom tržištu, te ih povezuje sa domaćim proizvođačima. Razlika između indent posrednika i domaćeg kupca je u tome što domaći kupac svoje nalogodavce predstavlja trajno. Broker je posrednik koji se ne veže ni uz proizvođača, ni uz kupca. Broker posluje samo u svoju korist, a njegov posao završava kada proizvođač i kupac sklope kupoprodajni ugovor. Izvozna menadžmentska kompanija je samostalna tvrtka koja predstavlja više različitih proizvođača sa svog tržišta i sklapa poslove za njih. Diler radi samostalno i stvara portfelj kupnjom i prodajom vrijednosnih papira.

Komprador je specifična vrsta posrednika koji posluje s azijskim zemljama poput Tajvana, Indonezije i Filipina. Temeljito istražuje svoje tržište i izvrsno ga poznaje pa svojim poslodavcima daje vrlo bitne informacije po kojima oni usmjeravaju svoje daljnje poslovanje na tim tržištima. Faktori su posrednici koji preuzimaju rizik izvoza te tako zarađuju tj. otkupljuju potraživanja za već izvezenu robu po umanjenom iznosu. [7, str. 171 - 180]

Posredničke organizacije su najčešće male i specijaliziraju se na jedan proizvod ili jedno tržište gdje rade opsežna istraživanja. Unatoč tome, u nekim slučajevima poslovanje preko ovakvih organizacija može imati svoje negativne strane. Proizvođač može izgubiti kontrolu nad prodajom u stranom tržištu, a u nekim slučajevima posrednička organizacija može izgubiti zainteresiranost za prodaju nekog proizvoda koji joj ne donese profit odmah. Nadalje, ukoliko poduzeće posluje preko posredničke organizacije, nikada neće imati iskustva sa samostalnom prodajom u inozemstvu te nikada neće naučiti izravno poslovati sa stranim tržištem. [8, str. 101]

„Kooperativne organizacije su prijelazni tip između indirektnog i direktnog izvoza.“ [7, str. 181] Kooperativne organizacije nisu dio tvrtke izvoznika, ali ipak izvoznik ima znatan utjecaj na njih. Piggyback marketinške organizacije su najbolji primjer kooperativnih organizacija. Piggyback marketing koristi se kada veća poduzeća, osim svojih, izvoze i proizvode od drugih manjih poduzeća sa svog domaćeg tržišta te tako popunjavaju svoj asortiman na stranim tržištima. [7, str. 181-182]

Udruge izvoznika su udruženja samostalnih poduzeća s domaćeg tržišta koja se sklapaju kako bi unaprijedili izvoz i prodaju na stranim tržištima. Postoje dva tipa udruženja: zadruge proizvođača i izvozni karteli. Zadruge proizvođača su udruženja poljoprivrednika koja se bave izvozom i prodajom proizvoda svojih članova na stranim tržištima. Izvozni karteli su udruženja koja se sastoje od najmanje dva samostalna poduzeća, a formiraju se radi kontrole nad nekim tržištem. [7, str. 183]

#### **2.3.1.2. Izravni izvoz**

Izravni izvoz se pojavljuje ukoliko proizvođač izvozi i prodaje robu direktno na stranim tržištima, bez ikakve vrste posrednika. Na europskim tržištima prevladava ovaj oblik izvoza zato što omogućuje direktan kontakt s kupcima proizvoda ili usluge koje poduzeće izvozi. Nadalje, ponekad i sam kupac zahtijeva od poduzeća da se koriste izravnim izvozom jer je i njemu jeftinije poslovati direktno s izvoznikom nego preko posrednika. [2, str. 50]

Izravni izvoz ne zahtijeva visoke početne troškove, pruža poduzetniku priliku da upozna strana tržišta i da razvija poslovne odnose sa stranim poduzećima te da proširi bazu potrošača svojih proizvoda i usluga. Ipak, izvoz se ne isplati u svim situacijama. Izvoz se ne isplati ako u



stranoj zemlji postoji jeftiniji proizvod slične namjene ili ako postoje visoki troškovi izvoza, visoke carine ili slično. [9]

Proizvođač sam odabire koja vrsta izravnog izvoza najviše odgovara njegovom proizvodu te ga po potrebi modificira ili mijenja. S obzirom na organizaciju, postoji više oblika izravnog izvoza, a to su: izvoz preko organizacijskih oblika u zemlji proizvođača, izvoz preko vlastite trgovačke mreže u inozemstvu i izvoz preko distributera i zastupnika u inozemstvu. [7, str. 183]

Kada govorimo o izravnom izvozu koji se odvija preko organizacijskih oblika u zemlji proizvođača, misli se na proizvođača koji je za obavljanje izvoza ustrojio: odjel unutar svoje tvrtke, samostalnu poslovnicu ili posebnu tvrtku. Ustrojavanje odjela je savršen oblik za početak izvoza jer je jednostavan i jeftin, ali ima i svoje nedostatke. Primjerice, otežana je komunikacija s drugim odjelima koji posluju samo na domaćem tržištu te nemaju iskustva na stranim tržištima, poput marketinga. Taj problem se rješava sljedećim oblikom tj. samostalnom poslovnicom. Takva poslovnica sastoji se od svih potrebnih samostalnih odjela te su sposobni za ozbiljnije poslovanje s inozemstvom. Posljednji oblik je vlastita tvrtka za izvozne poslove. Uz pomoć takve tvrtke, izvoznik u potpunosti odvaja poslovanje na domaćem i stranom tržištu. [7, str. 184-185]

Ovakav tip poslovanja se najčešće odvija preko kataloga ili trgovačkog predstavnika koji dolazi do stranih poduzeća i pokazuje im ponudu. Kao što je već spomenuto, najveći problem ovakvog poslovanja su razni nameti koje zahtijeva strana zemlja na čije tržište se ulazi. Strane zemlje to rade kako bi unaprijedile prodaju domaćih poduzeća sa sličnim proizvodima. Upravo zato poduzeće prije ulaska mora biti dobro upoznato sa svim pravilima inozemnog tržišta. [8, str. 105-106]

Kako se proizvođačevo poslovanje na inozemnim tržištima povećava, može se odlučiti za direktni izvoz preko vlastite trgovačke mreže koja se nalazi na tom stranom tržištu. Ovakav tip poslovanja isto ima više oblika kao što su: tvrtka u inozemstvu, skladište u inozemstvu i poslovnica u inozemstvu. Organizacija ovih oblika vrlo je slična onima koje smo spominjali kod izvoza preko organizacijskih oblika u matičnoj zemlji, te je zapravo razlika samo u tome što se u ovom slučaju nalaze u inozemstvu tj. na određenom stranom tržištu. Prednost toga je što izvoznici na ovaj način mogu bolje upoznati tržište te se brže prilagođavati njegovim potrebama. Jedina novina je posebno skladište u inozemstvu. Potreba za njim javlja se ako je potrebno veću količinu proizvoda držati van matične zemlje. Na takav način izvoznik brže ispunjava zahtjeve stranih kupaca i kod njih stvara veće povjerenje. [7, str. 186-188]

Posljednji oblik izravnog izvoza je izvoz preko distributera ili zastupnika u inozemstvu. Na ovakav oblik izravnog izvoza prelazi se ako postoji potreba efikasno ući na strano tržište, pošto će distributeri i zastupnici vrlo brzo uspjeti postići dobar opseg prometa i profita. Distributeri su

samostalne tvrtke koje ustvari kupuju proizvode od proizvođača te ih prodaju krajnjem kupcu po većoj cijeni. Zastupnici rade direktno za izvoznika te zarađuju putem provizija ovisno o količini prodane robe. [7, str. 189-190]

### **2.3.2. Licence**

„Izraz licenca dolazi od latinske riječi licentia što znači sloboda (uporabe) ili dopuštenje.“ [7, str. 205] Licenca se ugovara kako bi korisnik licence od davatelja licence dobio dopuštenje da može koristiti njegove proizvode ili njegove tehnike poslovanja ili proizvodnje. Korisnik licence zauzvrat davatelju mora plaćati određenu naknadu koja varira u visini i vremenu isplaćivanja. Primjerice, naknada za korištenje licence može se platiti kao jednokratni iznos, kao iznos po broju prodanih ili proizvedenih proizvoda ili kao postotak od prodaje proizvoda koji su proizvedeni po licenci. Nakon dogovora o načinu korištenja licence, davatelj i korisnik sklapaju ugovor o licenci. [7, str. 205]

Prije sklapanja licence poduzeće bi trebalo preispitati svoje ciljeve, mogućnosti i planove za budućnost. Mora razmotriti druge oblike izlaska na strano tržište kako bi odredili kojim načinom mogu postići najveći profit. Ako poduzeće ne planira uvoditi vlastite proizvode na strana tržišta, licenca je dobar odabir, pošto njenim korištenjem imaju priliku obučiti svoje osoblje i uhodati ih u sam proces proizvodnje. Licenca osobito pogoduje malim i srednjim poduzećima jer je manje rizična i jeftinija. Negativna strana licenca je ta što korisnik licence često nema kontrole nad količinom proizvodnje ili marketingom licenciranog proizvoda. Nadalje, u ugovoru o licenci česte su restriktivne klauzule kojima davatelji licence ograničuju korisnika licence u izvozu proizvoda ili mu određuju od kuda mora nabavljati resurse za proizvodnju. [7, str. 206-207]

Kada govorimo o ugovorima o licenci, mora se spomenuti da postoji više podjela takvih ugovora. Prva podjela je na isključive, neisključive i mješovite ugovore. Isključivi ugovori prenose licencu s davatelja na primatelja te jedino on smije iskorištavati predmet licence od trenutka potpisivanja ugovora do isteka. Neisključivi ugovori daju pravo primatelju da koristi predmet licence do isteka ugovora, ali ne oduzimaju pravo korištenja davatelju tj. davatelj i dalje smije koristiti predmet licence. Mješoviti ugovori su prijelazni tip između prijašnje dvije vrste ugovora. Davatelj pomoću njih može primatelju dati isključivo pravo na korištenje licence u jednom segmentu korištenja, dok u drugom ne mora. Sljedeća podjela je na prostorno ograničene i prostorno neograničene ugovore. Prostorno ograničenim ugovorom davatelj licence ograničava primatelja na korištenje predmeta licence unutar određenog prostora tj. u jednoj regiji, državi, itd. Prostorno neograničenim ugovorom primatelj može koristiti licencu bilo gdje. Postoje i vremenski ograničeni i vremenski neograničeni ugovori. Drugim riječima, vremenski ograničeni ugovori su ugovori sklopljeni na određeno vrijeme dok vremenski

neograničeni ugovori traju koliko god traje i zaštita predmeta licence. Zadnja podjela ugovora o licenci je na kvantitativno ograničene i kvantitativno neograničene ugovore. Kvantitativno ograničenim ugovorima davatelj ograničava primatelja na proizvodnju određenog broja proizvoda koji su predmet licence dok kod kvantitativno neograničenih ugovora primatelj može proizvesti bilo koji broj proizvoda. [2, str. 546-547]

### **2.3.3. Leasing**

„Pojam leasing dolazi od engleske riječi lease što znači najam, zakup, odnosno od glagola to lease što znači dati pod najam ili iznajmiti.“ [7, str. 208] Leasing se po prvi puta pojavljuje u SAD-u tridesetih godina dvadesetog stoljeća, a u Europu dolazi tek nakon drugog svjetskog rata. Leasing nalikuje zakupu i najmu, ali je širi pojam, pa se može reći da je leasing način financiranja dobara koji se na određeno vrijeme i uz određenu naknadu daju primatelju leasinga. Specifičan je jer po sklapanju ugovora primatelj leasinga ne postaje vlasnik robe koju zakupljuje, već dobiva pravo da je može koristiti. Najčešći predmeti leasinga su strojevi, transportna sredstva poput automobila i informatička i komunikacijska oprema. Ova vrsta proizvoda brzo zastarijeva, a relativno je skupa pa ju je praktično uzeti na leasing radi lake zamjene. [7, str. 211-212]

„Leasing je specifičan oblik tuđega – vanjskog financiranja, donosno financiranja iz pozajmljenih izvora.“ [2, str. 625] Poduzeća koja se koriste leasingom, ne moraju koristiti svoje fondove i skupe kredite kako bi pribavile potrebnu opremu i dobra za proizvodnju pa vidimo kako leasing može koristiti malim i srednjim poduzećima. Leasing omogućuje takvim poduzećima da rascijepu takve izdatke te rasterete svoje troškove. Postoje više podjela leasinga, ali najbitnije su prema načinu financiranja transakcije i prema mogućnosti raskida sklopljenog ugovora. [2, str. 625]

Prema načinu financiranja transakcije, leasing se dijeli na izravni i neizravni leasing. U neizravnom obliku leasinga sudjeluju primatelj leasing, proizvođač i leasing poduzeće. Primatelj leasinga odlučuje o kupnji i odabire robu od nekog proizvođača koju mu financira leasing poduzeće. Tako se proizvođača uvjeri da će mu roba biti kupljena, a primatelj leasinga dobiva sigurnost da će mu se roba na vrijeme isporučiti. Kod direktnog leasinga nema treće strane tj. proizvođač je ujedno i leasing poduzeće. [7, str. 212]

Kod podjele prema mogućnosti raskida sklopljenog ugovora, imamo dva moguća oblika leasinga: operativni leasing i financijski leasing. U ugovoru financijskog leasinga određuje se najkraći rok korištenja robe ugovora. U takvom obliku leasinga nitko ne može samostalno otkazati ugovor tj. obje strane se moraju složiti ako dođe do otkazivanja. Leasing naknada za tu robu je veća od njene nabavne cijene pa pri završetku ugovora davatelj leasinga često nudi da se roba potpuno otkupi po vrlo povoljnoj cijeni. Ugovor o operativnom leasingu korisnik

može otkazati u bilo kojem trenutku. Obično se rabi pri leasingu transportnih sredstava i tehnike. Ova vrsta leasinga je skuplja za proizvođača, ali se u nekim slučajevima isplati. [7, str. 212-213]

#### **2.3.4. Franšiza**

Franšiza se sastoji od više samostalnih tvrtki iz različitih zemalja od kojih je jedna davatelj franšize, a ostale korisnici. Ugovorom o franšizi korisnici, za određenu naknadu, dobivaju pravo korištenja proizvoda ili tehnike rada davatelja, koji je najčešće velika, afirmirana i dobro poznata tvrtka. Davatelj na taj način zarađuje, ali i kontrolira moguću konkurenciju na određenim tržištima. Nadalje, davatelj ima pravo slati inspekcije korisnicima, da provjeri kvalitetu proizvoda ili dokumentaciju kako bi osigurao da se pridržavaju odredbi ugovora. Davatelji i korisnici se najčešće sukobljavaju oko prodaje franšize. Naime, ako korisnik pokuša prodati franšizu drugom korisniku prije nego ugovor istekne, davatelj ga može odbiti. Što se tiče naknade za franšizu, ona se najčešće ugovara kao postotak prihoda korisnika franšize. [7, str. 217-219]

Najveći problem franšize je već spomenuti standard proizvoda ili usluge. Korisnik franšize je odgovoran ugovorom održati kvalitetu na razini koju davatelj franšize zahtijeva. No, usprkos tome, korisnik to često ne izvršava i poštuje. Davatelj franšize i njegov proizvod ili usluga u tom slučaju gube ugled na svjetskom tržištu. Također neke vladine mjere mogu ugroziti kompetitivnost poduzeća koje prima licencu na svome tržištu. [4]

Andrijanić [2, str. 643] smatra da je franšizing vrlo detaljno kopiranje i ponavljanje svih poslovnih procesa nekih uspješnih poduzeća te dodaje da najuspješnija poduzeća na svjetskim tržištima posluju upravo preko načela franšizinga. Neka od njih su: Coca-Cola, General Motors, Euromarche, Nordsee, Sheraton, Intercontinental, Hilton, itd. Stoga je normalno za očekivati da će se primatelj franšizinga pokušati pridržavati svih pravila koja mu oni zadaju. U suprotnom slučaju primatelj može imati ozbiljne financijske posljedice. [2, str. 643]

Franšize se dijele na franšize robe, franšize usluga i proizvodne franšize. Franšiza robe se odnosi na sustav distribucije jednog ili više proizvoda krajnjem kupcu. Sastoji se od dva ugovora: ugovora o franšizi kojega davatelj franšize sklapa s primateljem i kupoprodajnog ugovora između krajnjeg kupca i primatelja franšize. Franšiza usluge je kada davatelj franšize, daje primatelju dopuštenje da koristi njegov način kako provoditi neku uslugu. Najbolji primjeri su restorani brze prehrane. Proizvodna franšiza se koristi kada korisnik želi, što je više moguće, imitirati proizvodnju i prodaju davatelja franšize. [7, str. 219]

### **2.3.5. Izravna strana ulaganja**

Izravna strana ulaganja opisuju se kao poslovanje tvrtki izvan svoje matične države tj. izvan države u kojoj je glavno sjedište tvrtke i gdje se donose odluke. Nadalje, da bi se aktivnost neke tvrtke smatrala izravnim ulaganjem, investicija mora iznositi minimalno 10 posto ukupne vrijednosti predmeta ulaganja. Pod predmetima ulaganja se najčešće misli na proizvodne pogone ili poduzeća na stranom tržištu. Izravna ulaganja dijelimo na ulaganja u vlastita poduzeća u inozemstvu i na zajednička ulaganja s inozemnim partnerima. [7, str. 221-222]

Kada se tvrtka odluči na ulaganja sa svojim partnerima, stvara se nova neovisna tvrtka koja posluje samostalno i ima svoj menadžment, a investitori dijele vlasništvo te tvrtke. Problemi nastaju kada jedan partner ostvari veliki tehnološki napredak u odnosu na ostale investitore. U tom slučaju, ga oni sputavaju te on najčešće napušta savez kako bi koristio nova znanja neovisno. Vlastita tvrtka u inozemstvu se osniva otkupom postojeće tvrtke ili osnivanjem nove. Tako investitor ima potpuno vlasništvo, a ukoliko otkupi već postojeću tvrtku odmah može koristiti njene postojeće proizvodne kapacitete, marketinšku organizaciju i ostale poslovne funkcije. [7, str. 222-223]

Javlja se pitanje je li bolje osnovati vlastito poduzeće u inozemstvu ili preuzeti već postojeće. Uglavnom je osnivanje vlastitog poduzeća najrizičnije, ali ipak donosi neke pogodnosti. Kada osnuje poduzeće, kompanija posjeduje vlastite proizvodne pogone te samim time ima potpunu kontrolu nad poslovanjem i može donositi odluke o budućnosti poduzeća. Ipak, preuzimanjem već postojećeg poduzeća na stranom tržištu, kompanija brže prodire na strana tržišta te se u kraćem roku vide rezultati. [4]

Pri izlasku na strano tržište tvrtka može širiti svoju osnovnu djelatnost, što se naziva horizontalna izravna investicija, ili ulagati u novu djelatnost koja nadograđuje njenu osnovnu djelatnost što se naziva vertikalna izravna investicija. U bilo kojem slučaju, postoje određeni čimbenici koji se moraju detaljno ispitati prije ulaganja. Na primjer, transportni troškovi resursa ili proizvoda mogu biti vrlo visoki te je u nekim slučajevima isplativije proizvoditi na tržištu zemlje u koju se investira. Nadalje, neke zemlje imaju visoke carine, kvote i druge restriktivne mjere koje otežavaju izvoz u tu zemlju. Ukoliko tvrtka želi što više smanjiti troškove operiranja na stranom tržištu, može prebaciti proizvodnju na tržište u koje investira jer je i radna snaga jeftinija ili zbog obilja potrebnih resursa na tom tržištu. Praćenje konkurencije je još jedan bitni čimbenik pri odluci o investiciji. Naime, ukoliko investicijska tvrtka bude dobro poslovala na stranom tržištu, konkurentske tvrtke s domaćeg tržišta mogu se odlučiti da će i one investirati na to tržište kako ne bi zaostale. [7, str. 223-229]

Vidimo da je ovaj način izlaska na strano tržište vrlo kompliciran proces i da bi ga poduzeće uspjelo odraditi potrebna su temeljita istraživanja političkih, pravnih, ekonomskih, socijalnih i

kulturnih varijabli stranog tržišta. Mora se proučiti i mišljenje i stav stranih zemalja o takvim investicijama. Ipak, na većini tržišta vlade potiču strana ulaganja, pogotovo sa razvijenijih tržišta kako bi unaprijedile tehnologije, osigurala nova radna mjesta i pribavile više kapitala za domaća poduzeća. [9]

### **2.3.6. Strateški savezi**

Iako strateški savezi nalikuju zajedničkim ulaganjima, oni su znatno obuhvatniji i složeniji. Pri strateškom povezivanju tvrtke ostaju neovisne, ali imaju zajedničke uprave tj. zajedničku kontrolu i upravljanje nad daljnjim poslovanjem tvrtke. Savez čine najmanje dva partnera te u njega ulaze radi povećanja svojih konkurentskih sposobnosti tako da kombiniraju svoje resurse s resursima ostalih partnera. U saveze može ući svaka vrsta poduzeća, od najmanjeg lokalnog poduzeća pa sve do multinacionalnih kompanija. Također, poduzeća u jednom području poslovanja mogu sklopiti savez dok su u drugom i dalje konkurenti. [7, str. 241-242]

Postoje razni razlozi zašto poduzeća ulaze u strateške saveze. Korištenje resursa svojih partnera je jedan od najbitnijih radi snižavanja svojih troškova. Partneri se mogu podijeliti u nabavi resursa tako da jedan dobavlja jednu vrstu resursa dok drugi dobavlja drugu čime optimiziraju poslovanje. Još jedan razlog je stjecanje znanja i tehnologija od ostalih partnera. Na tržištima s brzim tehnološkim promjenama, ova stavka je vrlo bitna. Bitan je i tržišni i menadžerski aspekt poslovanja. Na primjer, partner koji je povezan s inozemnim partnerom uspješnije ulazi na njegovo tržište nego da samostalno pokušava to ostvariti. [7, str. 242-244]

Iako su u trenutku kada sklapaju savez interesi partnera povezani, u većini slučajeva tokom vremena dolazi do konflikata. Najčešći razlog tome je pitanje dijeljenja profita. Još jedan razlog neslaganja može biti različita viđenja tvrtke u budućnosti. Također, česta su i neslaganja povezana s raspodjelom kapitala odnosno pitanje u koji segment poslovanja će se najviše ulagati unutar saveza. [4]

Po tipu suradnika unutar saveza, razlikujemo: lidere, partnere, pratitelje i novopridošlice. Lider je vodeće poduzeće na tržištu te predvodi ostale suradnike u promjenama cijena i uvođenju novih proizvoda. Partneri su mala poduzeća koja koriste savez kako bi se što više probili na tržište, a da pritom ostanu samostalni. Pratitelji su u hijerarhiji odmah ispod lidera te su im i najveća opasnost. Vrlo su važni za svoja područja poslovanja, ali ne toliko kao lideri. Novopridošlice su mala, nova poduzeća koja se tek počinju baviti određenim poslom te nemaju veliku važnost. Obično su vrlo ambiciozni te su spremni na velike investicije. Udružuju se s liderima kako bi se što više nametnuli tj. kako bi ih lideri uveli na tržište, ali postoji i rizik da ih lideri spriječe u razvoju. [7, str. 245-246]

### **3. Pregled statističkih podataka o internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća**

Nakon teoretskog pregleda vezanog uz proces internacionalizacije, potrebno je proučiti i kako ona funkcionira u praksi. U ovom poglavlju preko statističkih pokazatelja detaljnije se proučava internacionalizacija europskih i hrvatskih malih i srednjih poduzeća, njihovi razlozi za izlazak na strana tržišta i uspjeh u tome procesu.

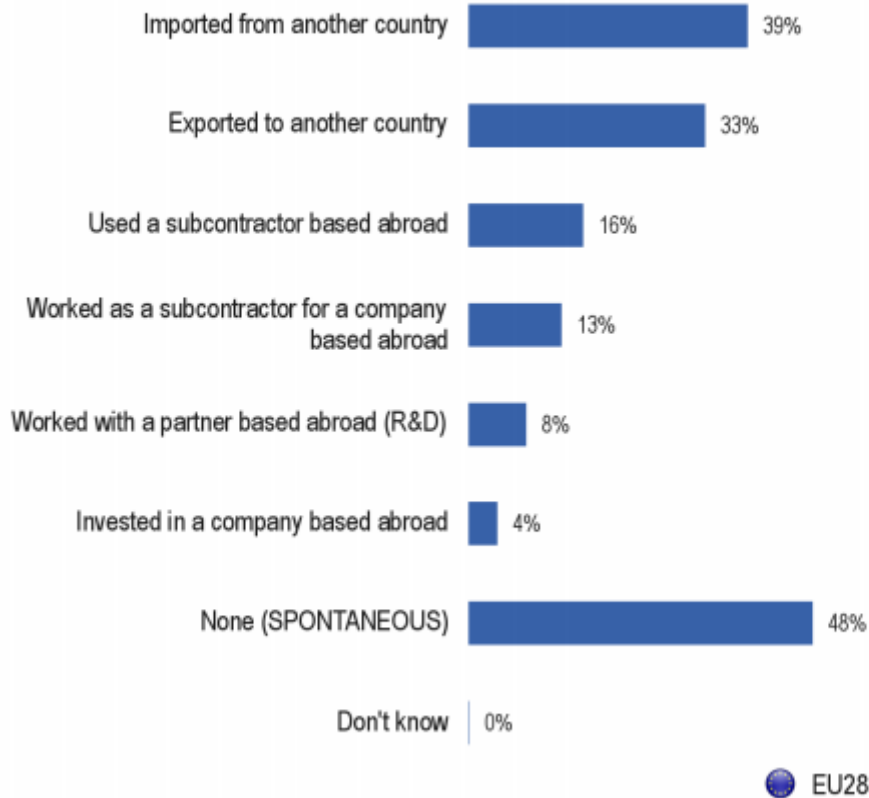
#### **3.1. Podaci o internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća Europe**

U istraživanju koje je provedeno 2010. godine uočeno je da je najčešći oblik suradnje poduzeća s inozemstvom uvoz i izvoz. Čak 25% malih i srednjih poduzeća iz europskih zemalja izvozi proizvode i usluge, od kojih 50% izvozi i na tržišta izvan područja Europske unije. 29% malih i srednjih poduzeća uvozi proizvode i usluge, od kojih 50% to radi izvan tržišta Europske unije. Nadalje, osim izvoza i uvoza mala i srednja poduzeća koriste se i drugim načinima za izlazak u inozemstvo. Točnije, 7% poduzeća je u tehnološkoj suradnji sa stranim partnerom, 7% su podizvođači stranih poduzeća, 7% imaju podizvođače u inozemstvu dok 2% poduzeća sudjeluje u izravnim stranim ulaganjima. Utvrđeno je i da veličina poduzeća utječe na nivo internacionalizacije. Naime, što je poduzeće veće, veća je i mogućnost da će se odlučiti na izlazak na strano tržište. Također, veličina zemlje utječe na internacionalizaciju poduzeća. Što je matična zemlja poduzeća manja, više poduzeća izlazi na strana tržišta. Internacionalizacija se najviše odvija u područjima prodaje, proizvodnje, transporta i komunikacije te poduzeća najčešće izlaze na tržišta Europske unije i Kine. [9]

U sljedećem novijem istraživanju koje je provedeno 2015. godine uočena su značajna povećanja internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. Istraživanje je rađeno na svim tadašnjim članicama Europske unije te Makedoniji, Islandu, Turskoj, Crnoj Gori, Albaniji i Moldaviji. Kao što vidimo (Slika 2.), utvrđeno je da čak 52% poduzeća Europske unije posluje na stranim tržištima. Od ukupnih 52% internacionaliziranih poduzeća, 39% je uvoz, 33% je izvoz, 16% su koristili podizvođače u inozemstvu, 13% su bili podizvođači za strane kompanije, 8% je imalo tehnološku suradnju s inozemnim partnerom, a 4% su izravno ulagali u strano tržište. Čak 81% poduzeća izvoze proizvode i usluge na druga tržišta unutar Europske unije. Glavne prepreke pri izvozu, s kojima se većina poduzeća susreće su prekomplikirani administrativni procesi (52%), visoki troškovi transporta (49%), teško identificiranje potencijalnih inozemnih partnera (45%) i veličina same financijske investicije (42%). [10]

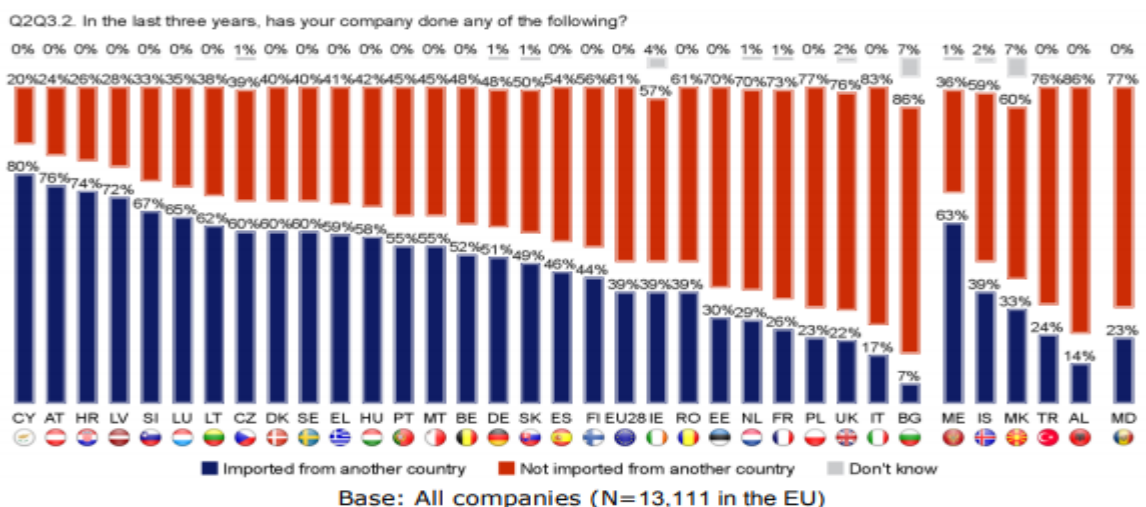
U nastavku je prikazano nekoliko grafova koji upućuju na koji način i u kojoj mjeri su mala i srednja poduzeća iz različitih zemalja surađivala sa stranim tržištima.

Q2Q3. In the last three years, has your company done any of the following?



Slika 2. Internacionalizacija poduzeća u Europi (Izvor: [10, str. 16])

Što se tiče uvoza, na sljedećoj slici (Slika 3.) vidimo da najviše uvoze Cipar, Austrija, Hrvatska i Latvija, dok su na posljednjim mjestima uvjerljivo Bugarska, Albanija i Italija. [10]



Slika 3. Izvoz poduzeća u Europi (Izvor: [10, str. 17])



U izvozu (Slika 4.) prednjače Latvija (69%), Austrija (62%) i Litva (61%), a najmanje izvoze Italija (12%), Bugarska (9%) i Albanija (4%). Jedine tri zemlje u kojima mala i srednja poduzeća više izvoze nego uvoze su Njemačka, Španjolska i Bugarska koja ima vrlo mali izvoz i uvoz. [10]



Base: All companies (N=13,111 in the EU)

Slika 4. Izvoz poduzeća u Europi (Izvor: [10, str. 18])

Inozemne podizvođače (Slika 5.) najviše koriste mala i srednja poduzeća u Švedskoj (53%), Danskoj (45%) i Češkoj (35%), a najmanje i Italiji (2%), Makedoniji (1%) i Albaniji u kojoj takvih slučajeva nije ni bilo. [10]



Base: All companies (N=13,111 in the EU)

Slika 5. Korištenje inozemnih podizvođača među poduzećima u Europi (Izvor: [10, str. 18])

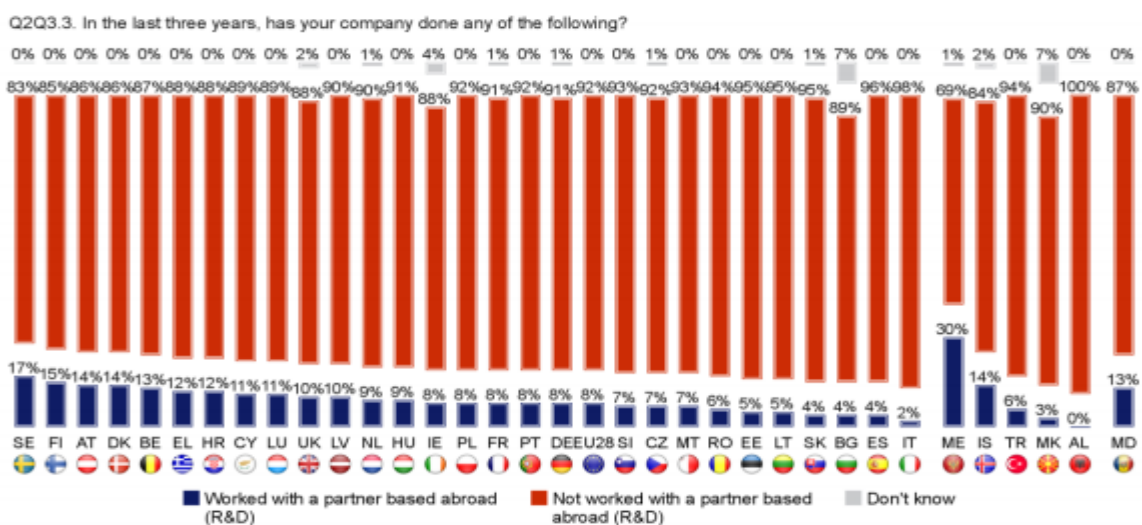
Kao podizvođači kompanija iz inozemstva (Slika 6.), najviše su radila mala i srednja poduzeća iz Danske (31%), Češke (30%) i Švedske (26%), a najmanje poduzeća iz Nizozemske (5%), Italije (3%) i Crne Gore (2%). [10]



Base: All companies (N=13,111 in the EU)

Slika 6. Podizvođači u Europi (Izvor: [10, str. 19])

Kada je u pitanju inozemna suradnja, 8% malih i srednjih poduzeća je surađivalo u istraživanju i razvoju tehnologija s inozemnim suradnicima (Slika 7.). Najviše takve vrste suradnje se odvijalo u Crnoj Gori (30%), Švedskoj (17%), Finskoj (15%) i Austriji (14%), a najmanje u Makedoniji (3%), Italiji (2%) i Albaniji gdje takvih slučajeva nije ni bilo. [10]



Base: All companies (N=13,111 in the EU)

Slika 7. Inozemna suradnja poduzeća u Europi (Izvor: [10, str. 19])

Mala i srednja poduzeća u Europi, u prosjeku najmanje izlaze na strana tržišta pomoću izravnih stranih ulaganja. U izravnim stranim ulaganjima (Slika 8.) prednjače mala i srednja poduzeća Malte (11%), Švedske (11%) i Luksemburga (10%), dok su najslabija poduzeća Bugarske, Islanda i Albanije u kojima ne postoje slučajevi izravnih stranih ulaganja. [10]



Base: All companies (N=13,111 in the EU)

Slika 8. Izravna strana ulaganja u Europi (Izvor: [10, str. 20])

### 3.2. Podaci o internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske

Za statističke podatke o internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj korišten je izvadak iz dokumenta *Flash Eurobarometer 421*. U istraživanju je sudjelovalo 501 hrvatsko poduzeće koje je ispunjavalo uvjete tj. koje je imalo manje od 250 zaposlenika. U nastavku je detaljnije prikazano kojim strategijama internacionalizacije su se koristila hrvatska poduzeća, kakvu vrstu pomoći su primili od države ili Europske unije i na kakve su prepreke naišli prilikom izlaska na strana tržišta. Rezultati su uspoređeni s prosječnim rezultatom u Europskoj uniji.

Čak 80% hrvatskih malih i srednjih poduzeća su poslovala na inozemnim tržištima unutar Europske unije. Uvoz sa stranog tržišta bio je prisutan u 72% poduzeća, a izvoz u 45%. 7% poduzeća je koristilo podizvođača na inozemnom tržištu, a 8% je bilo podizvođač stranom poduzeću. Nadalje, 11% poduzeća je surađivalo s inozemnim partnerom u razvojne i istraživačke svrhe, a 2% je uložilo u tvrtku sa sjedištem u inozemstvu. [11]

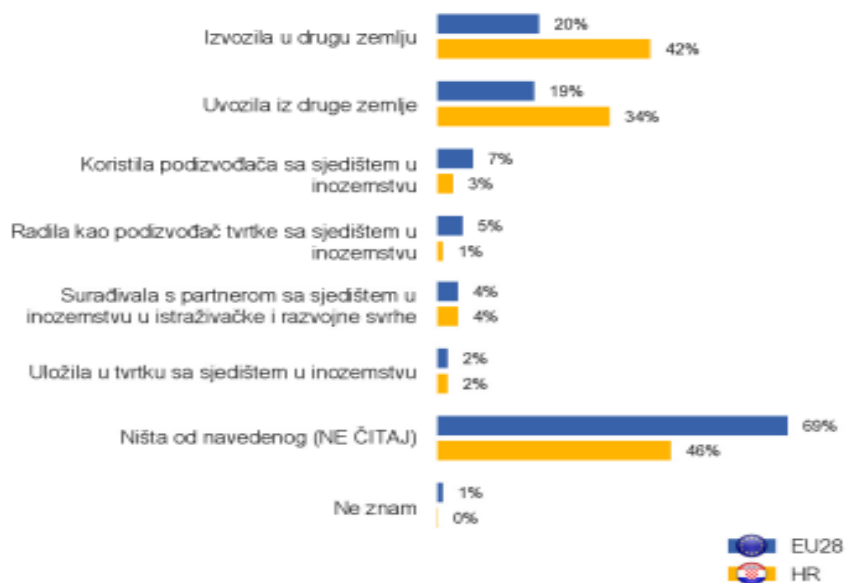
Q2. Je li vaša tvrtka u protekle tri godine radila bilo što od navedenog unutar EU-a?  
(MOGUĆE VIŠE ODGOVORA)



Slika 9. Hrvatska poduzeća unutar tržišta EU (Izvor: [11, str. 1])

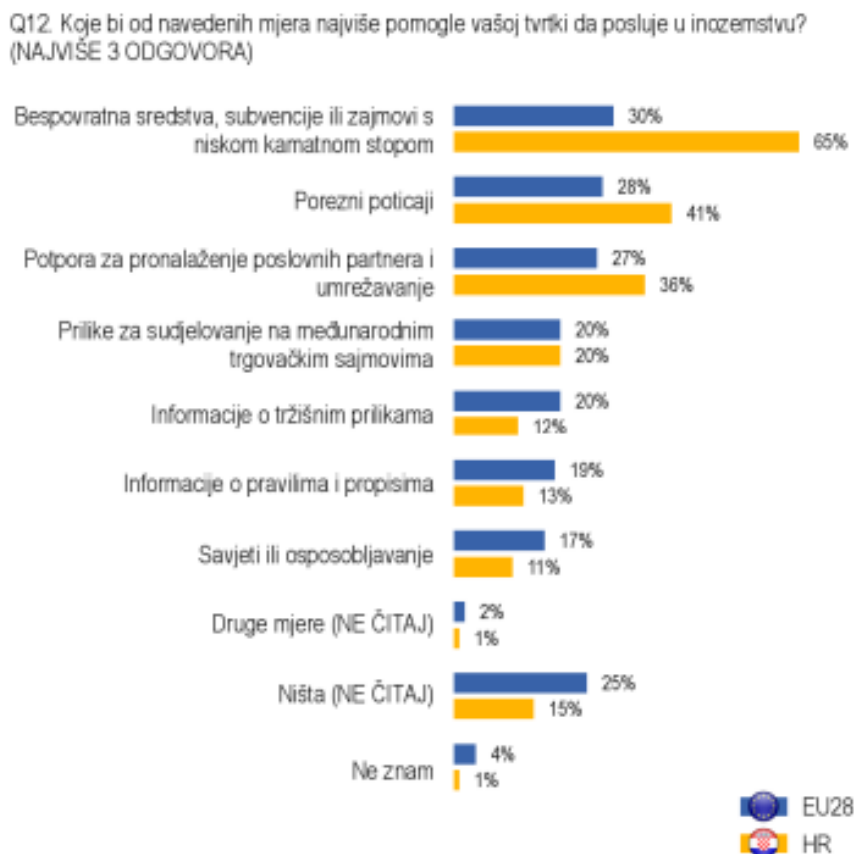
Kada govorimo o poslovanju izvan tržišta Europske unije, postotak je mnogo manji. 54% poduzeća je poslovalo van tržišta Europske unije. Uvoz je koristilo 34% poduzeća, a izvoz 42%. 3% poduzeća je koristilo izvođača na stranom tržištu, a 1% je radilo kao podizvođač za neko strano poduzeće. Također, 4% poduzeća je surađivalo s inozemnim partnerom u istraživačke i razvojne svrhe, dok je 2% poduzeća uložilo u inozemnu tvrtku. [11]

Q3. Je li vaša tvrtka u protekle tri godine radila bilo što od navedenog izvan EU-a? (MOGUĆE VIŠE ODGOVORA)



Slika 10. Hrvatska poduzeća izvan tržišta EU (Izvor: [11, str. 1])

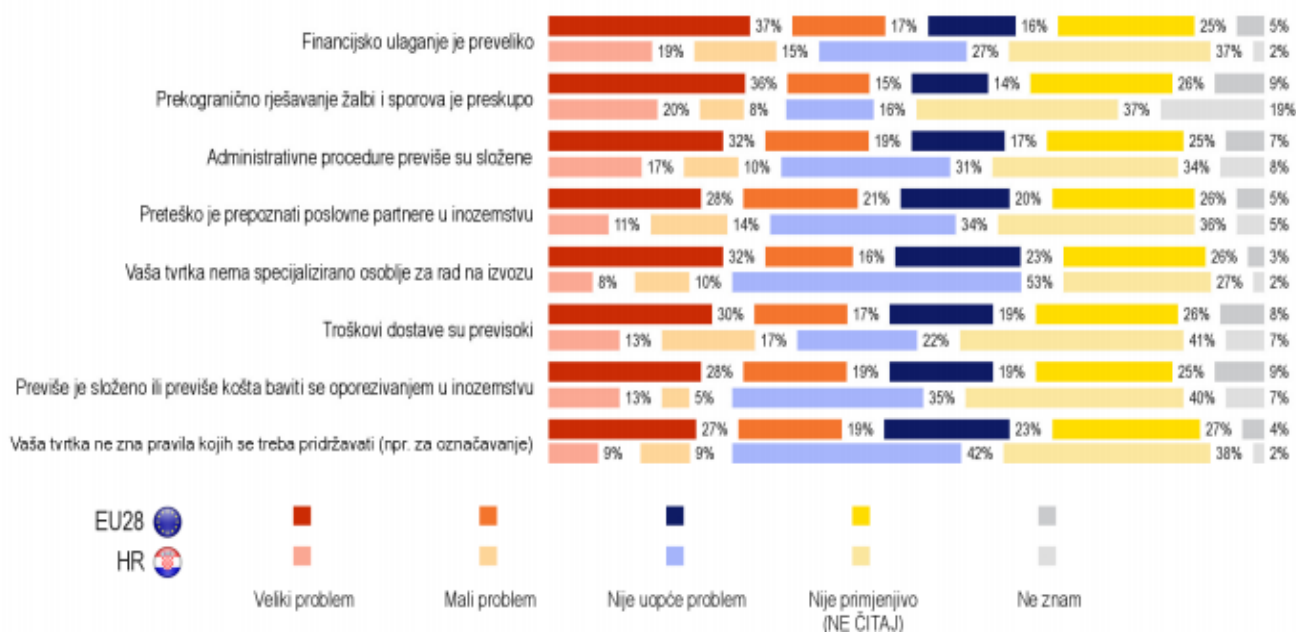
Što se tiče mjera za pomoć pri internacionalizaciji poduzeća, većina poduzeća želi više bespovratnih sredstava, subvencija ili zajmova s niskom kamatnom stopom, čak 65%. Slijede porezni poticaji sa 41% te pomoć pri umrežavanju sa 36%. 20% poduzeća smatra da bi im se pružilo više prigoda za internacionalizaciju kada bi dobili priliku da sudjeluju na međunarodnim sajmovima. Od ostalih mjera za pomoć pri internacionalizaciji navedene su informacije o tržišnim prilikama (12%), informacije o pravilima i propisima (13%), savjeti ili osposobljavanje (11%) i ostale mjere (1%). [11]



Slika 11. Mjere za pomoć pri internacionalizaciji (Izvor: [11, str. 1])

Barijere malih i srednjih poduzeća koja pokušavaju izvoziti ili razmišljaju o izvozu su kategorizirane po ozbiljnosti problema kao: veliki problemi, mali problem i nije problem. Najizrazitiji veliki problemi za hrvatska mala i srednja poduzeća koja pokušavaju izvoziti ili razmišljaju o izvozu su troškovi međunarodnih žalbi i sporova (20%), prevelika početna financijska ulaganja (19%), složenost administrativnih procedura (17%), previsoki troškovi dostave (13%), složeno ili skupo inozemno oporezivanje (13%), preteško prepoznavanje partnera (11%), poznavanje pravila tržišta (9%) i manjak specijaliziranog osoblja za rad na izvozu (8%). [11]

Q5b. Da vaša tvrtka izvozi, recite mi za svaku od navedenih poteškoća bi li to za vašu tvrtku bio veliki problem, mali problem ili ne bi uopće bio problem?



Slika 12. Barijere hrvatskih poduzeća koja ne izvoze (Izvor: [11, str. 2])

Barijere malih i srednjih poduzeća koja izvoze kategorizirane su na isti način kao i u prošlom primjeru. Veliki problemi takvih poduzeća su previsoki troškovi dostave (13%), presložene administrativne procedure (9%), preteško prepoznavanje partnera (4%), poznavanje pravila tržišta (4%), premalo informacija o stranim dobavljačima (4%), preteška kontrola narudžbi (3%), manjak specijaliziranog osoblja za rad na izvozu (2%) i jezične barijere (2%). Vidi se da se poduzeća koja već izvoze susreću s manje problema nego što smatraju poduzeća koja razmišljaju o izvozu. [11]

Q9a. Za svaku od navedenih poteškoća koje se mogu pojaviti prilikom uvoza, recite mi je li to veliki problem, mali problem ili nije uopće problem?



Slika 13. Barijere hrvatskih poduzeća koja izvoze (Izvor: [11, str. 2])

## **4. Internacionalizacija poduzeća iz djelatnosti informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT)**

Mala i srednja informacijska i komunikacijska poduzeća zanimljiva su zbog svog brzog rasta i konstantnog prilagođavanja zahtjevima tržišta. Naime, poduzeća iz informacijskog sektora imaju znatno veću stopu rasta i preživljavanja od poduzeća iz ostalih sektora. Internacionalizacija je jedan od ključnih čimbenika u tome. Kada jednom izađu na strana tržišta, takva poduzeća ostaju na njima i koriste ih za daljnje širenje svog poslovanja. Pošto su njihovi proizvodi i usluge često kratkotrajni, internacionalizacija je idealna za pronalaženje novih klijenata i partnera. Ipak, internacionalizacija poduzeća je skupa, a takva poduzeća najčešće imaju i visoke početne troškove pa je bitno imati kvalitetan poslovni plan i strategiju prije bilo kakvog izlaska u inozemstvo. [12]

Pojava i dostupnost interneta u devedesetima potaknula je razvoj informacijskih i komunikacijskih poduzeća. Internet je stvorio neograničene platforme preko kojih su dobavljači, proizvođači i kupci u stalnom doticaju jedni s drugima. Takav način poslovanja uvelike je smanjio troškove poslovanja za informacijska i komunikacijska poduzeća i omogućio im poslovanje preko velikih udaljenosti tj. ulazak na udaljena tržišta. [13]

„Za uspješnu internacionalizaciju informacijska i komunikacijska poduzeća moraju ispuniti određene preduvjete, a to su: sposoban menadžment, privlačno tržište, zanimljiv novi proizvod ili usluga, zanimanje kupaca, plan za dobivanje kredibiliteta na tržištu, poslovni model koji prikazuje planirano povećanje i profit, fleksibilna strategija, proizvodi i usluge i sposobnost vraćanja velikog duga investitorima.“ [14, str. 15] Unatoč tome, ovi preduvjeti nisu primjenjivi za sva poduzeća te mnogo aspekata internacionalizacije ovisi o veličini poduzeća, tržišta i same industrije. [14, str. 15]

Internationalizacija malih i srednjih informacijskih poduzeća neprestano raste posvuda u svijetu, ali uobičajeni modeli i teorije internacionalizacije ne mogu dobro objasniti kako i zašto. Većina istraživanja koja ispituju izlaske na strana tržišta proučavaju multinacionalne korporacije, te ne pridaju pažnju malim i srednjim poduzećima. Unatoč tome, mala i srednja poduzeća sve više posluju u stranim zemljama te se na tom putu suočavaju s mnogim preprekama. [15]

Kada malo ili srednje informacijsko i komunikacijsko poduzeće započinje proces internacionalizacije, najčešće već nekoliko godina pruža informatičke usluge na domaćem tržištu. Ipak, prije izlaska u inozemstvo poduzeće se mora pripremiti na interne i eksterne prepreke. U nastavku će biti prikazane tablice u kojima su nabrojane barijere i preduvjeti internacionalizacije informacijskih i komunikacijskih malih i srednjih poduzeća. [14, str. 17]

Tablica 1. Interni preduvjeti i prepreke internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u informacijskoj i komunikacijskoj djelatnosti (Izvor: [14, str. 17])

<b>Interni preduvjeti i prepreke internacionalizacije</b>
LJUDSKI RESURSI: - iskustvo zaposlenika - jezične vještine, vještine planiranja, inovativnost, tehničke vještine... - prijenos znanja na nove zaposlenike
POTREBA ZA KONTROLOM
ODNOSI I UMREŽENOST: - dobavljači, kupci i ostali partneri - odnosi s dioničarima
JAVNA SLIKA I KREDIBILITET
FINANCIJSKI RESURSI I VJEŠTINE: - sposobnost privlačenja stranog ulaganja - sposobnost preuzimanja rizika
VELIČINA PODUZEĆA I OSTALI RESURSI: - broj zaposlenih i oprema
PROIZVOD: - tip proizvoda - trenutna razina životnog ciklusa proizvoda
PROIZVODNJA: - proizvodni proces - zrelost proizvodnje - istraživanje i razvoj

Tablica 2. Eksterni preduvjeti i prepreke internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u informacijskoj i komunikacijskoj djelatnosti (Izvor: [14, str. 17])

<b>Eksterni preduvjeti i prepreke internacionalizacije</b>
ZRELOST PROIZVODA I TEHNOLOGIJE: - brzina i razina
GLOBALIZACIJA TRŽIŠTA: - svjetska potražnja i homogenizacija tržišta - trgovinske barijere i standardi
REGULACIJA: - povećanje regulacija (deregulacija, liberalizacija)
POSLOVNI I EKONOMSKI CIKLUSI
KUPCI, PARTNERI I UMREŽENOST: - količina poduzeća - stupanj internacionalizacije
KONKURENCIJA: - struktura konkurencije - veličina konkurentskih poduzeća - direktna ili indirektna konkurencija - razina konkurencije

Ukoliko se poduzeće uspije dobro pripremiti, veće su šanse da će izaći na globalno tržište na kojem može napredovati. Istraživanja su pokazala da je rana internacionalizacija ključna za informacijska i komunikacijska poduzeća. Čak, 70% informacijskih i komunikacijskih poduzeća u Ujedinjenom Kraljevstvu i Njemačkoj smatra da im je jedan od glavnih ciljeva izaći na strano tržište kako bi postigla dugoročan rast. [12]



## 5. Internacionalizacija poduzeća na primjerima hrvatskih poduzetnika iz djelatnosti računalnog programiranja

U sljedećem poglavlju proći ćemo kroz dva primjera internacionalizacije hrvatskih poduzeća koja se bave računalnim programiranjem. Za primjere su uzeti Comping d.o.o. i Innovatio Proficit d.o.o.

### 5.1. Internacionalizacija poduzeća Comping d.o.o.

Prvo poduzeće koje je uzeto za primjer je Comping d.o.o. U nastavku su prikazane njihove osnovne informacije poput sjedišta, broja zaposlenih i čime se poduzeće bavi te je detaljnije proučen njihov put na strana tržišta.

#### 5.1.1. Osnovni podaci o poduzeću Comping d.o.o.

Comping d.o.o. je informacijsko i komunikacijsko poduzeće kojem je sjedište u Zagrebu, ali ima podružnice u Osijeku, Splitu i Zadru, a posluje i u Sloveniji. Poduzeće nudi poslovna i tehnološka rješenja te s njima povezane usluge. Radi se o kreiranju alata, metodologija i strategija uz koja poduzeća lakše ostvaruju pun potencijal svog poslovanja. Osnovano je 1988. godine, u privatnom je vlasništvu i ima više od 1500 klijenata diljem svijeta. Također, poduzeće surađuje s Microsoftom, IBM-om i Infosysom. Te zapošljava 130 informacijskih i komunikacijskih stručnjaka. [17]



Slika 14. Logo poduzeća Comping d.o.o. (Izvor: [17])

Pošto ima manje od 250 zaposlenih djelatnika i godišnji promet mu je ispod 50 milijuna eura, Comping je registriran kao srednje poduzeće. Glavna registrirana djelatnost Compinga

je upravljanje računalnom opremom i sustavom, a pod ostalim registriranim djelatnostima nalaze se: poslovanje nekretninama, računalne i srodne aktivnosti (informatički inženjering i zastupanje stranih tvrtki) te iznajmljivanje strojeva i opreme. Godišnji prihod poduzeća Comping u 2020. godini se kretao oko 200 milijuna kuna. [18]

### **5.1.2. Proces internacionalizacije poduzeća Comping d.o.o.**

Poduzeće Comping d.o.o. trenutno posluje u Hrvatskoj i Sloveniji. Poglavitito surađuje s velikim poslovnim subjektima čija vlasnička struktura pripada i privatnom i javnom sektoru. Kao glavni razlog internacionalizacije u poduzeću navode povećanje raznovrsnosti svog portfelja koji je vrlo tražen na stranim tržištima. Tržišta na koja žele izaći odabrali su prema raznim kriterijima te su ih detaljno istražili prije samog početka internacionalizacije. Jedan od glavnih aspekata istraživanja bio je omjer ponude i potražnje za njihove usluge na stranim tržištima. Pod tim se podrazumijeva i istraživanje konkurencije na tržištima. Nakon toga je slijedilo istraživanje koliko cijenu usluga tržište može podnijeti i je li takva cijena zadovoljavajuća za poduzeće. Također, pri odabiru tržišta važnu ulogu su igrale i reference, razni certifikati i vendori.

Što se tiče prepreka pri poslovanju na stranim tržištima, Comping navodi da u IT svijetu praktički ne postoje administrativne granice za usluge i proizvode. Jedina barijera s kojom su se susreli bili su fizički problemi s održavanjem i unapređenjem njihove infrastrukture u inozemstvu. U nekim slučajevima ovakvi problemi zahtijevali su i fizičku prisutnost zaposlenika na mjestu gdje se nalazi infrastruktura što im je otežavalo inozemno poslovanje.

Comping navodi da im nijedna strategija internacionalizacije nije strana te da su sve strategije opcije kada razmišljaju o ulasku na strana tržišta. Nadalje, strategiju izabiru ovisno o kojem proizvodu ili usluzi je riječ. Ostali čimbenici izbora strategije internacionalizacije za Comping su priroda tržišta na koje se izlazi, poslovne prakse na tim tržištima. Navode i kulturološke i socijalne aspekte tržišta, koji su također ključni kako za ulazak, tako i za uspjeh na stranom tržištu. Unatoč tome, glavina poslovanja poduzeća Comping d.o.o. još uvijek se odvija na domaćem tržištu, ali imaju jasnu viziju izlaska na sve više inozemnih tržišta. Navode kako je kvaliteta usluga i poslovanja ulaznica kod svih klijenata, neovisno o tržištu.

Jedno od najvećih poslovnih postignuća poduzeća Comping d.o.o. je preuzimanje poduzeća Megatrend. Naime, Comping je 27.11.2021. otkupio većinski dio poduzeća Megatrend tj. oko 90% te time osnažio svoju tržišnu poziciju u području podatkovnih centara, poslovne analitike i infrastrukture. Comping od ovog ulaganja očekuje i povećanje prihoda radi povećanja razvoja infrastrukture i servisa. Poduzeće Megatrend posluje više od 30 godina, ima ukupno 40 zaposlenih i s preostalim udjelom u svojem poduzeću će nastaviti poslovati sa svojim dosadašnjim imenom u segmentima umjetne inteligencije, znanosti o podacima i

razvoju specifičnih softverskih rješenja za svoje klijente. Megatrend se bazirao na IBM-ovoj infrastrukturi te su imali širok krug klijenata, što je još jedan od čimbenika Compingovog preuzimanja. Ovo preuzimanje Compingu koristi za širenje njihovih usluga u oblaku (eng. *cloud*) i interneta stvari (eng. *Internet of Things*). [19]

## **5.2. Internacionalizacija poduzeća Innovatio Profit d.o.o.**

Drugi primjer hrvatskog malog poduzeća koje se bavi djelatnosti računalnog programiranja te je izašlo u inozemstvo je Innovatio Profit d.o.o. tj. Profico. Nakon kratkih osnovnih informacija o poduzeću, objašnjen je njegov put na strana tržišta, u kojim zemljama trenutno posluju, kojim strategijama su se koristili na tom putu te problemi na koje je poduzeće nailazilo i kako ih je rješavalo.

### **5.2.1. Osnovni podaci o poduzeću Innovatio Profit d.o.o.**

Poduzeće Innovatio Profit d.o.o. (Profico) je orijentirano na razvoj softvera, a bave se izradom strategija, dizajna i razvoja digitalnih proizvoda. Poduzeće su 2012. godine osnovali Mateo Perak i Ante Matijaca koji su i danas na vodećim pozicijama unutar poduzeća. U 2020. godini imali su oko 25 zaposlenih djelatnika dok ih u 2021. godini imaju skoro 40. Svi kupci su im pravne osobe tj. ostala poduzeća, a većina, čak 98%, spada u privatni sektor dok samo 2% u javni sektor. Prošle godine su imali prihode od 8 milijuna kuna. [20]



Slika 15. Logo poduzeća Innovatio Profit d.o.o. (Izvor: [20])

Profico je naveden kao malo poduzeće jer ima manje od 50 zaposlenih i godišnji prihod mu je manji od 10 milijuna kuna. Kao glavna djelatnost poduzeća registrirano je računalno programiranje, dok su neke od ostalih registriranih djelatnosti: pružanje usluga informacijskog društva, obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu, zastupanje inozemnih tvrtki, savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem, web dizajn i održavanje web stranica, servis i iznajmljivanje informatičke opreme i srodne opreme i istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja. Poslovni prihodi su im do 2017. godine ubrzano rasli te su se tada stabilizirali na otprilike 8 milijuna kuna. [21]

Poduzeće Innovatio Proficit se bavi raznim softverskim poslovima, ali baziraju se na izradi strategija za unaprjeđenje proizvoda, razvoju mobilnih aplikacija i web stranica te njihovom dizajnu. Plan za poslovanje im se sastoji od brze implementacije novih proizvoda, proučavanja podataka i dugoročne korisničke podrške kako bi osnažili veze s partnerima. Također, Profico promatra i projekte svojih zaposlenika te, ukoliko primijete da projekt ima potencijala, pomažu financirati taj projekt. [22]

### **5.2.2. Proces internacionalizacije poduzeća Innovatio Proficit d.o.o.**

Poduzeće Innovatio Proficit d.o.o. trenutno posluje samo na inozemnim tržištima tj. u SAD-u (30%), Skandinavskim zemljama (60%) i ostalim zemljama poput UAE, Singapura itd. (10%). Od svoga osnivanja 2012. godine, plan im je bio poslovati samo u inozemstvu zbog raznih problema s hrvatskim tržištem. Naime, 2012. godine u Hrvatskoj je vladala loša poslovna klima zbog koje im domaće tržište nije bilo privlačno. Neki od razloga loše poslovne klime su bili teška naplata u svim sektorima, loše poslovne prakse domaćih partnera poput neplaćanja te slabo razumijevanje same usluge razvoja softvera. Priliku su vidjeli u internetu i alatima za rad na daljinu.

Pri odabiru inozemnog tržišta na koje će izaći, menadžment Profica je posebno obratio pažnju na platežnu moć tih tržišta, razinu razvoja ekonomije i društva, stupanj digitalizacije javnog i privatnog sektora te potražnju za visokim kompetencijama u tehnologiji. Prema ovim čimbenicima stvorili su rang listu tržišta, na kojima su se najbolje rangirali SAD, zemlje zapadne Europe, UAE, Singapur i Australija. Nakon toga pokrenuli su istraživanje tih tržišta. Istraživanje je započelo s informiranjem preko interneta i globalnih statističkih web stranica. Slijedio je razgovor s ljudima koji posluju na tim tržištima, od ljudi koji su im dali uvid u općenitu potrošnju za život na tom tržištu do ljudi iz poslovnog svijeta koji su im objasnili cijene i potražnje za informacijskim i komunikacijskim uslugama i razinu spremnosti za plaćanje tih usluga. Kada su detaljno istražili tržišta i složili uži izbor, počeli su osobno odlaziti na ta tržišta i detaljno ih upoznavati.

Barijere i prepreke pri ulasku u inozemna tržišta su bile brojne. Jedna od važnijih je bila strano nepoznavanje hrvatskog tržišta i Hrvatske općenito, osobito u SAD-u. Ovaj problem riješili su izvrsnim jezičnim vještinama koje pokrivaju naglasak i vještim nastupom. Kao što je već spomenuto, Australija je bila jedno od zanimljivih tržišta za poslovanje, ali je problem stvarala velika vremenska razlika. Ova prepreka je natjerala Proficio da pri odabiru tržišta koriste kriterij preklapanja vremenskih zona zbog kojeg su tražili tržišta na kojima imaju barem nekoliko sati preklapanja u aktivnom dijelu dana. Nadalje, susreli su se s problemima određivanja konkurentne cijene na stranim tržištima. Usluge indijskih, kineskih i vijetnamskih

poduzeća su bile jeftinije zbog čega su morali uvjeriti inozemne partnere da im, unatoč većoj cijeni, nude i veću vrijednost. Klijenti su često mislili da Profico posluje na principu outsourcinga tj. da plaćaju druga jeftinija poduzeća da odrade dio posla. Unatoč tome, Profico se nikad nije koristio outsourcingom. Kao najveći problem navode manjak poznanstava pri početku rada na stranom tržištu. Kako bi ovo riješili u početku poslovanja su kontaktirali ljude i poduzeća iz naše regije koja već posluju tamo kako bi stvorili mrežu kontakata.

Innovatio Proficit d.o.o. većinom se koristio izravnim izvozom svojih usluga na inozemna tržišta. Kao što je već spomenuto, u početku poslovanja kontaktirali su ljude i poduzeća iz naše regije koji žive i rade na tržištima koje su ciljali. Također, često su posjećivali strana tržišta i internacionalne sajmove te su mnogo ulagali u izlaganja na tim sajmovima kako bi stvorili mrežu kontakata u inozemstvu. Kasnije su počeli organizirati vlastite internacionalne konferencije u Splitu (SHIFT) gdje su uz pomoć sponzora dovodili razna strana poduzeća pomoću kojih su gradili tržišnu poziciju. Nadalje, pokušali su ciljati poslovne partnere s velikim brojem zaposlenih kako bi mogli stvoriti što više novih veza i kontakata. Naime, u djelatnosti računalnog programiranja ljudi u prosjeku na istom radnom mjestu ostaju 2 do 5 godina. Kada zaposlenik Proficijevog partnera pronade novi posao, Proficio dobiva novog potencijalnog partnera. Otprilike 80% svih visoko kvalitetnih novih poslova za informacijska i komunikacijska poduzeća dolazi iz mreže zadovoljnih klijenata. Zbog toga u Proficu uvijek isporučuje više od ugovorenog kako bi im klijenti bili što zadovoljniji. Navode kako im se ta strategija dosad najviše isplatila. Svaku od navedenih strategija su birali kako bi se što bolje prilagodili tržištima na koja su planirali izaći.

Profico je s vremenom usvojio kulturu i način poslovanja stranih tržišta pošto posluju isključivo u inozemstvu. Kao što je već spomenuto, od domaćeg tržišta odustali su zbog više razloga. Inozemna tržišta pružaju mnogo više osobito za poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja poput veće platežne moći tržišta, boljih poslovnih modela, modernije tehnologije, plaćanja u dogovorenim rokovima, visoke razine poštivanja dogovora i visoke razine razumijevanja potrebe za softverskim uslugama.

## 6. Zaključak

U današnje vrijeme internacionalizacija je jedan od ključnih koraka za dugoročno napredovanje poslovanja poduzeća. Problemi na domaćim tržištima su česti, osobito u malim i nerazvijenim zemljama što uvelike otežava poslovanje. Izlaskom na strana tržišta poduzeće dobiva pristup novim materijalima, dobavljačima, tehnologijama i kupcima čime si, uz kvalitetnu strategiju, osigurava veće prihode.

Mala i srednja poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja naročito trebaju internacionalizaciju kako bi opstali na današnjim tržištima. Na malim tržištima često nema dovoljno prostora i potražnje za njihovim uslugama. Nadalje, gledajući hrvatsko tržište, ostala poduzeća često ne vide potrebu za uvođenjem softverske podrške u njihovo poslovanje iako bi ga to uvelike poboljšalo. Radi toga, informacijska i komunikacijska poduzeća često moraju izlaziti na inozemna tržišta kako bi nastavili razvijati svoje poslovanje.

U radu je obrađeno nekoliko aspekata internacionalizacije, od teorijskog dijela i statističke analize internacionalizacije u Europi do primjera malih i srednjih hrvatskih poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja koja posluju na stranim tržištima. Statistički dio internacionalizacije poduzeća u Europi i Republici Hrvatskoj je obrađen uz pomoć istraživanja Europske komisije. Naime, već se između posljednja dva istraživanja (prvo istraživanje rađeno 2010. godine, a drugo 2015. godine) vidi veliko povećanje popularnosti svih vrsta internacionalizacije poput izvoza, uvoza, tehnološke suradnje itd. To pokazuje da je internacionalizacija budućnost poslovanja poduzeća, te da će se i u daljnjem poslovanju sve više poduzeća odlučiti pokušati izaći na strana tržišta.

Informacijska i komunikacijska poduzeća općenito teže što bržoj internacionalizaciji zbog mogućnosti jednostavnog i jeftinog poslovanja na daljinu, a kroz primjere hrvatskih poduzeća prikazane su i već spominjane poteškoće razvoja poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja na malim tržištima koje dodatno pridonose želji za što bržim izlaskom na strano tržište. Oba ispitana poduzeća posluju na stranim tržištima, dok je poduzeće Profico u potpunosti odustalo od domaćeg tržišta zbog vrlo loše poslovne klime. Poduzeća su navela kako ih strana tržišta privlače i da uvijek traže nove poslovne prilike u inozemstvu.

## Popis literature

- [1] M. Škrtić i M. Mikić, "Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske", *Ekonomski pregled*, vol.60, br. 5-6, str. 290-311, 2009. [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/38761> (pristupano 20.5.2021.)
- [2] I. Andrijanić, *Vanjska trgovina*. Mikrorad, Zagreb, 2001.
- [3] T. Koprivnjak, "Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj: izazovi, pretpostavke i pristupi : Doktorska disertacija", Disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2020. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:432480> (pristupano 20.5.2021.)
- [4] N. Malenica i B. Dorbić, "Internacionalizacija poslovanja poduzeća", *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, vol.5, br. 1, str. 65-74, 2014. [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/126990> (pristupano 20.5.2021.)
- [5] T. Wattanasupachoke, "Internationalisation: motives and consequences." *ABAC Journal*, Vol.22, br.3, str. 16-30, 2002. Dostupno na: <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/abacjournal/article/view/712/632> (pristupano 20.5.2021.)
- [6] L. C. Leonidou, "An analysis of the barriers hindering small business export development." *Journal of small business management*, vol.42, br.3, str. 279-302, 2004. Dostupno na: <http://www.isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-22181.pdf> (pristupano 20.5.2021.)
- [7] B. Matić, *Međunarodno poslovanje*. Sinergija, Zagreb, 2004.
- [8] B. Seyoum, *Export-Import Theory, Practices, and Procedures (3rd ed.)*. Routledge, New York, 2013. (pristupano 15.8.2021.)
- [9] M. Kolaković, "Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište", *Zbornik sveučilišta Libertas*, vol.3, br. 3, str. 107-123, 2018. [Online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195847>. (pristupano 15.7.2021.)
- [10] Europska komisija, "Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises", 2010. [Na internetu]. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10008/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> (pristupano 15.7.2021.)

- [11] Europska komisija, "Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises", 2015. [Na internetu]. Dostupno na: [https://data.europa.eu/data/datasets/s2090\\_421\\_eng?locale=en](https://data.europa.eu/data/datasets/s2090_421_eng?locale=en) (pristupano 15.7.2021.)
- [12] Europska komisija, „Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj“, 2015. [Na internetu]. Dostupno na: <https://europa.eu/eurobarometer/api/deliverable/download/file?deliverableId=51154> (pristupano 15.7.2021.)
- [13] O. Bürgel, A. Fier, G. Licht i G. Murray, "Internationalisation of high-tech start-ups and fast growth-evidence for UK and Germany." *ZEW Discussion Papers*, vol. 35, 2000. [Na internetu]. Dostupno na: <https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0035.pdf> (pristupano 20.7.2021.)
- [14] Ø. Moen, M. Gavlen i I. Endresen, „Internationalization of Small, Computer Software Firms: Entry Forms and Market Selection.“, *European Journal of Marketing*, vol. 38, 2004. [Na internetu]. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/228270730\\_Internationalization\\_of\\_Small\\_Computer\\_Software\\_Firms\\_Entry\\_Forms\\_and\\_Market\\_Selection](https://www.researchgate.net/publication/228270730_Internationalization_of_Small_Computer_Software_Firms_Entry_Forms_and_Market_Selection) (pristupano 20.7.2021.)
- [15] T. Äijö, O. Kuivalainen, S. Saarenketo, J. Lindqvist i H. Hanninen, *Internationalization Handbook for the Software Business*. Centre of Expertise for Software Product Business, Espoo, 2005.
- [16] M. F. Galimberti, R. Wazlawick, „Active Internationalization of Small and Medium - Sized Software Enterprises - Cases of French Software Companies“, *Journal of technology management & innovation*, vol. 10, 2015. [Na internetu]. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/288228440\\_Active\\_Internationalization\\_of\\_Small\\_and\\_Medium\\_-\\_Sized\\_Software\\_Enterprises\\_-\\_Cases\\_of\\_French\\_Software\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/288228440_Active_Internationalization_of_Small_and_Medium_-_Sized_Software_Enterprises_-_Cases_of_French_Software_Companies) (pristupano 20.7.2021.)
- [17] Comping d.o.o. (bez dat.) *O nama* [Na internetu]. Dostupno na: <https://www.comping.hr/hr/o-nama> (pristupano 15.8.2021.)
- [18] Fininfo (bez dat.) *Detaljno o poduzeću Comping d.o.o.* [Na internetu]. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/comping/Detaljno/66303> (pristupano 15.8.2021.)



- [19] Bug.hr, „Comping kupio dio poslovanja Megatrend poslovnih rješenja“, 2021. [Na internetu]. Dostupno na: <https://www.bug.hr/preuzimanja/comping-kupio-dio-poslovanja-megatrend-poslovnih-riesenja-21635> (pristupano 17.8.2021.)
- [20] Innovatio Proficit d.o.o. (bez dat.) *About* [Na internetu]. Dostupno na: <https://profi.co/about> (pristupano 15.8.2021.)
- [21] Fininfo (bez dat.) *Detaljno o poduzeću Innovatio Proficit d.o.o.* [Na internetu]. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/innovatio-profit/Detaljno/244949> (pristupano 15.8.2021.)
- [22] Innovatio Proficit d.o.o. (bez dat.) *Services* [Na internetu]. Dostupno na: <https://profi.co/services> (pristupano 15.8.2021.)

## Popis slika

Slika 1. Podjela barijera internacionalizacije (Izvor: [6, str. 283], citirano u [3, str. 40]).....	5
Slika 2. Internacionalizacija poduzeća u Europi (Izvor: [10, str. 16]) .....	18
Slika 3. Izvoz poduzeća u Europi (Izvor: [10, str. 17]) .....	18
Slika 4. Izvoz poduzeća u Europi (Izvor: [10, str. 18]) .....	19
Slika 5. Korištenje inozemnih podizvođača među poduzećima u Europi (Izvor: [10, str. 18])	19
Slika 6. Podizvođači u Europi (Izvor: [10, str. 19]).....	20
Slika 7. Inozemna suradnja poduzeća u Europi (Izvor: [10, str. 19]) .....	20
Slika 8. Izravna strana ulaganja u Europi (Izvor: [10, str. 20]) .....	21
Slika 9. Hrvatska poduzeća unutar tržišta EU (Izvor: [11, str. 1]) .....	22
Slika 10. Hrvatska poduzeća izvan tržišta EU (Izvor: [11, str. 1]) .....	22
Slika 11. Mjere za pomoć pri internacionalizaciji (Izvor: [11, str. 1]) .....	23
Slika 12. Barijere hrvatskih poduzeća koja ne izvoze (Izvor: [11, str. 2]).....	24
Slika 13. Barijere hrvatskih poduzeća koja izvoze (Izvor: [11, str. 2]).....	24
Slika 14. Logo poduzeća Comping d.o.o. (Izvor: [17]).....	27
Slika 15. Logo poduzeća Innovatio Proficit d.o.o. (Izvor: [20]).....	29

## Popis tablica

Tablica 1. Interni preduvjeti i prepreke internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u informacijskoj i komunikacijskoj djelatnosti (Izvor: [14, str. 17]).....	26
Tablica 2. Eksterni preduvjeti i prepreke internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u informacijskoj i komunikacijskoj djelatnosti (Izvor: [14, str. 17]).....	26

# Prilog

## Pitanja i odgovori poduzeća Comping d.o.o.

- **Čime se Vaše poduzeće bavi i koliko ima zaposlenih? Kada je poduzeće osnovano? Koji je profil Vaših kupaca (fizičke ili pravne osobe, privatni ili javni sektor)? Koliko okvirno iznose poslovni prihodi koje ste ostvarili prošle obračunske godine?**

Comping je IT tvrtka koja posluje preko 30 godina, nudi poslovna i tehnološka rješenja i s njima povezane usluge. Tvrtka je osnovana 1988. godine, u privatnom je vlasništvu. Klijenti su poglavito veliki poslovni subjekti dok njihova vlasnička struktura pripada i javnom i privatnom vlasništvu. Godišnji prihod u 2020. se kretao oko 200 milijuna kuna. Trenutno zapošljavamo oko 130 zaposlenika.

- **U kojim zemljama trenutno poslujete i koliki je ugrubo udio prodaje koju ostvarujete na pojedinom tržištu?**

Poslujemo pretežno na području RH, dok je jedan poslovni segment aktivan u Sloveniji.

- **Što vas je potaklo da pokrenete proces internacionalizacije tj. da izađete na strana tržišta?**

Izlazak na strana tržišta, odnosno poslovna odluka koja je to omogućila je svakako povećanje raznovrsnosti Comping portfelja koji je tražen na stranim tržištima.

- **Kako ste odabrali na koja tržišta želite ući?**

Odabir tržišta vezan je uz odnos ponude i potražnje na tržištu na koje se izlazi. Potom važnu ulogu igra i cijena usluga koje tržište može prihvatiti. Konkurencija, reference, certifikati, vendori i sl. svakako igraju važnu ulogu u odabiru tržišta i ponude usluga.

- **Na koji način ste istražili tržišta na koja ste željeli ući?**

Sve gore navedeno je elementarna postava u odabiru smjera.

- **Jeste li naišli na ikakve prepreke pri ulasku na strana tržišta? Molim Vas da detaljnije objasnite koje su to prepreke bile i na koji način ste ih prevladali.**

U IT svijetu danas gotovo da ne postoje administrativne granice za rješenja i proizvode. Neke usluge u IT poput održavanja, infrastrukture i sl. zahtijevaju intervenciju, ponekad čak i fizičku prisutnost, što dodatno otežava poslovanje na stranim tržištima (no naravno, ne čini ih nemogućim).

- **Koje strategije internacionalizacije koristite na stranim tržištima? Ovisi li Vaša strategija o industriji i/ili tržišnoj niši u kojoj djelujete?**

Sve navedene strategije su opcije kod izlaska na strana tržišta i svakako ovise o vrsti proizvoda/rješenja, tržištu na koje se izlazi kao i o poslovnim praksama tržišta na koji se izlazi.

- **Kako ste se prilagodili poslovanju na stranim tržištima? Jeste li zadovoljni rezultatima koje ostvarujete poslovanjem na stranim tržištima? Kako biste usporedili poslovanje na stranom tržištu u odnosu na domaće tržište (u slučaju da poslujete na domaćem tržištu)?**

Obzirom da se glavovina našeg poslovanja trenutno odvija na domaćem tržištu s jasnom izraženom vizijom izlaska na strana tržišta, možemo afirmirati da kvaliteta usluga i poslovnost su ulaznica kod svih klijenata, neovisno na kojem oni tržištu poslovali. Kulturološki, socijalni, ekonomski i ostali aspekti koji vrijede na nekom tržištu važne su činjenice koje se ne smiju zanemariti kako bi se ostvario ulazak, ali i na kraju krajeva, uspjeh na nekom tržištu.

## Pitanja i odgovori poduzeća Innovatio Proficit d.o.o.

- **Čime se Vaše poduzeće bavi i koliko ima zaposlenih? Kada je poduzeće osnovano? Koji je profil Vaših kupaca (fizičke ili pravne osobe, privatni ili javni sektor)? Koliko okvirno iznose poslovni prihodi koje ste ostvarili prošle obračunske godine?**

Tvrtka Profico (Innovatio Proficit d.o.o) je softverska tvrtka orijentirana na strategiju, dizajn i razvoj digitalnih proizvoda. Osnovana je 2012. godine. U 2020. godini smo zapošljavali oko 25 djelatnika, dok smo u 2021. godini već blizu 40.

Kupci su 100% tvrtke, 98% B2B segment, uz 2% B2G i ostvarujemo oko 8M HRK prihoda od toga.

- **U kojim zemljama trenutno poslujete i koliki je ugrubo udio prodaje koju ostvarujete na pojedinom tržištu?**

USA 30%

Skandinavija (pretežno Norveška) 60%

Ostale zemlje (UAE, Singapore... ) oko 10%

- **Što vas je potaklo da pokrenete proces internacionalizacije tj. da izađete na strana tržišta?**

Loša poslovna klima u Hrvatskoj 2012. godine, teška naplata u svim sektorima, loše poslovne prakse domaćih poslovnih subjekata (neplaćanje, kompenziranje), loše razumijevanje vrijednosti softverskih usluga od strane domaćih poslovnih subjekata. Prilika za izvoz je bila očita, penetracija Interneta i alata za udaljeni rad izrazito visoka. Odluka je bila od prvog dana da ćemo biti 100% izvozna tvrtka.

- **Kako ste odabrali na koja tržišta želite ući?**

Ocjenjivali smo platežnu moć tih tržišta, razinu razvoja ekonomije i društva te stupanj digitalizacije poslovnog (a i javnog) sektora generalno, kao i potražnju za visokim

kompetencijama u tehnologiji. Oni koji su se najbolje rangirali na toj ljestvici, bili su naš prvi cilj. To su bili SAD, zapadna Europa, UAE, Singapur. Prepoznali smo i tržišta poput Australije, ali bilo je izrazito teško ostvarivati suradnju u takvoj vremenskoj razlici. Time smo uveli i kriterij preklapanja vremenskih zona, tj. tražili smo tržišta gdje imamo barem nekoliko sati preklapanja u aktivnom djelu dana radi lakše sinkronizacije s klijentima.

- **Na koji način ste istražili tržišta na koja ste željeli ući?**

Informiranje putem interneta i globalnih statističkih stranica. Zatim razgovorima s ljudima s tih tržišta, od individualaca koji su nam pomagali dati uvid u klasičnu potrošačku košaricu (mlijeko, meso, kruh, krumpir, higijena....), kao i s ljudima iz poslovnog svijeta koji su nam davali uvide u potražnju za uslugama i spremnost za plaćanje istih (WTP faktor). Za to smo koristili društvene mreže i forume za ostvarivanje kontakata.

I na koncu, odlascima na ta tržišta.

- **Jeste li naišli na ikakve prepreke pri ulasku na strana tržišta? Molim Vas da detaljnije objasnite koje su to prepreke bile i na koji način ste ih prevladali.**

Brojne. Hrvatska je bila nepoznat "country brand" 2012. godine čak i za dio zapadne Europe, a u Americi nismo bili poznati nikome. Asocijacije su bile na zemlje istočnog bloka i SSSR-a, te je tu barijeru trebalo razbijat izučenim nastupom i komunikacijom vrhunskim engleskim jezikom koji pokriva naglasak.

Teško se bilo pozicionirati cijenom, jer smo bili značajno skuplji od Indije, Kine i Vijetnama, za što smo morali dokazat da nudimo dosta veću vrijednost. Nikad nismo radili outsourcing, ali su nas često stavljali u taj koš. Trebalo je značajno vrijeme i trud uložiti u objašnjavanje razlike našeg modela i outsourcinga.

I najteži dio je bio započeti raditi s klijentima na tržištu gdje još nemaš referencu. Tu smo tražili razne strategije, od upoznavanja naših ljudi u tim državama koji su nam pomagali doći do kontakata (npr. unutar tvrtki koje već zapošljavaju ljude iz regije pa su upoznali našu kulturu).

- **Koje strategije internacionalizacije koristite na stranim tržištima? Ovisi li Vaša strategija o industriji i/ili tržišnoj niši u kojoj djelujete?**

Izravni kontakti s ljudima iz regije koji žive i rade u zapadnim tvrtkama koje ciljamo.

Visoka ulaganja u posjete ciljanim tržištima i razgovori face-to-face na meetupima i konferencijama.

Kad nam je to postalo preskupo, organizirali smo velike internacionalne konferencije u Splitu (SHIFT) kao i niz meetupa internacionalnog karaktera, gdje smo novcem sponzora dovodili strane tvrtke i tako gradili lokalni ekosustav, kao i vlastitu tržišnu poziciju.

Visoka ulaganja u izlaganje na stranim konferencijama i expoima.

Ciljanje korporativnih klijenata koji nam omogućavaju visok broj interakcija s ljudima u njihovoj organizaciji, pod dobrom pretpostavkom da na tim tržištima ljudi ostaju na istom poslu 2-5 godina. Kad promijene posao, dobili smo kontakte u novim tvrtkama i taj efekt se multiplicira.

„Word of mouth“ - 80% svih visoko kvalitetnih kontakata tvrtke danas dolazi iz mreže zadovoljnih klijenata. Strategija je bila da uvijek isporučimo 10% više od ugovorenog, kako bi povećali zadovoljstvo klijenata. Jedna od strategija koja se najviše isplatila.

Sve strategije su prilično prilagođene tržištu i niši u kojoj poslujemo (prodaja usluga), iako se mogu primijeniti i na različite druge slučajeve, a i sektore.

- **Kako ste se prilagodili poslovanju na stranim tržištima? Jeste li zadovoljni rezultatima koje ostvarujete poslovanjem na stranim tržištima? Kako biste usporedili poslovanje na stranom tržištu u odnosu na domaće tržište (u slučaju da poslujete na domaćem tržištu)?**

Izrazito smo izvozno orijentirani, stoga ocjenjujem da smo usvojili način razmišljanja stranog tržišta, upoznali smo dobro njihove kulture i kako im pristupiti. Kulturološke razlike mogu biti najveći blocker u suradnji, ali i ogromna prednost kad nađete dobru zonu preklapanja i dobru zonu usvajanja vanjskih kulturoloških elemenata. Mi u tvrtki gajimo izrazito zapadno orijentiranu organizacijsku kulturu.

Paralelu s domaćim tržištem sam povukao u prethodnom pitanju, ali ukratko, značajno veća platežna moć, značajno bolji poslovni modeli koji garantiraju snažnije suradnje i



pred nas zbog viših potreba stavljaju visoke izazove, potreba za modernijim tehnologijama, visoka kultura plaćanja isporuka u dogovorenim rokovima (čak i značajno prije), visoka razina poštivanja dogovora tj. visoka razina poslovne kulture i komunikacije generalno, te visoka razina razumijevanja i cijenjenja vrijednosti softverskih usluga.