

Strategije poduzeća u sektoru računalnog programiranja

Lacković, Teo

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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:211:945186>

Rights / Prava: [Attribution-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-20**



Repository / Repozitorij:

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



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

Teo Lacković

**STRATEGIJE PODUZEĆA U SEKTORU
RAČUNALNOG PROGRAMIRANJA**

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2024.

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

Teo Lacković

Matični broj: 47315

Studij: Poslovni sustavi

STRATEGIJE PODUZEĆA U SEKTORU RAČUNALNOG
PROGRAMIRANJA
ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Izv. prof. dr. sc. Irena Konecki

Varaždin, srpanj 2024.

Teo Lacković

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 potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Ovaj završni rad istražuje poslovne strategije koje poduzeća primjenjuju u sektoru računalnog programiranja. Cilj istraživanja je pružiti uvid u različite strategije, njihove karakteristike, prednosti i izazove te kako one mogu doprinijeti postizanju konkurentske prednosti i dugoročnom uspjehu poduzeća.

Sektor računalnog programiranja je dinamičan i brzorastući sektor koji zahtijeva neprestano prilagođavanje promjenama tehnologije. Poslovne strategije igraju ključnu ulogu u usmjeravanju poduzeća prema tržištu, klijentima i inovacijama. U radu će se analizirati nekoliko ključnih strategija, uključujući diferencijaciju, fokusiranje na određeno tržište, inovaciju i partnerstva.

Istraživanje također će se usredotočiti na specifičnosti sektora računalnog programiranja koje utječu na izbor i implementaciju poslovnih strategija, kao što su brzi ciklusi razvoja, visoka konkurencija i globalno tržište. Kroz primjere uspješnih poduzeća i izazova s kojima su se suočavala, rad će pružiti praktičan uvid u primjenu ovih strategija u stvarnom poslovnom okruženju.

Kroz ovaj završni rad, čitatelji će steći dublje razumijevanje poslovnih strategija u sektoru računalnog programiranja te njihovu važnost za postizanje konkurentske prednosti i dugoročnog uspjeha poduzeća.

Ključne riječi: Poslovne strategije, sektor računalnog programiranja, konkurentska prednost, dugoročni uspjeh, diferencijacija, inovacija, partnerstva

Sadržaj

Sadržaj	iii
1. Uvod	1
2. Metode i tehnike rada	2
3. Teorijski opis poslovnih strategija.....	3
3.1. Općenito o poslovnim strategijama	3
3.1.1. Diferencijacija	4
3.1.2. Fokusiranje na određeno tržište.....	5
3.1.3. Inovacija	5
3.1.4. Partnerstva	6
3.1.5. Međunarodna ekspanzija	7
4. Sektor računalnog programiranja u Hrvatskoj.....	9
4.1. Hrvatska.....	9
4.2. EU i Hrvatska	14
EU28 IT Gap indeks(2012. – 2023.)	14
5. Poduzeća.....	17
5.1. Infobip	17
5.2. Nanobit	18
5.3. Infinum	19
5.4. Mono.....	20
5.5. Speck	21
5.6. Span	22
5.7. Infosistem	23
5.8. Omega software.....	24
5.9. King ICT.....	25
5.10. Diverto.....	26
6. Zaključak	27
Popis literature.....	28
Popis slika	31

1. Uvod

U suvremenom poslovnom okruženju, sektor računalnog programiranja predstavlja iznimno dinamičan i brzorastući sektor koji se neprestano razvija. S obzirom na takve promjene tehnologije, intenzivnu konkurenciju i visoku razinu inovacija, poslovne strategije postaju ključni element uspjeha za poduzeća koja pripadaju ovom sektoru.

Poslovne strategije poduzeća u sektoru računalnog programiranja imaju značajan utjecaj na postizanje konkurentske prednosti, povećanje tržišnog udjela i osiguranje dugoročnog uspjeha. Ovaj završni rad će istražiti različite aspekte poslovnih strategija koje se primjenjuju u poduzećima u sektoru računalnog programiranja, njihove karakteristike, prednosti i izazove.

Cilj ovog istraživanja je pružiti dublji uvid u različite poslovne strategije koje poduzeća koriste kako bi se prilagodila brzim promjenama u tehnologiji, zadovoljila potrebe klijenata, ostvarila održiv rast i što veću dobit.

Također, istraživanje će se usredotočiti na specifičnosti sektora računalnog programiranja koje utječu na izbor i implementaciju poslovnih strategija. Uključit će se i primjeri poduzeća koja su uspješno primijenila određene strategije, kao i primjere izazova s kojima su se suočavala.

Kroz ovaj završni rad, čitatelji će stjecati dublje razumijevanje ključnih poslovnih strategija u sektoru računalnog programiranja, kao i njihovu primjenu u stvarnom poslovnom okruženju. Ovo istraživanje može pružiti smjernice i korisne uvide za poduzeća koja djeluju u ovom sektoru te potaknuti daljnje istraživanje i razvoj u području poslovnih strategija u računalnom programiranju.

2. Metode i tehnike rada

Pri razradi teme o poslovnim strategijama u sektoru računalnog programiranja, koristit će se nekoliko metoda i tehnika rada kako bi se pružio sveobuhvatan uvid u temu. Evo nekoliko metoda i tehnika koje će biti korištene:

Deskriptivna istraživanja: Koristit će se deskriptivne metode istraživanja kako bi se prikupili relevantni podaci o različitim poslovnim strategijama koje se primjenjuju u sektoru računalnog programiranja. Ovo uključuje pregled literature, analizu postojećih studija, članaka i slučajeva iz prakse.

Analiza primjera iz prakse: Istraživanje će se temeljiti na analizi stvarnih primjera poduzeća u sektoru računalnog programiranja koja su primijenila određene poslovne strategije. To će pružiti konkretnu i praktičnu perspektivu o tome kako strategije funkcioniraju u stvarnom poslovnom okruženju.

Analitičke metode: Analitičke metode će se primijeniti kako bi se procijenili rezultati i utjecaj odabranih poslovnih strategija. Ovo uključuje analizu financijskih podataka, tržišnih trendova, konkurencije i drugih relevantnih čimbenika koji mogu utjecati na uspjeh strategija.

Kombinacija ovih metoda i tehnika rada omogućit će sveobuhvatno istraživanje o poslovnim strategijama u sektoru računalnog programiranja, pružajući dublje razumijevanje i korisne uvide u ovu temu.

3. Teorijski opis poslovnih strategija

Ovo poglavlje će pokriti teorijski opis poslovnih strategija koje se koriste u sektoru računalnog programiranja.

3.1. Općenito o poslovnim strategijama

Poslovne strategije predstavljaju dugoročne planove i smjernice koje poduzeća koriste kako bi postigla svoje ciljeve i stekla konkurentske prednosti na tržištu. One uključuju odabir ciljeva, identifikaciju putova za njihovo postizanje te upravljanje resursima i aktivnostima kako bi se ostvarili željeni rezultati (Quantive, 2022.).

Glavni cilj poslovnih strategija je stvaranje vrijednosti za poduzeće, klijente i dioničare. Strategije obuhvaćaju sve aspekte poslovanja, uključujući prodaju, marketing, operacije, financije, ljudske resurse i istraživanje i razvoj. One se razvijaju na temelju analize unutarnjih i vanjskih faktora koji utječu na poduzeće, kao što su tržište, konkurencija, tehnološke promjene, zakonodavstvo i društveni trendovi (B. Michael, 2022.).

Sve ove strategije imaju za cilj postizanje konkurentske prednosti, povećanje tržišnog udjela i osiguranje dugoročnog uspjeha poduzeća u sektoru računalnog programiranja. Izbor strategije ovisi o specifičnostima poduzeća, tržišta, ciljne skupine klijenata i tehnoloških trendova. Implementacija ovih strategija zahtijeva temeljitu analizu, fleksibilnost i prilagodljivost poduzeća kako bi se ostvarili željeni rezultati.

Važno je napomenuti da svako poduzeće treba odabrati strategiju koja najbolje odgovara njegovoj specifičnoj situaciji, ciljevima i resursima. Također, poslovne strategije nisu statične, već se prilagođavaju promjenama u okruženju i zahtjevima tržišta kako bi se održala konkurentska prednost i postigao dugoročni uspjeh (B. Michael, 2022.; Stefan F. Dieffenbacher, 2023.).

Podjela strategija prema autorima:

Prvi od autora u ovoj podjeli je Ansoff (1957) čije su odrednice:

Prodor na tržište: Povećanje tržišnog udjela s postojećim proizvodima na postojećim tržištima.

Razvoj proizvoda: Razvoj novih proizvoda za postojeća tržišta.

Razvoj tržišta: Prodaja postojećih proizvoda na novim tržištima.

Diversifikacija: Razvoj novih proizvoda za nova tržišta.

Idući na popisu je Porter (1980) i njegove karakteristike:

Cijena: Konkurencija na temelju niske cijene.

Diferencijacija: Konkurencija na temelju jedinstvenih proizvoda ili usluga.

Fokus: Usredotočenje na specifičan segment tržišta.

Prije Portera su svoj opis strategije napravili Miles i Snow (1978):

Proizvođači: Usredotočeni su na efikasnost i produktivnost.

Istraživači: Usredotočeni su na inovacije i rast.

Analitičari: Usredotočeni su na stabilnost i ravnotežu.

Branitelji: Usredotočeni su na opstanak i minimiziranje rizika.

Mintzberg je svoj opis napravio 1988:

Planirana strategija: Jasno definirana i formalno planirana strategija.

Predodređena strategija: Strategija koja se formira kroz reakciju na vanjske utjecaje.

Nastajuća strategija: Strategija koja se formira kroz učenje i iskustvo.

Ohmae (1982) je također napisao svoju podjelu strategija koju je klasificirao na idući način:

Nacionalna strategija: Fokusiranje na domaće tržište.

Višenacionalna strategija: Prilagodba strategije za svako nacionalno tržište.

Globalna strategija: Standardizacija proizvoda i usluga na globalnoj razini (Aaker, A. David, 2001.; James J. Chrisman, Charles W. Hofer, William R. Boulton, 1988.).

3.1.1. Diferencijacija

Diferencijacija je poslovna strategija koja se temelji na stvaranju jedinstvene vrijednosti za klijente i razlikovanju od konkurencije. U sektoru računalnog programiranja, diferencijacija može se postići kroz razvoj visokokvalitetnih i inovativnih softverskih rješenja, pružanje personaliziranih usluga, ili fokusiranje na specifične industrije ili tržišne segmente. „Ovom strategijom poduzeće potrošače privlači nudeći im nešto posebno i drugačije od svih ostalih na tržištu, a može se temeljiti na posebnostima proizvoda, načinima isporuke proizvoda potrošačima, načinima oglašavanja i sl. Također, ugled i imidž poduzeća može biti razlog za diferencijaciju kao i marketinške aktivnosti.“ (Deronja, J., 2020.) Cilj diferencijacije je stvoriti lojalnost klijenata i postići konkurentске prednosti kroz jedinstvene ponude proizvoda ili usluga.

3.1.2. Fokusiranje na određeno tržište

Ova strategija uključuje usredotočenje poduzeća na specifične tržišne segmente ili industrije u sektoru računalnog programiranja. Umjesto da pokušavaju zadovoljiti sve potrebe tržišta, poduzeća se usredotočuju na usko definirane skupine klijenata s posebnim zahtjevima ili potrebama. Fokusiranje na određeno tržište omogućuje poduzeću da se specijalizira, prilagodi i pruži dodanu vrijednost ciljanoj skupini, čime se postiže konkurentska prednost. Kod ove strategije ključno je odabrati pravi segment za fokusiranje, koji ima sljedeće karakteristike: segment mora biti dovoljno velik da osigura profitabilnost, ne smije biti presudan za uspjeh vodećih konkurenata u industriji, a poduzeće koje odabere ovu strategiju mora raspolagati potrebnim resursima za poslovanje. Također, važno je izgraditi lojalnost kupaca kako bi se moglo obraniti od budućih konkurenata.

Strategija fokusiranja najefikasnija je u brzorastućim industrijama koje imaju nekoliko segmenata dovoljno velikih za ostvarivanje dobiti, ali i dovoljno malih da ne privuku pažnju glavnih konkurenata. Ključ je identificirati segment koji konkurenti nisu prepoznali te se specijalizirati u ponudi nečega što oni ne nude, uzimajući u obzir potrebe i želje ciljane grupe potrošača. Ova strategija može biti ugrožena ako konkurencija nadvlada prednosti poduzeća, ako dođe do promjene u potrošačkim preferencijama ili ako dođe do pojave agresivnih konkurenata, što bi moglo smanjiti profitabilnost za sve (Buble, M., 2005.).

3.1.3. Inovacija

Inovacija je ključna strategija u sektoru računalnog programiranja s obzirom na brze promjene tehnologije i rastuća očekivanja korisnika. Inovativna poduzeća u ovom sektoru teže razvijanju novih tehnoloških rješenja, implementaciji novih alata i tehnika programiranja, te unapređenju postojećih proizvoda ili usluga. Inovacija omogućuje poduzećima da ostanu ispred konkurencije, zadovolje potrebe tržišta i prilagode se novim trendovima.

„Analiza uspješnih inovativnih poduzeća pokazala je da su njihove korporacijske strategije kombinacija kreativnost menadžera, tehnološke hrabrosti, snažne tržišne orijentiranosti, traženje konkurentnih prednosti na temelju diferencijacije i spremnosti na preuzimanje rizika.

Inovacijska strategija predstavlja skup brojnih aktivnosti poduzeća povezanih u jednu strategiju. U većim i tehnološki razvijenijim poduzećima ona se ponajprije temelji na aktivnostima odjela za istraživanje i razvoj.“ (Rašić, K. 2022.).

3.1.4. Partnerstva

Partnerstva su strategija kojom se poduzeća udružuju s drugim poduzećima ili dobavljačima kako bi postigla zajedničke ciljeve. U sektoru računalnog programiranja, partnerstva mogu uključivati suradnju na razvoju softverskih rješenja, zajedničko istraživanje i razvoj, dijeljenje resursa ili pristup novim tržištima. Partnerstva omogućuju poduzećima da iskoriste komplementarne vještine i resurse, smanje troškove i povećaju tržišnu poziciju. Evo nekih od ključnih prednosti partnerstva:

1. Povećanje resursa i stručnosti: Partnerstvo s drugom tvrtkom može vam dati pristup novim resursima i stručnostima koje vam inače ne bi bile dostupne. Na primjer, možete se udružiti s tvrtkom koja ima iskustva u području koje vam nedostaje, kao što je dizajn korisničkog sučelja ili DevOps.

2. Doseg do novih tržišta i klijenata: Partnerstvo s tvrtkom koja ima uspostavljenu bazu klijenata može vam pomoći da dođete do novih klijenata i proširite svoje tržište. To je posebno korisno za startup tvrtke koje se tek probijaju na tržište.

3. Ubrzavanje inovacija: Partnerstvo s drugom tvrtkom može vam pomoći da ubrzate inovacije dijeljenjem ideja i tehnologija. To vam može dati konkurentsku prednost u dinamičnom okruženju.

4. Smanjenje rizika: Partnerstvo s drugom tvrtkom može vam pomoći da smanjite rizik dijeljenjem troškova i resursa. To je posebno korisno za male tvrtke s ograničenim budžetom.

5. Pojačanje ugleda: Partnerstvo s renomiranom tvrtkom može vam pomoći da pojačate svoj ugled i kredibilitet u industriji.

Vrste partnerstva u sektoru programiranja:

Postoji mnoštvo različitih vrsta partnerstva u sektoru programiranja, a neke od najčešćih su:

Partnerstvo za integraciju: Dvije tvrtke integriraju svoje proizvode ili usluge kako bi stvorile cjelovitije rješenje za klijente.

Partnerstvo za prodaju i marketing: Dvije tvrtke surađuju na prodaji i marketingu svojih proizvoda ili usluga jedno drugome klijentima.

Partnerstvo za tehnološki razvoj: Dvije tvrtke surađuju na razvoju novih proizvoda ili usluga.

Partnerstvo za licenciranje: Jedna tvrtka licenciranje drugoj tvrtki korištenje svoje tehnologije ili proizvoda (Indeed editorial team, 2024.; Alister Esam, 2022.).

3.1.5. Međunarodna ekspanzija

Međunarodna ekspanzija je poslovna strategija koja podrazumijeva proširenje poslovanja poduzeća na međunarodna tržišta radi povećanja tržišnog udjela i iskorištavanja novih poslovnih prilika. Ova strategija može uključivati različite oblike prisutnosti na međunarodnom tržištu, uključujući izvoz, osnivanje podružnica ili partnerstva s lokalnim poduzećima.

Evo nekoliko ključnih aspekata međunarodne ekspanzije:

Izvoz: Izvoz je jedan od najčešćih načina za ulazak na međunarodno tržište. Poduzeća mogu izvoziti svoje proizvode ili usluge izravno na strana tržišta, bilo putem distribucijskih kanala, trgovinskih partnera ili internetske prodaje. Izvoz može biti pasivan, kao što je izvoz proizvoda putem internetske trgovine, ili aktivniji, kroz aktivnu promociju i distribuciju.

Osnivanje podružnica: Osnivanje podružnica u inozemstvu omogućuje poduzeću da stvori prisutnost na stranom tržištu i prilagodi se lokalnim potrebama i preferencijama. Ovo može uključivati otvaranje prodajnih ureda, proizvodnih pogona ili logističkih centara u drugim zemljama.

Partnerstva i *joint ventures*: Poduzeća mogu uspostaviti partnerstva s lokalnim poduzećima ili investitorima putem zajedničkih poduhvata (*joint ventures*). Ova suradnja omogućuje poduzeću da iskoristi lokalno znanje, resurse i mreže veza, što može olakšati ulazak na strana tržišta i smanjiti rizike.

***Franchising* (franšize) :** *Franchising* je još jedan oblik međunarodne ekspanzije u kojem poduzeće daje licencu drugim poduzetnicima (franšiznim partnerima) da koriste svoj brend, proizvode ili usluge u određenim geografskim područjima. Ova strategija omogućuje brži rast i širenje brenda bez potrebe za direktnim vlasništvom i upravljanjem lokacijama.

Akvizicije i preuzimanja: Kroz akvizicije i preuzimanja, poduzeća mogu brzo proširiti svoje poslovanje na međunarodnom tržištu preuzimanjem već postojećih poduzeća ili tvrtki s već uspostavljenom prisutnošću i klijentelom na stranim tržištima.

Međunarodna ekspanzija donosi niz izazova, uključujući kulturne razlike, regulatorna pitanja, valutne fluktuacije, logističke izazove i konkurenciju na stranom tržištu. Stoga je ključno

provesti temeljitu analizu tržišta i rizika te razviti prilagođene strategije za svako ciljano tržište. Također, uspjeh međunarodne ekspanzije često zahtijeva angažman lokalnih resursa, prilagodbu poslovnih modela i kontinuirano upravljanje kako bi se osiguralo usklađivanje s ciljevima i očekivanjima na globalnoj razini(Jelenković Milevoj, Suzana, 2021.; M. Ivan, 2023.).

4. Sektor računalnog programiranja u Hrvatskoj

4.1. Hrvatska

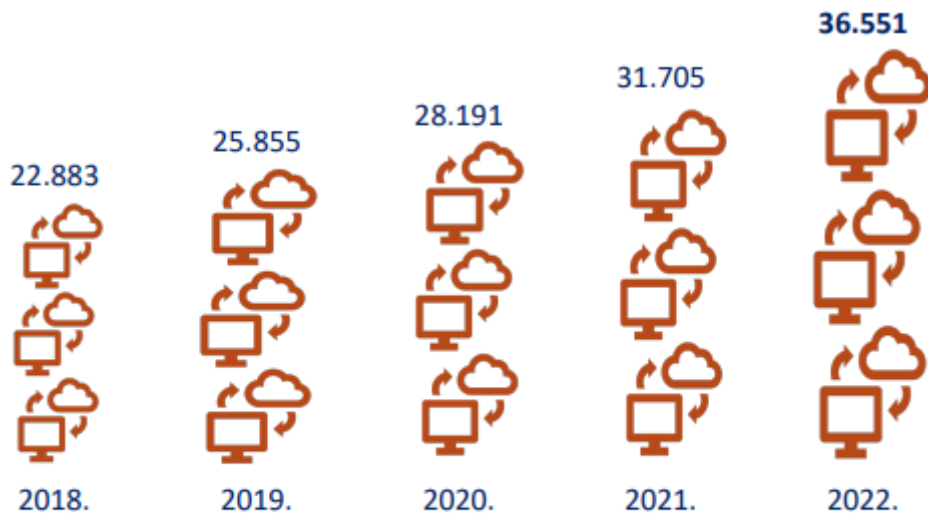
IT industrija već dugi niz godina bilježi brži rast od prosječnog rasta hrvatskog gospodarstva, te je time povećan doprinos nacionalnoj bruto dodanoj vrijednosti (BDV) i bruto domaćem proizvodu (BDP). Prema najnovijim dostupnim podacima koji ističu važnost IT industrije u hrvatskom gospodarstvu, postotak BDV najvažnijeg segmenta IT sektora (J 62 i J 63) dosegao je rekordnih 3,6% u 2022. godini.



Izvor: Digitalna komora (GFI), obrada HGK

Slika 1: Udjeli u nefinancijskom sektoru RH(Izvor: HGK, 2023.)

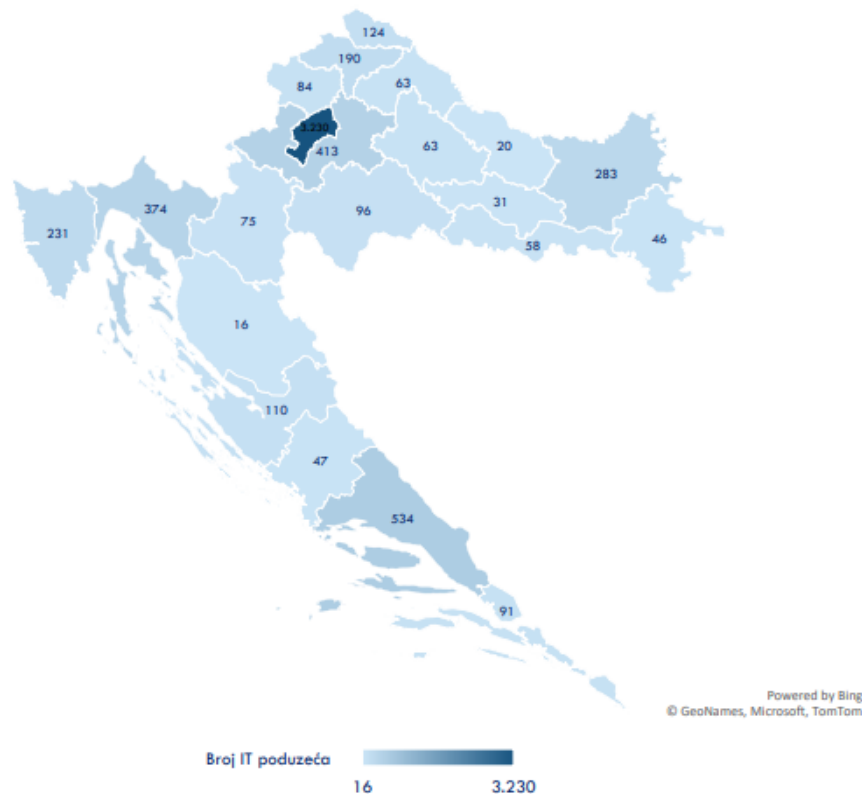
Broj IT poduzeća kontinuirano se povećava, s prosječnom godišnjom stopom rasta od 13,1% tijekom razdoblja 2018.-2022. Iznadprosječni rast od 17,0% je zabilježen u 2022., pri čemu je broj IT tvrtki bio veći za 900 u odnosu na 2021. godinu, što predstavlja 64% više poduzeća nego prije pet godina. Računalno programiranje je najzastupljenija IT djelatnost, budući da je čak 70% svih IT poduzeća registrirano u ovom segmentu(HGK, 2023.).



Izvor: Digitalna komora (GFI), obrada HGK

Slika 2: Broj IT poduzeća u RH(Izvor: HGK, 2023.)

Prema podacima iz Godišnjeg financijskog izvješća, u Zagrebu je u 2022. godini djelovalo 52,3% IT poduzeća od svih u Hrvatskoj, uključujući osam od devet ukupno velikih poduzeća (dok se deveto nalazi u Istarskoj županiji). Kao rezultat, u Zagrebu je ostvareno 72,5% ukupnih poslovnih prihoda IT sektora, a ondje je bilo zaposleno 64% svih radnika u IT industriji(HGK, 2023.).

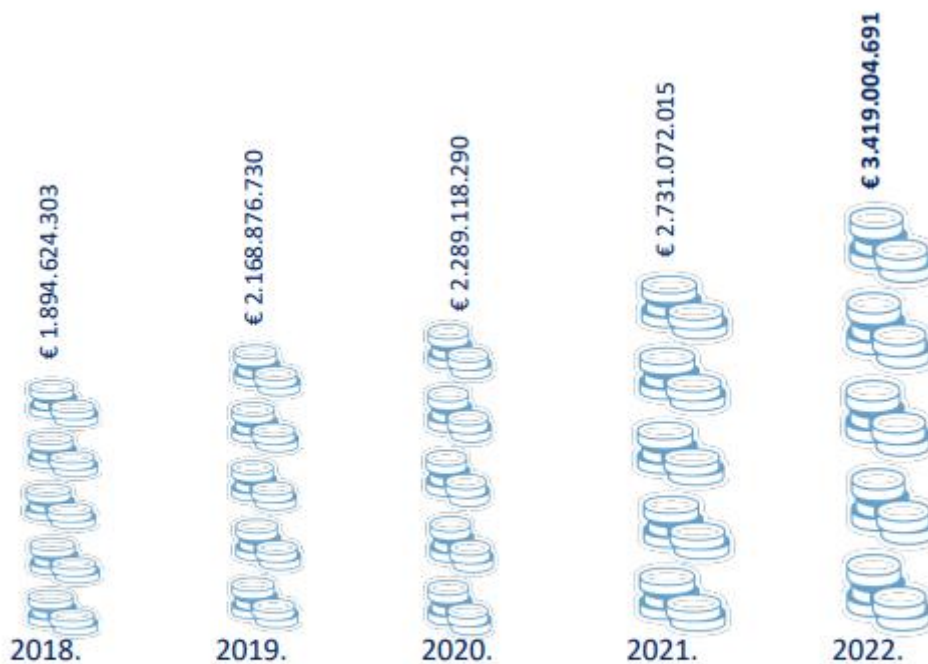


Izvor: Digitalna komora (GFI), obrada HGK

Slika 3: Koncentracija IT poduzeća na području RH(Izvor: HGK, 2023.)

U razdoblju 2018.-2022. broj zaposlenih u IT industriji povećava se prosječnom godišnjom stopom od 11,7%. 2022. godine zabilježen je iznadprosječan rast od 14,5%, što je rezultiralo s 4.400 više zaposlenih nego prethodne godine. U usporedbi s brojevima prije 5 godina, IT industrija zapošljavala je 12.300 osoba više, što predstavlja rast od 55,6%. Najveći godišnji porast broja zaposlenih dogodio se u mikro poduzećima, gdje je broj zaposlenih narastao za 2.100, dok je najmanji rast zabilježen kod velikih poduzeća, s povećanjem od 292 zaposlenika. Računalno programiranje ostaje najveća IT djelatnost prema broju zaposlenih, s 24.600 osoba, što u IT sektoru čini 72% ukupno zaposlenih.

U razdoblju 2018.-2022. godine poslovni prihodi naše IT industrije narasli su za više od 80%, tj. za gotovo 1,5 milijardi eura, stoga su u 2022. godini prešli 3,4 milijarde eura. Rast prihoda u 2022. godini bio je iznimno visok, iznosivši 25,2%, što je znatno iznad prosječnog godišnjeg rasta od 15,9% u proteklih pet godina. Na taj rast sigurno je, između ostalog, utjecalo i povećanje cijena(HGK, 2023.).



Izvor: Digitalna komora (GFI), obrada HGK

Slika 4: Iznosi poslovnih prihoda (Izvor: HGK, 2023.)

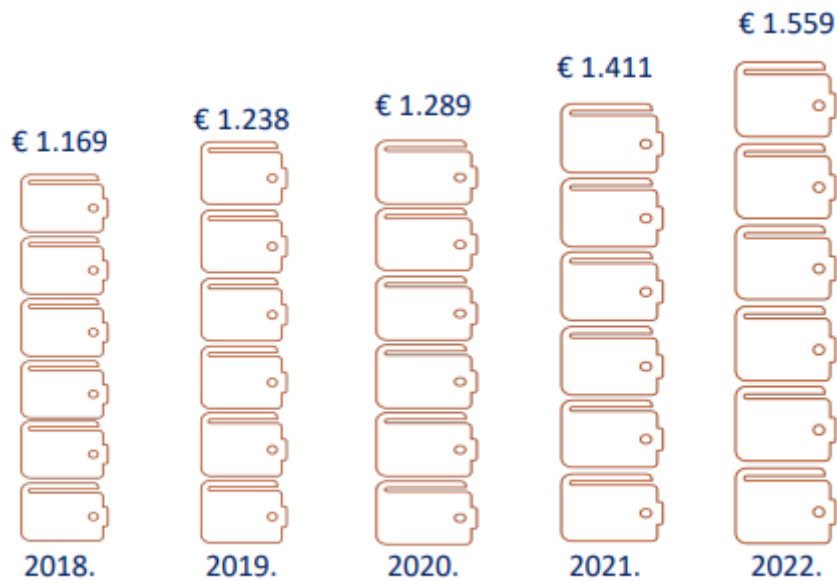
Prihodi hrvatske IT industrije na međunarodnom tržištu porasli su gotovo 2,5 puta u razdoblju od 2018. do 2022. godine, s prosječnim godišnjim rastom od 23,5%. U 2022. godini zabilježen je rast prihoda od 36,3% na inozemnom tržištu, znatno iznad petogodišnjeg prosjeka. Ukupni prihodi iz inozemstva u IT industriji iznosili su 1,6 milijardi eura te godine.

EBITDA marža IT tvrtki konstantno je rasla tijekom 2018.-2022., a u 2022. dosegla je rekordnih 18%. Zbog toga je IT sektor poslovao daleko bolje od prosjeka nefinancijskog sektora Hrvatske, čija je EBITDA marža iznosila 10%, što je pad u odnosu na prethodnu godinu.

2022. godine 66,1% IT tvrtki ostvarilo je dobit, što je skoro pa jednako kao 2021. (66,4%). Također je vrijednost dobiti bila rekordna, 26,3% veća nego 2021., iako je rasla sporije nego u 2021., kada je rast iznosio 38,1%. Prosječna dobit po poduzeću iznosila je 115.100 eura, što čini porast od 12,1% naspram prethodne godine.

Troškovi zaposlenika u 2022. porasli su značajno, s rastom od 27,1%, što je znatno iznad prosječnog godišnjeg rasta za proteklo petogodišnje razdoblje. Udio troškova radnika u ukupnim poslovnim rashodima tvrtke isto tako neprestano raste, te je u 2022. dosegao 35,8%, što je najveći udio u promatranom razdoblju i 4,7 postotnih bodova više nego prije pet godina.

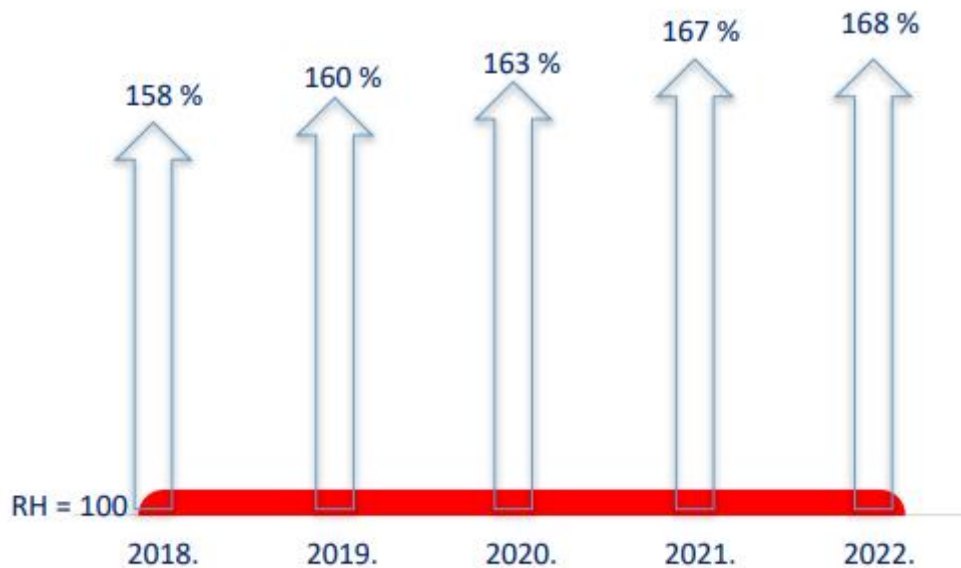
Prema prikazanim podacima, prosječna mjesečna neto plaća u IT sektoru u 2022. iznosila je 1.559 eura. Plaće kontinuirano rastu, pri čemu je u posljednjih pet godina zabilježena prosječna godišnja stopa rasta od 7,4% (nominalno)(HGK, 2023.).



Izvor: Digitalna komora (GFI), obrada HGK

Slika 5: Prosječna neto plaća(Izvor: HGK, 2023.)

U 2022. godini, prosječna neto plaća u IT industriji bila je 68% viša od prosječne plaće u cijelom nefinancijskom sektoru Hrvatske. U usporedbi s pet godina ranije, kada je razlika iznosila 58%, plaće u IT sektoru su dodatno porasle u odnosu na ostatak nefinancijskog sektora.



Izvor: Digitalna komora (GFI), obrada HGK

Slika 6: Prosječna plaća u odnosu na RH(Izvor: HGK, 2023.)

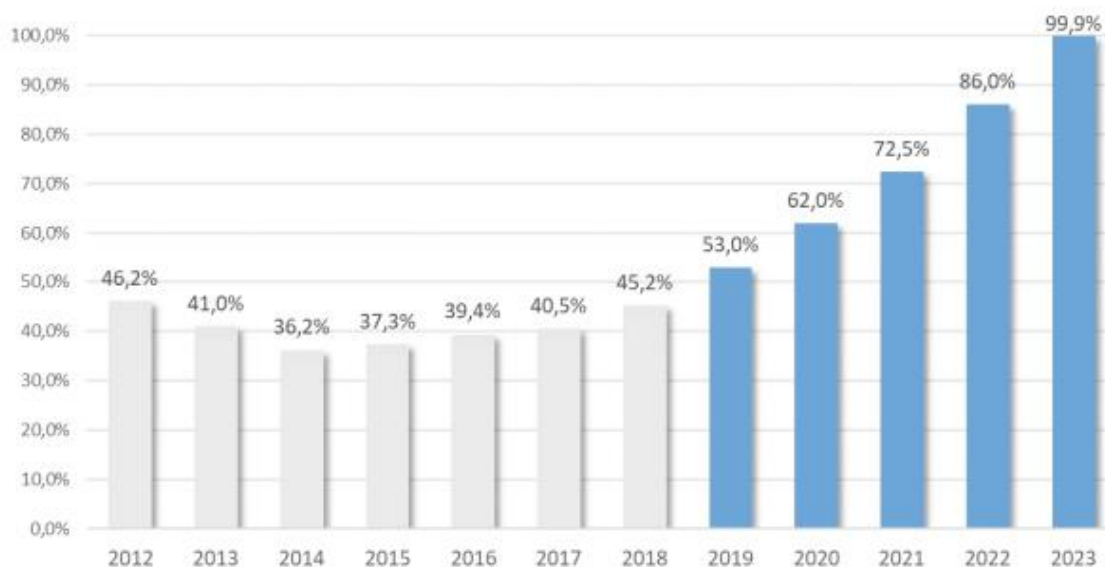
Prema najnovijim podacima Eurostata za 2021. godinu, prosječna neto plaća u hrvatskom IT sektoru bila je na 57% prosjeka EU, što je Hrvatsku smjestilo pri samom dnu među članicama EU.

Na popisu 50 najuspješnijih IT poduzeća u Hrvatskoj nalaze se već poznata imena, kao što su Ericsson Nikola Tesla d.d., Span d.d., King ICT d.o.o., Infobip d.o.o., i drugi. U 2022. godini, uz etablirane tvrtke, pojavila su se i poduzeća poput Superology d.o.o., Duplico d.o.o., IBM iX Croatia d.o.o., Framos Technologies d.o.o., Sofa IT d.o.o., Microblink d.o.o. i Aircash d.o.o.(HGK, 2023.).

4.2. EU i Hrvatska

EU28 IT Gap indeks(2012. – 2023.)

Kako bismo prikazali razliku između hrvatske IT industrije i prosjeka IT industrije u EU28 jednom brojkom, korišten je kompozitni indeks koji obuhvaća desetak indikatora za razdoblje 2012.-2018., zajedno sa stopom rasta potrebnom za stizanje prosjeka EU28 u sljedećih pet godina. Od 2012. do 2017. godine, Gap indeks je bio stabilan, dok je u 2018. hrvatska IT industrija dostigla 45,2% prosjeka IT industrije u EU28, uz godišnji rast od 11,7%. Da bi hrvatska IT industrija dostigla prosjek EU28 u idućih pet godina, prosječni godišnji rast Gap indeksa trebao bi biti 17,2%(HGK, 2019.).



Izvor Fina, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020

Slika 7: EU28 IT Gap indeks (EU28 prosjek = 100 %)(Izvor: HGK, 2020.)

	2014	2015	2016	2017	2018	PGSR (5 godina)
EU28	734.156	771.660	813.777	860.000	907.980	5,7%
Bugarska	6.175	6.904	7.610	8.238	8.886	9,5%
Rumunjska	22.397	20.702	21.386	22.895	25.012	3,6%
Slovenija	4.935	5.401	5.774	6.108	6.488	7,5%
Slovačka	8.085	8.787	9.592	11.080	12.769	13,8%
Mađarska	19.529	20.735	21.764	23.522	26.831	7,7%
Irska	8.689	9.074	9.253	9.986	n/a	n/a
Danska	10.241	10.257	10.938	11.531	11.851	3,8%
Hrvatska	3.497	3.718	3.943	4.215	4.670	7,1%

Izvor Eurostat, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020

Slika 8: Tvrtke u računalnom programiranju, savjetovanju i djelatnostima povezanim s njima(Izvor: HGK, 2020.)

U 2018. godini, broj zaposlenih u sektoru računalnog programiranja, savjetovanja i srodnim djelatnostima(J 62) u Hrvatskoj (21.011) bio je, zajedno sa Slovenijom (15.839), najmanji među promatranim zemljama. U razdoblju koje je analizirano, broj zaposlenika u J 62 poduzećima brzo je rastao u Bugarskoj, s godišnjim rastom od 11,3%, i Rumunjskoj, s 11,2%. U Hrvatskoj je rastao brže od prosjeka EU28, koji iznosi 5,5%, s godišnjim rastom od 8,8%(HGK, 2019.).

	2014	2015	2016	2017	2018	PGSR (5 godina)
EU28	3.240.000	3.400.000	3.610.000	3.800.000	4.007.940	5,5%
Bugarska	37.792	42.974	48.922	54.909	59.903	11,3%
Rumunjska	75.511	84.655	94.266	105.100	115.740	11,2%
Slovenija	11.869	12.704	13.716	14.726	15.839	6,6%
Slovačka	28.624	30.354	33.973	35.758	40.211	8,6%
Mađarska	61.935	69.897	75.025	80.524	90.672	9,6%
Irska	42.529	46.883	52.748	57.524	n/a	n/a
Danska	57.140	58.668	53.449	55.607	58.063	0,3%
Hrvatska	14.445	15.418	16.422	18.681	21.011	8,8%

Izvor Eurostat, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020

Slika 9: Broj zaposlenih u tvrtkama u J62(Izvor: HGK, 2020.)

U 2018. godini, ukupni prihod od poduzeća u sektoru računalnog programiranja, savjetovanja i srodnih djelatnosti u Hrvatskoj bio je 1,43 milijarde eura, što je najniže među promatranim zemljama. U analiziranom razdoblju, prihod u J 62 industriji rastao je godišnjom stopom od 11,6%, što je daleko brže od prosjeka EU28 (8,3%). Bugarska (14,9%) i Rumunjska (14,4%) su bile države s bržim rastom(HGK, 2019.).

	2014	2015	2016	2017	2018	PGSR (5 godina)
EU28	n/a	549.508	562.240	610.000	650.357	8,3%
Bugarska	1.432	1.839	2.104	2.479	2.926	18,9%
Rumunjska	3.105	3.695	4.034	4.382	5.039	14,4%
Slovenija	1.008	1.134	1.223	1.324	1.441	9,0%
Slovačka	2.209	2.774	2.893	3.093	3.393	10,6%
Mađarska	3.467	4.077	4.181	5.089	5.386	9,7%
Irska	40.099	51.485	45.970	48.146	56.837	8,5%
Danska	9.381	9.972	10.619	11.136	11.359	4,3%
Hrvatska	748	859	944	1.190	1.427	11,6%

Izvor Eurostat, priprema OMNIAconsult & Tvornica istraživanja, 2020

Slika 10: Ukupni prihod (u milijuna €) u J62(Izvor: HGK, 2020.)

5. Poduzeća

Ovo istraživanje je ograničeno zbog korištenja isključivo sekundarnih izvora podataka, što znači da informacije nisu direktno dobivene od samih poduzeća o kojima se raspravlja u daljnjem tekstu.

5.1. Infobip



Slika 11: Logo tvrtke Infobip(Izvor: <https://shorturl.at/tg1pK>)

Infobip je globalna IT i telekomunikacijska tvrtka sa sjedištem u Zagrebu, osnovana 2006. godine, koja se bavi pružanjem komunikacijskih usluga u oblaku. Područja kojima se bave su API usluge, komunikacijske platforme u oblaku, B2B platforme, konzultantske usluge i omni-kanalna komunikacija. Njihova globalna prisutnost i širok spektar usluga čine ih jednim od vodećih pružatelja komunikacijskih rješenja u oblaku.

Neke od strategija koje koristi Infobip su: akvizicije i partnerstva, Infobip je 2022. završio akviziciju tvrtke Peerless Network za 200 milijuna dolara (L.Š., 2022.), globalna ekspanzija, Izrael je postala u 2022. jedna od preko 70 država u kojoj je Infobip prisutan, te se i dalje kontinuirano šire (PoslovniPuls, 2022.), inovacija i tehnologija i diversifikacija proizvoda i usluga.

Podaci iz 2023. koji su dostupni za Infobip su sljedeći, broj zaposlenih je bio 1401, ukupni prihod iznosio je 103.763.020,71€, a dobit razdoblja 1.750.889,57€.

5.2. Nanobit



Slika 12: Logo tvrtke Nanobit(Izvor: <https://itkonekt.com/en/2019/02/11/nanobit/>)

Nanobit je vodeći studio za razvoj mobilnih igara osnovan 2008. sa sjedištem u Zagrebu. Njihove glavne aktivnosti uključuju razvoj mobilnih igara , izdavanje, marketing i podršku korisnicima. Najuspješniji proizvodi su im My Story, Chef Town i Hollywood Story, zajedno su preuzete više od 100 milijuna puta, također ih svakodnevno igra više od pola milijuna ljudi. Njihov uspjeh temelji se na kvaliteti njihovih proizvoda, inovativnim pristupima u razvoju igara i snažnoj vezi s korisnicima.

Strategije koje koristi Nanobit su: fokus na visokokvalitetne mobilne igre, freemium poslovni model, freemium je dominantan model koji se danas masovno koristi, također je dosta kompliciran koncept zato što nekoliko malih promjena u igri može dosta utjecati na zaradu(Viktor Horvat, 2015.), globalna prisutnost i lokalizacija, kontinuirani razvoj i ažuriranja, marketing i korisnička akvizicija i strateška partnerstva i akvizicije, sklapanjem partnerstva s Tamatemom, koji je vodeći izdavač igara za mobilne uređaje u MENA regiji, igra pod nazivom "Girls' Secrets" je prevedena na arapski jezik (Lucija Špiljak, 2021.).

Podaci iz 2023. za tvrtku Nanobit vezani za poslovanje tvrtke prikazuju prihod u iznosu od 33.716.926,51€, dok je dobit bila 2.293.169,10€, također imali su 121 zaposlenika.

5.3. Infinum



Slika 13: Logo tvrtke Infinum(Izvor: <https://infinum.com/brand/>)

Infinum se bavi osmišljavanjem i razvojem digitalnih proizvoda od 2005. godine. Njihova misija je graditi tehnologiju koja pomaže ljudima. Usluge koje nudi Infinum su planiranje i dizajn proizvoda, mobilne i web aplikacije, IoT rješenja, kibernetička sigurnost, poslovne platforme i poslovna rješenja temeljena na umjetnoj inteligenciji.

Infinum koristi sljedeće strategije u svom poslovanju: diversifikacija usluga(planiranje i dizajn proizvoda, mobilne i web aplikacije, IoT rješenja...), inovacija i tehnološki napredak, globalna prisutnost, preuzeli su američku agenciju kako bi učvrstili svoj položaj u SAD-u, a danas u 8 ureda diljem svijeta zapošljavaju više od 400 stručnjaka(Ana Marija Kostanić, 2023.), agilni razvoj i održavanje visoke razine sigurnosti.

Dostupni podaci iz 2023. među kojima bih izdvojio prihod od 22.214.383,07€, dobit u iznosu od 3.423.776,63€ i 257 zaposlenih.

5.4. Mono



Slika 14: Logo tvrtke Mono(Izvor: <https://www.possehl.digital/de/portfolio/d/mono-software/>)

Mono je najveća IT tvrtka u istočnoj Hrvatskoj, osnovana 2003. u Osijeku. Glavna područja kojima se bave su razvoj softvera, dizajn proizvoda, osiguranje kvalitete, DevOps i model proširenja tima. Tehnologije koje primjenjuju su .NET Framework, Python, JavaScript, Cloud i mobilne tehnologije.

Poslovne strategije kojima se koristi Mono su: širok spektar usluga(razvoj softvera, dizajn proizvoda, osiguranje kvalitete...), fokus na klijente, svojim pristupom se prilagođavaju raznim klijentima iz područja farmacije, bankarstva, financija, osiguranja, transporta, medicine, veterine, ljudskih potencijala, trgovine, upravljanja nekretninama i proizvodnje(Valentina Starčević, 2023.), agilne metodologije, razvoj zaposlenika i održivost i društvena odgovornost.

Za tvrtku Mono sam prikazao podatke iz 2023. koji prikazuju broj zaposlenih 135, prihod od 9.631.169,76€, te dobit koja je iznosila 3.354.529,17€.

5.5. Speck



Slika 15: Logo tvrtke Speck(Izvor: <https://shorturl.at/rYTNk>)

Speck je tvrtka koja se bavi pružanjem IT usluga i razvojem softvera, osnovana 2016. sa sjedištem u Križevcima. Njihova glavna područja djelovanja obuhvaćaju razvoj softvera, UX/UI dizajn, konzultantske usluge, digitalnu transformaciju, ERP rješenja, automatizaciju procesa, SEO optimizaciju itd. Cilj im je pružiti visokokvalitetna softverska rješenja koja će pomoći klijentima u postizanju njihovih poslovnih ciljeva, uz fokus na inovacije, agilnost i korisničko iskustvo.

Speck primjenjuje iduće strategije: fokus na kvalitetu, raznovrsne usluge(konzultantske usluge, digitalnu transformaciju, ERP rješenja...), korisnički orijentiran pristup, inovacija, strateška partnerstva, jedan od hrvatskih partnera im je Combis za rad na cloud aplikacijama(Sergej Novosel Vučković, 2020.) i suradnje i razvoj zaposlenika.

Podaci iz 2023. za tvrtku Speck pokazuju prihod u iznosu 2.009.487,77€, zatim dobit od 108.613,58€, te broj zaposlenika 32.

5.6. Span



Slika 16: Logo tvrtke Span(Izvor: <https://www.cisex.org/hr/clan/span-dd>)

Osnovani su 1993. godine sa sjedištem u Zagrebu. Profilirali su se kao pružatelji IT usluga i rješenja, a glavne su poslovanje u cloudu, IT sigurnost, poslovna rješenja i razvoj, upravljanje softverskom imovinom i 24satna podrška klijentima.

Neke od poslovnih strategija kojima se koristi Span su: diversifikacija usluga(poslovanje u cloudu, IT sigurnost, poslovna rješenja i razvoj), globalna ekspanzija, osnovali su tvrtku u Gruziji što predstavlja jedan korak više prema širenju na to tržište, uz već postojeće urede u Ukrajini, Moldaviji i Azerbajdžanu(BUG.hr, 2023.), partnerstva s vodećim tehnološkim tvrtkama(Microsoft, HPE, Dynatrace), razvoj zaposlenika, korisnički orijentiran pristup, agilne metodologije i edukacija i podrška zajednici.

Odabrani podaci iz 2023. kojima ću prikazati poslovanje Spana su sljedeći prihod od 144.332.000€, dobit u iznosu 1.246.000€, te 624 zaposlena.

5.7. Infosistem



Slika 17: Logo tvrtke Infosistem(Izvor: <https://shorturl.at/KGiSP>)

Infosistem je IT tvrtka čije je sjedište u Zagrebu i osnovana je 1995. godine. Pružaju savjetodavne i infrastrukturne usluge te rješenja za razne sektore. Bliži opis usluga bi bio razvoj softvera, razvoj i integracija ERPova, konzultantske usluge, IT infrastruktura i druge.

Evo nekoliko glavnih strategija koje koristi Infosistem: diversifikacija usluga, inovacija i tehnološki napredak, strateška partnerstva, fokus na kibernetičku sigurnost i održivost i društvena odgovornost.

Neki od izabranih podataka iz 2023. za prikaz uspješnosti tvrtke su prihod koji je iznosio 1.381.231,24€, zatim dobit od 45.498,36€ i 21 zaposlenik.

5.8. Omega software



Slika 18: Logo tvrtke Omega software(Izvor: <https://www.omega-software.eu/o-nama/>)

Omega software je tvrtka sa sjedištem u Zagrebu, osnovana 2001. godine. Tvrtka se bavi razvojem i implementacijom poslovnih softverskih rješenja. Neke od usluga koje nude su razvoj softvera, razvoj specifičnih rješenja, digitalna transformacija, IoT, implementacija rješenja, korisnička podrška, administracija sustava i konzultantske usluge.

Omega software u svom poslovanju koristi iduće strategije: specijalizacija i fokus na nišne sektore, razvoj prilagođenih softverskih rješenja (Centrix2, Pismohrana, mCentrix), bliska suradnja s klijentima, korištenjem sustava razvijenih od strane Omega softwarea povećali su energetske učinkovitost, smanjili CO2 otisak i troškove, te na taj način poboljšali operativnu učinkovitost klijenata(PD i VL Native tim, 2024.), inovacija i tehnološki napredak i razvoj zaposlenika.

Podaci vezani za poslovanje tvrtke iz 2023. su idući prihod od 7.650.148€, dobit(prije oporezivanja) koja iznosi 530.215€ te 118 zaposlenih.

5.9. King ICT



Slika 19: Logo tvrtke King ICT(Izvor: <https://shorturl.at/IUEPd>)

King ICT pripada među vodeće IT tvrtke u Hrvatskoj, osnovana je 1998. godine u Zagrebu. Pružaju vrlo širok spektar informatičkih usluga, a glavna područja kojima se bave su sustavi za upravljanje poslovnim procesima tj. ERP sustavi, razvojem i integracijom softvera, sigurnosnim rješenjima, cloud rješenjima, IoT rješenjima i edukacijom i treninzima. King ICT svojim sveobuhvatnim pristupom pomaže klijentima u unapređenju njihovih IT sustava, optimizaciji poslovnih procesa i osiguravanju sigurnosti podataka. Upravo ove aktivnosti omogućuju tvrtki da bude pouzdan partner u digitalnoj transformaciji i inovacijama.

Neke od poslovnih strategija koje koristi King ICT u svom uspješnom poslovanju su: diversifikacija usluga (ERP sustavi, razvojem i integracijom softvera, sigurnosnim rješenjima, cloud rješenjima), fokus na vertikalna tržišta, kvaliteta i pouzdanost, strateška partnerstva (Cisco, Dell, SAP, Oracle, Airbus, Bosch...), globalna ekspanzija, proširili su poslovanje na tržišta Ujedinjenih Arapskih Emirata, Velike Britanije, Azerbajdžana, Kuvajta i Katara, posebno na području cyber sigurnosti(a&s Adria, 2018.) i korisnički orijentiran pristup.

Poslovni podaci iz 2023. kojima ću prikazati uspješnost Kinga su prihod u iznosu od 141.375.000€, dobit koja je bila 4.980.000€ i broj zaposlenih 537.

5.10. Diverto



Slika 20: Logo tvrtke Diverto(Izvor: <https://www.diverto.hr/hr/>)

Diverto je tvrtka iz Zagreba koja se bavi pružanjem usluga kibernetičke sigurnosti i informacijskih tehnologija. Specijalizirani su za razne aspekte kibernetičke sigurnosti, a neki od njih su sigurnosni auditi, forenzika i odgovor na incidente, savjeti i edukacija, razvoj sigurnosnih rješenja itd. Svojim uslugama pružaju zaštitu informacijskih sustava i podataka svojih klijenata.

Diverto primjenjuje neke od sljedećih poslovnih strategija u svom poslovanju: specijalizacija u kibernetičkoj sigurnosti, glavni proizvod pod nazivom SOC koji predstavlja centralizirano rješenje za informacijsku sigurnost klijenta usmjerenu na kontinuirano praćenje i zaštitu organizacije(Diverto.hr), prilagođena rješenja, strateška partnerstva, razvoj zaposlenika, reputacija i povjerenje.

Podaci za Diverto iz 2023. prikazuju prihod koji je iznosio 6.481.447€, dobit od 1.485.789€, te 55 zaposlenih.

6. Zaključak

U ovom završnom radu detaljno smo istražili poslovne strategije koje poduzeća primjenjuju u sektoru računalnog programiranja. Kroz analizu različitih aspekata poslovnih strategija, njihovih karakteristika, prednosti i izazova, stekli smo dublje razumijevanje važnosti strategijskog vođenja u ovom dinamičnom sektoru.

Sektor računalnog programiranja karakterizira brz tempo tehnoloških promjena, intenzivna konkurencija i visoka očekivanja korisnika. U takvom okruženju, poslovne strategije postaju ključni element uspjeha poduzeća, omogućavajući im da se prilagode promjenama, ostvare konkurentske prednosti i postignu dugoročni rast.

Kroz analizu nekoliko ključnih poslovnih strategija, uključujući diferencijaciju, fokusiranje na određeno tržište, inovaciju i partnerstva, uvidjeli smo da svaka od njih ima svoje prednosti i izazove. Diferencijacija omogućuje poduzećima stvaranje jedinstvene vrijednosti za klijente, dok fokusiranje na određeno tržište omogućuje prilagodbu specifičnim potrebama ciljane skupine. Inovacija je ključna za ostvarenje konkurentske prednosti u sektoru računalnog programiranja, dok partnerstva pružaju mogućnosti za zajednički razvoj i pristup novim tržištima.

Također smo istaknuli specifičnosti sektora računalnog programiranja koje utječu na izbor i implementaciju poslovnih strategija, uključujući brze cikluse razvoja, visoku tehnološku dinamiku i globalno tržište. Kroz primjere uspješnih poduzeća i izazova s kojima su se suočavala, osvijestili smo kompleksnost procesa donošenja strategijskih odluka te važnost kontinuiranog prilagođavanja i inovacija.

Na kraju, zaključujemo da su poslovne strategije ključni temelj uspjeha poduzeća u sektoru računalnog programiranja. Razumijevanje njihovih karakteristika, primjena u praksi te prilagodba specifičnim potrebama i izazovima sektora mogu značajno doprinijeti postizanju konkurentske prednosti i dugoročnom uspjehu. U budućnosti, kontinuirano istraživanje i prilagodba strategija bit će ključni faktori za održavanje konkurentske pozicije u ovom dinamičnom i inovativnom sektoru.

Popis literature

Asadria.com, *KING ICT: Rast prihoda i uspjeh na međunarodnim tržištima*, pristupljeno 6.9.2024., <https://www.asadria.com/king-ict-rast-prihoda-i-uspjeh-na-medjunarodnim-trzistima/>

Baković, T., Ledić-Purić, D.(2010.) Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća, <https://hrcak.srce.hr/file/112074>

Buble, M. (2005.) Strategijski menadžment, [Buble, M. \(2005\). Strategijski menadžment](#)

Bug.hr, *Span otvaranjem tvrtke u Gruziji povećava aktivnost na tržištima u toj regiji*, pristupljeno 4.9.2024., <https://www.bug.hr/biznis/span-otvaranjem-tvrtke-u-gruziji-povecava-aktivnost-na-trzistima-u-toj-regiji-35190>

Chrisman, J. J., Hofer, C. W., & Boulton, W. R. (1988). Toward a System for Classifying Business Strategies. *The Academy of Management Review*, 13(3), 413–428., <https://doi.org/10.2307/258089>

Deronja, J. (2020.) Strategija diferencijacije na primjeru poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/ossst%3A765/datastream/PDF/view>

Digital Leadership (2023.) *Business Strategy Definition, Examples, Types & 10-Step Guide*, pristupljeno 24.4.2024., <https://digitalleadership.com/blog/business-strategy/>

Diverto, pristupljeno 27.6.2024., <https://www.diverto.hr/en/who-we-are>

Diverto, *Usluge i rješenja*, pristupljeno 29.8.2024., <https://www.diverto.hr/hr/usluge/usluge-i-rjesenja>

Esam, A. (2022.) *What Is Strategic Partnership?*, <https://affise.com/blog/what-is-strategic-partnership/>

Harvard Business School Online (2022.) *What is business strategy & why is it important?*, pristupljeno 25.2.2024., <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-business-strategy>

HGK (2019.) Analiza hrvatske IT industrije 2014.-2019., <https://www.hgk.hr/documents/analiza-hrvatske-it-industrije-20142019-kb602bb6ffa49ca.pdf>

HGK (2023.) IT analiza 2022./2023., <https://hgk.hr/documents/it-industrija-2022-2023-final-lektorirano4x6565f592e1dea.pdf>

Indeed (2024.) *Strategic Partnerships: What They Are and How To Create One*, pristupljeno 26.2.2024., <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-partnerships>

Infinum, pristupljeno 25.6.2024. <https://infinum.com/about/>

Infobip, pristupljeno 25.6.2024., <https://www.infobip.com/company>

Infosistem, pristupljeno 26.6.2024., <https://www.infosistem.hr/usluge/>

Jelić, S. (2019.) Priroda poduzetništva u djelatnosti računalnog programiranja, file:///C:/Users/mujo1/Downloads/stjepan_jelic_foi_2019_predd_sveuc.pdf

Jelenković Milevoj, S. (2021.) Strategije ulaska na strana tržišta, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:6753/datastream/PDF/view>

King ICT, pristupljeno 27.6.2024., <https://king-ict.com/ict-solutions/>

King ICT, *ICT rješenja*, pristupljeno 1.9.2024., <https://king-ict.eu/ict-rjesenja/>

Kostelac, P. (2022.) Porterove generičke strategije, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:3984/datastream/PDF/view>

Ključarić, L. (2022.) Poslovne strategije na primjerima hrvatskih poduzetnika u odabranim djelatnostima, file:///C:/Users/tlackovic/Downloads/kljucaric_lorena_foi_2022_predd_sveuc.pdf

Lidermedia.hr, *Denis Sušac, Mono: Partnerstvo s njemačkim Possehlom otvara vrata do sada nedostupnih tržišta*, pristupljeno 3.9.2024., <https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/denis-susac-mono-partnerstvo-s-njemackim-possehlom-otvara-vrata-do-sada-nedostupnih-trzista-152272>

Magdić, I. (2023.) Strategije internacionalizacije tvrtke, file:///C:/Users/tlackovic/Downloads/magdic_ivan_diplomski_rad_final.pdf

Mentorica.biz, *Strategije poduzeća, što su i koje su prednosti?*, pristupljeno 27.2.2024., <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/strategije-poduzeca-sto-su-i-koje-su-prednosti-272/>

Mono, pristupljeno 26.6.2024., <https://mono.software/>

Nanobit, pristupljeno 25.6.2024., <https://www.nanobit.com/about/>

Nekić, A. (2021.) Strategije internacionalizacije: primjeri hrvatskih malih i srednjih poduzeća u djelatnosti računalnog programiranja, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/foi%3A6655/datastream/PDF/view>

Netokracija.com, *Drugi se prodaju, Infinum kupuje agenciju iz New Yorka*, pristupljeno 4.9.2024., <https://www.netokracija.com/drugi-se-prodaju-infinum-kupuje-agenciju-iz-new-yorka-214919>

Omega software, pristupljeno 27.6.2024., <https://www.omega-software.eu/en/about-us/>

Poslovni.hr, *Nanobit nakon akvizicije povećao broj zaposlenika i prihoda, širi se na nova tržišta*, pristupljeno 3.9.2024., <https://www.poslovni.hr/sci-tech/nanobit-nakon-akvizicije-povecao-broj-zaposlenika-i-prihoda-siri-se-na-nova-trzista-i-danas-je-jedan-od-najvecih-ict-izvoznika-u-hrvatskoj-4290564>

Poslovni.hr, *Križevačka zvijezda u usponu: Speckovi projekti na sve su većoj cijeni na američkom tržištu*, pristupljeno 2.9.2024., <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/krizevacka-zvijezda-u-usponu-speckovi-projekti-na-sve-su-vecjoj-cijeni-na-americkom-trzistu-4260353>

Poslovni.hr, 'Vidim veliki prostor za poboljšanje u integraciji naprednih tehnologija i učinkovitije korištenje podataka', pristupljeno 4.9.2024., <https://www.poslovni.hr/kompanije/vidim-veliki-prostor-za-poboljsanje-u-integraciji-naprednih-tehnologija-i-ucinkovitim-koristenju-podataka-4435573>

PoslovniPuls.com, *Infobip nastavlja globalnu ekspanziju: Sljedeća postaja – Izrael*, pristupljeno 5.9.2024., <https://poslovnipuls.com/2022/07/18/infobip-nastavlja-globalnu-ekspanziju-sljedeca-postaja-izrael/>

Rašić, K. (2022.) Moć i politika u organizaciji, file:///C:/Users/tlackovic/Downloads/kristijan_rasic_-_strucni_zavrzni_rad.pdf

Span.eu, pristupljeno 25.6.2024., <https://www.span.eu/hr/rjesenja-i-usluge/>

Span.eu, *NAŠA PARTNERSTVA*, pristupljeno 28.8.2024., <https://www.span.eu/hr/onama/partneri/>

Speck, pristupljeno 25.6.2024., <https://www.speck.agency/services>

Telegram.hr, 'Naša glavna publika su žene, igrice koje im pravimo zarađuju milijune', pristupljeno 4.9.2024., <https://www.telegram.hr/biznis-tech/nasa-glavna-publika-su-zene-igrice-koje-radimo-za-njih-zaraduju-milijune/>

Tportal.hr, *Infobip dovršio akviziciju američke tvrtke Peerless Networka za 200 milijuna dolara*, pristupljeno 30.8.2024., https://www.tportal.hr/biznis/clanak/nova-akvizicija-infobip-kupio-peerless-network-za-200-milijuna-dolara-20220727?meta_refresh=1

Živković, M. (2021.) Analiza poslovne strategije poduzeća, <https://repositorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4347/datastream/PDF/view>

Quantive, *What is Business Strategy? Definition, Levels, and Elements*, pristupljeno 26.2.2024., <https://quantive.com/resources/articles/business-strategy>

Popis slika

Slika 1: Udjeli u nefinancijskom sektoru RH(Izvor: HGK, 2023.).....	9
Slika 2: Broj IT poduzeća u RH(Izvor: HGK, 2023.)	10
Slika 3: Koncentracija IT poduzeća na području RH(Izvor: HGK, 2023.).....	11
Slika 4: Iznosi poslovnih prihoda(Izvor: HGK, 2023.).....	12
Slika 5: Prosječna neto plaća(Izvor: HGK, 2023.).....	13
Slika 6: Prosječna plaća u odnosu na RH(Izvor: HGK, 2023.).....	14
Slika 7: EU28 IT Gap indeks (EU28 prosjek = 100 %)(Izvor: HGK, 2020.)	15
Slika 8: Tvrtke u računalnom programiranju, savjetovanju i djelatnostima povezanim.....	15
s njima(Izvor: HGK, 2020.)	15
Slika 9: Broj zaposlenih u tvrtkama u J62(Izvor: HGK, 2020.).....	16
Slika 10: Ukupni prihod (u milijuna €) u J62(Izvor: HGK, 2020.).....	16
Slika 11: Logo tvrtke Infobip(Izvor: https://shorturl.at/tglpK)	17
Slika 12: Logo tvrtke Nanobit(Izvor: https://itkonekt.com/en/2019/02/11/nanobit/)	18
Slika 13: Logo tvrtke Infinum(Izvor: https://infinum.com/brand/).....	19
Slika 14: Logo tvrtke Mono(Izvor: https://www.possehl.digital/de/portfolio/d/mono-software/).....	20
Slika 15: Logo tvrtke Speck(Izvor: https://shorturl.at/rYTNk).....	21
Slika 16: Logo tvrtke Span(Izvor: https://www.cisex.org/hr/clan/span-dd)	22
Slika 17: Logo tvrtke Infosistem(Izvor: https://shorturl.at/KGiSP).....	23
Slika 18: Logo tvrtke Omega software(Izvor: https://www.omega-software.eu/o-nama/).....	24
Slika 19: Logo tvrtke King ICT(Izvor: https://shorturl.at/IUEPd).....	25
Slika 20: Logo tvrtke Diverto(Izvor: https://www.diverto.hr/hr/)	26