

# MOTIVI TRGOVAČKIH PODUZEĆA ZA IZVOZ I NASTUP NA INOZEMNOM TRŽIŠTU

---

**Prka, Ana**

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

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split / Sveučilište u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:228:795933>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-05-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

**ANA PRKA**

**ZAVRŠNI RAD**

**MOTIVI TRGOVAČKIH PODUZEĆA ZA IZVOZ I  
NASTUP NA INOZEMNOM TRŽIŠTU**

**Split, rujan 2019.**

# **SVEUČILIŠTE U SPLITU**

## **SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

**PREDMET: Poduzetništvo u trgovini**

## **ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Ana Prka

**Naslov rada:** Motivi trgovačkih poduzeća za izvoz i nastup na  
inozemnom tržištu

**Mentor:** Slađana Brajević, viši predavač

**Split, rujan 2019.**

# SADRŽAJ

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| SAŽETAK.....                                                              |    |
| SUMMARY .....                                                             |    |
| 1. UVOD .....                                                             | 5  |
| 1.1. Predmet istraživanja .....                                           | 6  |
| 1.2. Ciljevi i svrha rada.....                                            | 6  |
| 1.3. Znanstvene metode rada .....                                         | 6  |
| 1.4. Struktura rada .....                                                 | 7  |
| 2. TEMELJNE ODREDNICE PODUZETNIŠTVA .....                                 | 8  |
| 2.1. Pojmovno određenje poduzetništva.....                                | 8  |
| 2.2. Poduzetničko okruženje.....                                          | 9  |
| 2.2.1. Političko okruženje.....                                           | 10 |
| 2.2.2. Ekonomsko okruženje .....                                          | 10 |
| 2.2.3. Pravno okruženje .....                                             | 10 |
| 2.2.4. Kulturno okruženje.....                                            | 11 |
| 2.3. Poželjne osobine poduzetnika .....                                   | 11 |
| 2.4. Poduzetništvo u trgovini .....                                       | 12 |
| 2.5. Broj poduzetnika u trgovini u Republici Hrvatskoj.....               | 13 |
| 3. IZVOZ.....                                                             | 15 |
| 3.1. Osnovne karakteristike izvoza .....                                  | 15 |
| 3.2. Razlozi za izvoz.....                                                | 16 |
| 3.3. Sposobnost tvrtke da izvozi .....                                    | 18 |
| 3.4. Odabir ciljanog tržišta i istraživanje tržišta .....                 | 19 |
| 3.5. Ulazak na ciljno tržište .....                                       | 20 |
| 3.5.1. Direktan (izravan) izvoz .....                                     | 21 |
| 3.5.2. Indirektan (neizravan) izvoz.....                                  | 22 |
| 3.6. Financiranje izvoza.....                                             | 22 |
| 3.7. Značenje izvoza za gospodarstvo Republike Hrvatske .....             | 23 |
| 3.8. Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom u 2018. godini ..... | 24 |
| 4. INTERNACIONALIZACIJA PODUZEĆA I MODELI ULASKA NA NOVA TRŽIŠTA          |    |
| 26                                                                        |    |
| 4.1. Pojam i modeli internacionalizacije poslovanja .....                 | 26 |

|        |                                                                                    |    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.1. | Uppsala model.....                                                                 | 27 |
| 4.1.2. | Inovacijski model .....                                                            | 28 |
| 4.1.3. | Ekonomski model.....                                                               | 29 |
| 4.1.4. | Model mreže.....                                                                   | 29 |
| 4.2.   | Odrednice internacionalizacije .....                                               | 30 |
| 4.3.   | Rizici internacionalizacije .....                                                  | 31 |
| 5.     | MOTIVI TRGOVAČKIH PODUZEĆA ZA IZVOZ I NASTUP NA INOZEMNOM TRŽIŠTU .....            | 34 |
| 5.1.   | Vanjski motivi za izlazak na inozemna tržišta .....                                | 34 |
| 5.1.1. | Tržišta u nastajanju.....                                                          | 35 |
| 5.1.2. | Visoka potražnja.....                                                              | 35 |
| 5.1.3. | Stopa rasta .....                                                                  | 35 |
| 5.1.4. | Neformalna ekonomija .....                                                         | 36 |
| 5.1.5. | Hegemonija .....                                                                   | 36 |
| 5.2.   | Unutarnji motivi za izlazak na inozemna tržišta .....                              | 36 |
| 5.3.   | Dunningov model motiva izlaska na inozemno tržište.....                            | 39 |
| 5.3.1. | Traženje tržišta .....                                                             | 40 |
| 5.3.2. | Traženje resursa.....                                                              | 41 |
| 5.3.3. | Traženje učinkovitosti .....                                                       | 41 |
| 5.3.4. | Strateško traženje resursa .....                                                   | 42 |
| 5.4.   | Motivi izlaska na inozemno tržište španjolskog modnog branda Zara .....            | 43 |
| 6.     | ISTRAŽIVANJE I ANALIZA MOTIVIRAJUĆIH FAKTORA ZA IZVOZ U HRVATSKIM PODUZEĆIMA ..... | 46 |
| 6.1.   | Predmet i ciljevi istraživanja .....                                               | 46 |
| 6.2.   | Postupak istraživanja .....                                                        | 46 |
| 6.3.   | Interpretacija dobivenih rezultata .....                                           | 46 |
| 7.     | ZAKLJUČAK.....                                                                     | 54 |
|        | LITERATURA.....                                                                    | 55 |
|        | POPIS GRAFIKONA .....                                                              | 59 |
|        | POPIS TABLICA.....                                                                 | 59 |

# SAŽETAK

## **Motivi trgovačkih poduzeća za izvoz i nastup na inozemnom tržištu**

Tema rada je 'Motivi trgovačkih poduzeća za izvoz i nastup na inozemnom tržištu' unutar koje se nastoji istražiti i analizirati motivirajuće faktore za izlazak poduzeća na inozemna tržišta. Svako poduzeće ima sebi svojstven način poslovanja, baš kao što i svaka zemlja ima uređen zakonodavni sustav, vlastitu kulturu i običaje. Ono što vrijedi u jednoj zemlji ne vrijedi u drugoj i obratno. Isto tako, u ovisnosti o ciljevima poduzeća, različiti su faktori motivacije za međunarodnu ekspanziju. Najčešći motivirajući faktori izvoza su veća mogućnost zarade, otvaranje novih poslovnih prilika, otvaranje novih radnih mjesta, usvajanje novih tehnoloških znanja i inovacija, te ekonomija razmjera. S gledišta gospodarskog interesa zemlje ekspanzija izvoza ima višestruku važnost. Zemlja koja ne izvozi, ne raspolaže devizama potrebnim za uvoz proizvoda i korištenje usluga iz inozemstva. Nema zemlje koja se može u potpunosti sama 'uzdržavati'. Svaka je zemlja u većoj ili manjoj mjeri ovisna o razmjeni roba s inozemstvom. Ako neka zemlja raspolaže viškom energije, sirovina i drugih prirodnih bogatstava, te ako postiže odgovarajuće cijene i druge uvjete prodaje na međunarodnom tržištu, logično je da će te viškove nastojati prodati po najpovoljnijim mogućim uvjetima na stranom tržištu. To je razlog zbog kojeg vlade različitim subvencijama nastoje potaknuti izvoz, čime se stvara i novi motivirajući faktor izvoza za poduzeća.

**Ključne riječi:** *izvoz, motivi, poduzeća, međunarodna razmjena, inozemno tržište*

# SUMMARY

## **Motives of trading companies for export and appearance on the foreign market**

The topic of this work is 'Motives of trading companies for and appearance on the foreign market', which seeks to investigate and analyze the motivating factors for the entry of companies into foreign markets. Every business has its own way of doing business, just as every country has a regulated legislative system, its own culture and customs. What stands as the rule in one country is not the rule in another. Likewise, depending on the goals of the company, there are different motivating factors for international expansion. The most common motivating factors for exports are higher earning capacity, job creation, adoption of new technological knowledge and innovations, and economies of scale. From the economic interest of the country, export expansion is of multiple importance. The non-exporting country does not have the foreign exchange needed to import products and use services from abroad. There is no country that can fully support itself. Each country is more or less dependent on foreign exchange of goods. If a country has surplus energy, raw materials and other natural resources, and if it achieves appropriate prices and other conditions of sale on the international market, it is logical that it will seek to sell those surpluses under the most favorable conditions on the foreign market. This is the reason why governments use various subsidies to encourage exports, which also creates a new motivating factor for exports from enterprises.

**Keywords:** *exports, motives, companies, international exchange, foreign market*

## 1. UVOD

Ako postoji točka oko koje se većina ekonomista slaže, to je da trgovina među zemljama čini svijet boljim. Ipak, međunarodna trgovina može biti jedno od najspornijih političkih pitanja, kako u zemlji, tako i između vlada. Kad neko poduzeće ili pojedinac kupi robu ili uslugu, jeftinije proizvedenu u inozemstvu, životni standard u obje zemlje raste. Trgovinska razmjena između zemalja donosi višestruke prednosti za sve zainteresirane strane. Sa strane kupaca, proizvod možda bolje odgovara njihovim potrebama nego slična domaća ponuda ili ga uopće nema u domaćoj proizvodnji. S druge strane, strani proizvođači imaju koristi od veće prodaje na inozemnom nego na domaćem tržištu kao i zarađivanjem deviza koje se mogu koristiti za kupnju proizvoda proizvedenih u inozemstvu.

Fokus ovog rada izvozni su poslovi. Prije nego što se angažira u izvoznom poslu, svako poduzeće mora pažljivo procijeniti prednosti i nedostatke izvoza na novo tržište. Dok neka poduzeća nenamjerno ulaze u izvozni posao nakon što su primile narudžbu za kupnju od stranog kupca koji je pronašao njihov proizvod, druga se namjerno kreću i temeljito istražuju prije ulaska na novo tržište. Bilo da je riječ o nenamjernom ili namjernom pokretu, poduzeća moraju pažljivo procijeniti prednosti i izazove izvoza prije nego što angažiraju resurse. Istraživanja pokazuju da prodaja raste brže, stvara se više radnih mjesta, a zaposlenici obično zarađuju više u izvoznim poduzećima. Ona se također bolje nose s promjenama u svom gospodarstvu i vjerojatnije su da će ostati u poslu od onih koji se prodaju samo na domaćem tržištu. Međutim, što je ono što motivira poduzeća da se odluče za izvozne poslove?

Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje motivirajućih faktora za izvoz u hrvatskim poduzećima. Na početku ovog rada definirati će se problem, svrha i ciljevi rada, te struktura rada. Prva tri poglavlja rada sadrže teorijsku obradu temeljnih odrednica poduzetništva, izvoza i modela ulaska na nova tržišta. Četvrti dio rada obrađuje motive trgovačkih poduzeća za izvoz i nastup na inozemnom tržištu. Na kraju rada slijedi obrada i interpretacija rezultata provedenog istraživanja.



### **1.1. Predmet istraživanja**

Kvalitetno planiranje, provedba i praćenje svih aktivnosti određenih unutar plana izvoza od iznimne je važnosti. Međutim, sve radnje koje prethode donošenju same odluke o izvozu još su važnije jer utječu na opstanak i krajnji uspjeh poslovanja poduzeća na novom tržištu. Svako poduzeće ima različite ciljeve pa su samim time i njihovi motivi za izvozom drugačiji.

Predmet istraživanja ovog rada je analizirati i istražiti motivirajuće faktore izvoza roba i usluga na inozemna tržišta.

### **1.2. Ciljevi i svrha rada**

Cilj ovog rada je baziran na motivirajućim faktorima nastupa na inozemnom tržištu njegujući pri tom ciljeve poduzeća. Poanta je objasniti i analizirati motivacijske elemente, kao i svrhu i važnost izlaska na inozemna tržišta a zatim iste povezati sa gospodarskim aspektom. Svrha rada je motivirajuće faktore izvoza definirati i istražiti u smislu njihove korisnosti i opravdanosti.

Kroz rad će se obrađivati sljedeća pitanja:

- Koja je svrha i važnost izvoza?
- Zbog čega je važno analizirati i istraživati više različitih izvoznih tržišta?
- Načini istraživanja i dobivanja informacija o stanju na određenom tržištu?
- Zadovoljstvo/nezadovoljstvo hrvatskih poduzetnika ostvarenim uspjehom na inozemnom tržištu?

### **1.3. Znanstvene metode rada**

Obrađujući ovaj rad korištene su znanstvene metode rada: metoda analize, metoda sinteze, istraživačka metoda, metoda kompilacije te deskriptivna metoda.

#### **1.4. Struktura rada**

Rad je povezan u sedam međusobno povezanih dijelova.

Prvi dio, *Uvod*, sastoji se od forme rada, sadrži predmet i probleme rada, njegove ciljeve i svrhu, korištene znanstvene metode, te način na koji je rad koncipiran. Drugi dio rada, pod nazivom *Temeljne odrednice poduzetništva*, donosi teorijsku obradu poduzetničkog okruženja, te opisuje općenitu svrhu i važnost poduzetništva. U trećem dijelu rada sadržane su osnovne karakteristike izvoza, načini izvoza, te statistički pregled robne razmjene Hrvatske sa inozemstvom, dok četvrti dio rada sadrži modele ulaska na nova tržišta. Peto poglavlje rada odnosi se na motive izvoza i donosi primjer motivirajućih faktora izlaska na strana tržišta španjolskog modnog branda Zara a šesto poglavlje rada interpretira rezultate provedene ankete unutar koje su se ispitivali motivirajući faktori izvoza kod hrvatskih poduzeća. U *Zaključku* rada nalazi se kritički osvrt autorice rada kroz njezina zaključna razmatranja.

## **2. TEMELJNE ODREDNICE PODUZETNIŠTVA**

Poduzetništvo ima osobitu važnost u svim segmentima gospodarstva jedne države, ali i u životu pojedinca. Promatrano s ekonomskog aspekta, poduzetništvo je motor koji pokreće rast i razvoj nekog gospodarstva. Ono svoj doprinos ima u otvaranju novih radnih mjesta čime utječe na smanjenje nezaposlenosti i doprinosi jačanju socijalne i ekonomske kohezije u manje razvijenim zemljama. Nadalje, osnivanjem novih poduzeća utječe se na jačanje konkurentnosti što za rezultat ima kvalitetnije i jeftinije proizvode. To pogoduje kupcima jer dobivaju dobar omjer cijene i kvalitete, pa su spremni povećati i svoju potrošnju. Promatrano s aspekta pojedinca, poduzetništvo predstavlja kreativnost, inovaciju, odmak od rada za druge, pronalaženje sebe i vlastito samoostvarenje kroz samostalni rad i vođenje poslovanja.

### **2.1. Pojmovno određenje poduzetništva**

Definicija poduzetništva je mnogo. One najčešće ovise o kontekstu u kojem se poduzetništvo promatra, bilo kao gospodarska funkcija ili kao rezultat djelovanja pojedinca ili grupe. U ovisnosti o kombiniranju dvaju navedenih elemenata, različite definicije daju i različite rezultate.

Joseph Schumpeter, nazvan ocem poduzetništva dao je i njegovu prvu definiciju. Schumpeter navodi poduzetništvo kao stvaranje inovacije iznimne važnosti za gospodarski rast i razvoj. Naime, prema njegovoj teoriji, inovacije ne ostaju izolirani događaji i nisu ravnomjerno raspoređene kroz vrijeme, već suprotno, one teže stvaranju klastera i skupnog pojavljivanja iz prostog razloga- neka poduzeća uspiju a zatim ostala slijede put uspješnih inovacija<sup>1</sup>. Prema Škrtić poduzetništvo podrazumijeva ukupnost organizacijskih, inovacijskih, te upravljačkih sposobnosti. U praksi, poduzetništvo predstavlja proces stvaranja novih vrijednosti kroz iskorištavanje prilika sa određenim resursima na raspolaganju<sup>2</sup>. Promatrajući iz poslovne perspektive, poduzetništvo teži razumjeti kako nastaju prilike pronalazak i uvođenje inovacija (novi proizvodi ili usluge, nova tržišta, novi proizvodni procesi ili sirovine i materijali, novi

---

<sup>1</sup> Škrtić, M., Mikić, M.(2011) Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 3.

<sup>2</sup> Škrtić, M. u: Murtezani, M. (2017) Utjecaj Podravke d. d. na razvoj Koprivničko križevačke županije. Završni rad. Međimursko veleučilište u Čakovcu, <https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev:659/preview>, str. 6.

načini organiziranja postojeće tehnologije), te kako daroviti pojedinci pronalaze ili stvaraju te prigode, a zatim ih istražuju i koriste za postizanje različitih učinaka<sup>3</sup>.

S druge strane, poduzeće je samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva<sup>4</sup>.

Postoje tri osnovne ideje koje objašnjavaju pojavu poduzetničke aktivnosti. Prva je usmjerena na pojedinca, drugim riječima, poduzetničko djelovanje je zamišljeno kao ljudski atribut, poput spremnosti na suočavanje s neizvjesnošću<sup>5</sup>, prihvatanja rizika, potrebe za postignućem<sup>6</sup>, koji razlikuju poduzetnike od ostatka društva. Druga temeljna ideja naglašava gospodarske čimbenike koji motiviraju i omogućavaju poduzetničku aktivnost. Tu spadaju dimenzije tržišta, dinamika i struktura tehnoloških promjena<sup>7</sup>, te industrijska dinamika. Treći je čimbenik povezan s funkcioniranjem institucija, kulture i društvenih vrijednosti. Navedeni se pristupi međusobno isprepleću.

## **2.2. Poduzetničko okruženje**

Ne može svatko biti poduzetnik. Brojne polemike nastaju u analiziranju nastanka poduzetnika. Literatura često nije usluglašena rađa li se poduzetnik ili se on stvara. Ulazak u poduzetništvo ozbiljan je poduhvat u koji se mnogi upuštaju zbog prednosti koje samo poduzetništvo nudi. Različita okruženja na drugačiji način djeluju na stvaranje poduzetničke klime. Tako razlikujemo političko, ekonomsko, pravno, te kulturno okruženje.

---

<sup>3</sup> Dračić, I. (2012) Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje, Projekt u sklopu IPA programa, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Varaždin, str. 5.

<sup>4</sup> Mladi u Europi, arhiva.mladi-eu.hr (05/2018.)

<sup>5</sup> Kihlstrom, R.E. & Laffont, J.J. (1979) General equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. Journal of Political Economy, 87 (4), str. 721.

<sup>6</sup> McClelland, D.C. (1961) The Achieving Society. The Free Press. New York

<sup>7</sup> Tushman, M.L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. Administrative Science Quarterly, str. 440.

### 2.2.1. Političko okruženje

Lokalna, državna, te regionalna politika uvelike utječu na način obavljanja poslovanja te uvjete u kojima se poduzetnici nalaze. "Politika diktira legislativu, koja pak utječe na zakone koji nadziru poduzetništvo, te mu daju smjernice."<sup>8</sup>

Kako bi održali svoje poslovanje i bili u stanju pravovremeno reagirati na promjene, vlasnici poduzeća i menadžeri dužni su pratiti političku situaciju na lokalnoj i državnoj razini. Dobro poznavanje vladajućih, omogućava poduzetnicima da se što bolje pripreme na odluke koje isti mogu donijeti a koje na bilo koji način mogu utjecati na njihovo poslovanje. Kada govorimo o društvenom poduzetništvu i društvenim inovacijama, političko okruženje ima ulogu prepoznavanja važnosti društvenog poduzetništva i inovacija za društveni, ekonomski i gospodarski razvoj neke zemlje. Na temelju prepoznavanja važnosti društvenog poduzetništva i društvenih inovacija, politika je ta koja bi trebala donositi zakone, propise i odredbe na temelju kojih bi se društveno poduzetnički način razmišljanja i djelovanja postepeno uvodio u gospodarski, ekonomski i tržišni sustav djelovanja<sup>9</sup>.

### 2.2.2. Ekonomsko okruženje

Ekonomsko okruženje, tj. ekonomski sustav je najvažniji za poduzetništvo. Tržišna ekonomija, u kojoj se danas nalazimo, uvelike se razlikuje od planske ekonomije iz prijašnjih razdoblja. Dok tržišnu ekonomiju definira samo tržište uz minimalni utjecaj države, u planskoj ekonomiji država je ta koja propisuje sve vidove poduzetništva, kvote, broj zaposlenika, lokacije itd<sup>10</sup>.

### 2.2.3. Pravno okruženje

Pravno okruženje čini skup pravnih aspekata: zakone i propise koji utječu na poslovne aktivnosti na tržištu (npr. prava poduzeća, pravo tržišnog natjecanja) i unutar organizacije (npr. radno pravo, računovodstveno i porezno pravo); odredbe Ustava (opća pravila i načela

---

<sup>8</sup> Šipić, N., Najdanović, Z. (2012) Osnove poduzetništva. Skripta. Visoka poslovna škola s pravom javnosti. Zagreb, str. 6.

<sup>9</sup> Koroman, S. (2018) Društvene inovacije i poduzetništvo. Diplomski rad. URL: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:2275/preview>, str. 21.

<sup>10</sup> Poslovno Veleučilište Zagreb, pvzg.hr (06/2018.)

koja vlada u ime cijelog društva smatra važnima i vrijednim provođenja, te građanska prava i dužnosti), te pravnu djelatnost građanske pravde jer sudovi istražuju predmete koji su ili povezani s trgovinom ili izravno utječu na poslovanje<sup>11</sup>.

#### 2.2.4. Kulturno okruženje

Društvo i kultura utječu na svaki aspekt inozemnog poslovanja poduzeća. Iako društvo i kultura nisu izravno uključeni u poslovanje, oni se neizravno pojavljuju kao ključni elementi u oblikovanju načina vođenja poslovanja, od čega se proizvodi proizvode, te na koji način će biti prodani, do uspostavljanja upravljačkih i operativnih obrazaca i određivanja uspjeha ili neuspjeha stranih podružnica. Slijedom toga, multinacionalne tvrtke trebaju biti svjesne prevladavajućih stavova, vrijednosti i uvjerenja u svakoj zemlji domaćinu u kojoj su odlučili proširiti svoje poslovne aktivnosti<sup>12</sup>. Kulturne razlike mogu dovesti do ozbiljnih poslovnih problema, mogu uvrijediti zaposlenike ili potencijalne klijente u zemlji domaćinu, utjecati na image, ili pak dovesti cjelokupno poslovanje poduzeća u pitanje.

### 2.3. Poželjne osobine poduzetnika

Riječ poduzetnik u svojoj definiciji ima čitav niz elemenata. To je osoba koja posluje na vlastiti rizik, u poslovnu aktivnost ulaže vlastita financijska sredstva, organizira i kombinira proizvodne činitelje, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem.

Najučestalije osobine uspješnog poduzetnika su svakako želja za odgovornošću, spremnost na umjereni rizik, povjerenje u svoju sposobnost za uspjeh, želja za brзом reakcijom, visoka razina energije, orijentacija ka budućnosti, vještina u organiziranju, te želja za uspjehom iznad novca. Poželjno je da se poduzetnik zna ponašati u kriznim situacijama, gdje je najvažnije ne paničariti. Važno je da razmotri svaki čimbenik takvog stanja sa posebnom pažnjom, odvagane svaku mogućnost rješenja, te upregne sve moguće resurse (i financijske i intelektualne) ka izlaženju iz takve situacije. Nadalje, važno je provjeriti jesu li planovi u

---

<sup>11</sup> Nogal-Meger, P. (2018) The quality of business legal environment and its relation with business freedom. International Journal of Contemporary Management Volume 17 (2018) Number 2. URL: IJCM\_2\_2018\_111-136.pdf, str. 115.

<sup>12</sup> Masovic, A. (2018) Socio-cultural factors and their impact on the performance of multinational companies. Volume 7, Issue 1(14), str.1.

skladu s raspoloživim resursima i jesu li željeni ciljevi dostižni, te mora djelovati sigurno, odlučno, agresivno i s entuzijazmom<sup>13</sup>.

#### **2.4. Poduzetništvo u trgovini**

Od 149.973 poduzetnika čiji su točni i potpuni godišnji financijski izvještaji za 2018. godinu za statističke i druge potrebe evidentirani u Priopćenju Državnog zavoda za statistiku<sup>14</sup>, njih 28.959 ili 19,3% odnosi se na poduzetnike čija je pretežita djelatnost trgovina.

Trgovina je gospodarska djelatnost u kojoj pojedinci i tvrtke, odnosno fizičke i pravne osobe, posreduju između proizvodnje i potrošnje kao kupci i prodavatelji dobara i usluga te organizatori tržišta. Kao posebna djelatnost trgovina omogućuje najbržu i najuspješniju povezanost proizvođača i potrošača.

Pritom obuhvaća i niz drugih djelatnosti kao što su organizacija prijevoza, pakiranje i prepakiranje robe, osiguravanje robe od rasipanja i kvarenja, zaštita od vanjskih utjecaja, kondicioniranje robe i njezino zadržavanje u uporabnoj i tržišnoj vrijednosti te snošenje rizika koji se pojavljuju kada se roba prevozi iz jednoga mjesta u drugo, bilo u unutarnjem ili u međunarodnom prometu. Trgovina se dijeli na trgovinu na veliko i trgovinu na malo.

Trgovina na malo prodaje svoja dobra prije svega pojedincima, a ne korporacijama. Obično se maloprodaja odnosi na maloprodajna mjesta, gdje kupci kupuju. Uz procvat interneta, mnoge prodavaonice također prodaju proizvode na svojim web stranicama<sup>15</sup>. Trgovina na malo najčešće obuhvaća prodaju mješovite robe ali može biti i specijalizirana za, primjerice, prodaju obuće, odjeće, građevinskog materijala, namještaja i sl.

Trgovina na veliko djelatnost je nabave robe od proizvođača u velikim količinama i prodaje trgovcima na malo, prerađivačkim poduzećima i drugim velikim potrošačima, znatnim dijelom na burzama i velesajmovima, na temelju uzoraka ili utvrđenih svojstava proizvoda.

---

<sup>13</sup> Mladi u Europi, arhiva.mladi-eu.hr (05/2018.)

<sup>14</sup> Priopćenje Državnog zavoda za statistiku, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-02-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-02-02_01_2019.htm) (07/2019.)

<sup>15</sup> Your Dictionary, <https://www.yourdictionary.com/trade> (08/2018.)

## **2.5. Broj poduzetnika u trgovini u Republici Hrvatskoj**

Posljednji dostupni cjeloviti podaci o trgovinskom poslovanju poduzetnika u Republici Hrvatskoj su iz 2016. godine.

Poduzetnici Hrvatske su u 2016. godini ostvarili ukupan prihod od 633,1 milijardu kuna. Od navedenoga iznosa, 33,8 % ostvarenih prihoda ili 213,91 milijardi kuna odnosi se na prihod poduzetnika u području djelatnosti trgovine. Iza trgovine, po visini ostvarenih prihoda, slijedi prerađivačka industrija sa 154,7 milijardi kuna prihoda (24,4 %) te građevinarstvo s 43,5 milijardi kuna prihoda<sup>16</sup>.

Promatraju li se poduzetnici iz područja djelatnosti trgovine u razdoblju od 2008. do 2016. godine, može se zaključiti da je, prema kriteriju ukupnog prihoda kroz cijelo navedeno razdoblje, područje djelatnosti trgovine područje s najvećim ukupnim prihodima, unatoč tome što su iz godine u godinu, u pravilu, ti poduzetnici ostvarivali sve manje prihode: s 256,5 milijardi kuna u 2008. godini prihod se smanjio na 213,9 milijardi kuna u 2016. godini. Na prikazani rezultat poduzetnika u djelatnosti trgovine u 2016. godini bitno je utjecalo to što društva Konzum d.d. i Agrokor-trgovina d.o.o. nisu podnijela godišnji financijski izvještaj za 2016. godinu za statističke i dr. potrebe te u iznos prihoda od 213,9 milijardi nisu ubrojani prihodi tih društava<sup>17</sup>.

Promatra li se broj poduzetnika registriranih u djelatnosti trgovine u razdoblju od 2008. do 2016. godine, vidno je da se njihov broj postupno smanjivao od 2010. do 2015. godine, s tim da je u 2016. godini prvi put zabilježen porast broja poduzetnika u djelatnosti trgovine. Udio poduzetnika čija je pretežita djelatnost trgovina, smanjio se s 30,3 %, koliki je bio 2008. godine, na 23,8 % u 2016. godini te se može zaključiti da je riječ o svojevrsnoj stagnaciji u broju poduzetnika u djelatnosti trgovine u razdoblju od 2008. do 2011. te padu u razdoblju od 2012. do 2015. godine.

Prema broju zaposlenih, područje trgovine je na drugom mjestu sa 177.639 zaposlenih (20 %), iza prerađivačke industrije koja je i u 2016. godini imala najviše zaposlenih, njih 224.700 (26,3 %).

---

<sup>16</sup> Portal N1, <http://hr.n1info.com/Biznis/a214445/Poduzetnici-u-trgovini-ostvarili-213-9-mlrd.-kuna-prihoda.html> (06/2019.)

<sup>17</sup> Portal N1, <http://hr.n1info.com/Biznis/a214445/Poduzetnici-u-trgovini-ostvarili-213-9-mlrd.-kuna-prihoda.html> (06/2019.)



Prosječna mjesečna neto plaća u trgovini je iznosila 4.855 kn, što je za 2 % više u odnosu na 2015. godinu, a u prerađivačkoj industriji 5.173 kn, što je također više u odnosu na prethodnu godinu i to za 2,8 %<sup>18</sup>.

Tablica 1. Broj poduzetnika u djelatnostima trgovine u odnosu na ukupan broj poduzetnika RH (2008.-2016.)

| Opis                                                       | 2008.  | 2009.  | 2010.  | 2011.  | 2012.  | 2013.   | 2014.   | 2015.   | 2016.   |
|------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| Ukupan broj poduzetnika u RH                               | 89.656 | 91.320 | 96.758 | 98.530 | 97.254 | 101.191 | 104.470 | 106.569 | 114.483 |
| Broj poduzetnika u djelatnosti trgovine (G)                | 27.208 | 27.262 | 27.955 | 27.717 | 26.491 | 26.342  | 26.260  | 25.980  | 27.209  |
| Udio poduzetnika djelatnosti G u ukupnom broju poduzetnika | 30,3%  | 29,9%  | 28,9%  | 28,1%  | 27,2%  | 26,0%   | 25,1%   | 24,4%   | 23,8%   |

Izvor: Fina – registar godišnjih financijskih izvještaja, <https://www.fina.hr/-/u-28-2-milijardi-kuna-neto-dobiti-poduzetnika-udio-velikih-i-srednjih-69-3-> (08/2018.)

Od 120.081 poduzetnika u 2017. godini njih 27.512 ili skoro svaki četvrti, poslovao je u djelatnosti trgovine, pokazuju podaci Financijske agencije (Fina). Ti rezultati ne uključuju podatke za sva društva iz koncerna Agrokor, jer je od 34, samo sedam društava u Registar podnijelo godišnji financijski izvještaj za statističke i druge potrebe za 2017. godinu. U prošloj godini iza trgovine po brojnosti slijede poduzetnici u stručnim, znanstvenim i tehničkim djelatnostima (19.218), što je udio od 16 posto, prerađivačkoj industriji (13.563) s udjelom od 11,3 posto i građevinarstvu (13.378) s udjelom od 11,1 posto u ukupnom broju poduzetnika.

Iz Fine navode i kako je analiza godišnjih financijskih izvještaja koji su sastavljeni i obrađeni prema pretežitoj djelatnosti pokazala da u posljednjih 20 i više godina prema broju dominiraju poduzetnici u području djelatnosti trgovine. Kod 120.081 poduzetnika u 2017. radilo je 882.884 zaposlenih, a broj zaposlenih je u odnosu na 2016. povećan za 48.667 ili 5,8 posto. Najveći broj zaposlenih bio je kao i ranijih godina u prerađivačkoj industriji i trgovini, pokazuju podaci Fine iz koje napominju kako u rezultate nisu uključeni podaci za društava iz koncerna Agrokor čija je pretežita djelatnost trgovina, osim za društva Backstage, Euroviba i Tisak usluge, jer ostala društva u Registar nisu podnijela godišnji financijski izvještaj za statističke i druge potrebe za 2017. godinu<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Financijska agencija-FINA, <https://www.fina.hr/-/u-28-2-milijardi-kuna-neto-dobiti-poduzetnika-udio-velikih-i-srednjih-69-3-> (08/2019.)

<sup>19</sup> Portal Ja Trgovac, <https://www.jatrgovac.com/2018/06/fina-u-2017-svaki-cetvrti-poduzetnik-iz-djelatnosti-trgovine/> (08/2018.)

### 3. IZVOZ

Izvoz je, uz uvoz, temeljni element vanjske trgovine koja je važna za cjelokupno gospodarstvo svake zemlje. Može se reći da je vanjska trgovina u funkciji razvoja nacionalne privrede. Uvoz osigurava sirovine, repromaterijal, energiju i finalne proizvode za koje bi se u domaćoj proizvodnji trošilo više resursa ili se uopće ne bi mogli proizvoditi. Na strani izvoza, vanjska trgovina utječe na povećanje proizvodnje i zaposlenosti te, porastom dohotka djeluje na rast domaće potrošnje. Osim toga, vanjska trgovina omogućuje specijalizaciju u proizvodnji i racionalniju alokaciju resursa, pa i potrošnju izvan proizvodnih mogućnosti<sup>20</sup>

Izvoz ili eksport, prodaja je i isporuka robe u inozemstvo ili obavljanje različitih usluga u korist drugih zemalja i njihovih rezidenata uz naplatu. Razlikuju se izvoz roba i izvoz usluga ili tzv. vidljivi i nevidljivi izvoz. Oba su posljedica međunarodne podjele rada, odnosno specijalizacije pojedinih zemalja u proizvodnji određenih dobara i usluga. Specijalizacija za određenu vrstu proizvoda i usluga temelji se na prirodnim ili stečenim relativnim prednostima pojedinih zemalja za proizvodnju određene vrste dobara, čime se povećava proizvodnost rada i smanjuju troškovi proizvodnje dobara i usluga koje se razmjenjuju među zemljama sudionicama u razmjeni<sup>21</sup>.

#### 3.1. Osnovne karakteristike izvoza

Prihodima od izvoza financiraju se strana dobra i usluge te izvoz iz tog razloga određuje mjesto i obujam participacije u međunarodnoj podjeli rada. Povećanjem uvoza širi se asortiman proizvoda i usluga u zemlji, utječe se na povećanje konkurencije, što dalje djeluje na pad cijena, što ima pozitivne efekte na povećanje potrošnje. S druge strane, povećanjem izvoza, zemlja povećava tržište za svoje proizvode i usluge te svoj proizvodni kapacitet i zaposlenost. Izvoz ubrzava ekonomski rast i povećanje blagostanja u zemlji. Zato zemlje različitim mjerama potiču izvoz i proizvodnju za izvoz, posebice one vrste proizvodnje u kojima imaju izgleda da proizvode uz relativno niže troškove nego u drugim vrstama

---

<sup>20</sup> Andrijanić, I. (2001) Vanjska trgovina: Kako poslovati s inozemstvom. Drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Nacionalna i sveučilišna knjižnica. Zagreb, str. 13.

<sup>21</sup> Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=28396> (08/2018.)

proizvodnje. Veličina struktura izvoza iz neke države ovisi o nizu faktora. Najčešći su tehnološki razvoj i proizvodnost, razlike u prirodnim uvjetima, kulturološke razlike, relativne cijene proizvoda, količina potražnje, tečajevi nacionalnih valuta, izvozna i uvozna organizacija, organizacija izvozne djelatnosti, te načini ulaska na inozemno tržište. Uz određene pretpostavke u pogledu slobode i mogućnosti međunarodnih kretanja proizvodnih čimbenika, temeljni tokovi izvoza i uvoza mogu se objasniti načelom komparativnih prednosti, prema kojemu će jedna zemlja težiti izvozu onih proizvoda u proizvodnji kojih je učinkovitija od svojega vanjskotrgovinskoga partnera, a uvoziti one proizvode u proizvodnji kojih je manje učinkovita. Komparativne su prednosti dinamična kategorija, koja se mijenja s obzirom na razlike u brzini rasta, strukturi i tehničkom napretku pojedinih zemalja.

Izvoz robe, kao i uvoz, evidentira se u vanjskotrgovinskoj bilanci preko naplate izvoza i plaćanja uvoza. Idealna situacija je uravnotežena bilanca, odnosno prihodi od izvoza približno jednaki troškovima uvoza. U situaciji kada izvoz premašuje uvoz, zemlja ima izvozni višak odnosno suficit. U obrnutom slučaju, kada je uvoz veći od izvoza, govori se o izvoznom deficitu. Trajnija neusklađenost izvoza i uvoza dovodi do neravnoteže u bilanci plaćanja, stvaranja dugova, poremećaja trgovinskih tokova i njihova smanjivanja<sup>22</sup>.

### **3.2. Razlozi za izvoz**

S gledišta gospodarskog interesa zemlje ekspanzija izvoza ima višestruku važnost. Zemlja koja ne izvozi, ne raspolaže devizama potrebnim za uvoz proizvoda i korištenje usluga iz inozemstva. Nema zemlje koja se može u potpunosti sama 'uzdržavati'. Svaka je zemlja u većoj ili manjoj mjeri ovisna o razmjeni roba s inozemstvom.

Ako neka zemlja raspolaže viškom energije, sirovina i drugih prirodnih bogatstava, te ako postiže odgovarajuće cijene i druge uvjete prodaje na međunarodnom tržištu, logično je da će te viškove nastojati prodati po najpovoljnijim mogućim uvjetima na stranom tržištu. Isto tako, kad razina razvoja domaće proizvodnje odnosno proizvodno-uslužni kapaciteti jedne zemlje premaše potrebe domaće potražnje, takva će zemlja nastojati višak proizvedenih roba i

---

<sup>22</sup> Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=28396> (08/2018.)

gospodarskih usluga plasirati na strana tržišta pod uvjetima koji joj osiguravaju daljnji gospodarski rast i zadržavanje odgovarajuće pozicije na takvim stranim tržištima<sup>23</sup>.

Prema istraživanju portala Poslovni.hr<sup>24</sup> najčešći razlozi izvoza su:

- Manja ovisnost o domaćem tržištu i bolja disperzija rizika.
- Jačanje konkurentnosti na domaćem tržištu.
- Povećanje izvoza jača konkurentnost proizvoda/usluga tvrtke kao preduvjeta uspješnog funkcioniranja u okviru zajedničkog europskog tržišta.
- Optimalan model internacionalizacije za male i srednje poduzetnike.
- Mogućnosti uključivanja u druge oblike međunarodnog poslovanja.
- Praćenje globalnih trendova, inoviranje vlastitih rješenja–benchmark u međunarodnom okruženju.
- Lakši pristup globalnom tržištu zahvaljujući razvoju različitih modela financiranja, prisutnosti interneta i dogovaranjem trgovinskih sporazuma.

Zemlje u razvoju moraju povećati svoj izvoz i razvijati one industrijske djelatnosti koje proizvode robu namijenjenu izvozu, te stano pronalaziti nova tržišta za svoje proizvode i usluge. Prodajom proizvoda na stranom tržištu omogućuje se povećanje proizvodnog asortimana, razvoj izvozno usmjerene industrije, stvaraju se nova stručna zanimanja, otvaraju nova radna mjesta i drugo<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> op. cit. Andrijanić, str. 14.

<sup>24</sup> Portal Poslovni.hr, [http://www.poslovni.hr/media/article\\_upload/files/86/86a5de688921328566be7225bdc536e2.pdf](http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/86/86a5de688921328566be7225bdc536e2.pdf) (08/2018.)

<sup>25</sup> op. cit. Andrijanić, str. 17.

### **3.3. Sposobnost tvrtke da izvozi**

Da bi se odlučio na izvoz svog proizvoda ili usluge poduzeće najprije treba odraditi analize i ocijeniti je li dovoljno sposobno i spremno na taj korak, imam li kapacitete, sredstva i menadžment koji je sposoban izboriti se za mjesto na međunarodnom tržištu.

Važan korak kod upuštanja u izvozne aktivnosti je određivanje jasnih i ostvarivih izvoznih ciljeva. Ukoliko ciljevi nisu jasno definirani poduzeće neće moći prilagoditi svoju strategiju ostvarivanju svog glavnog cilja i samim time neće biti u stanju iskoristiti maksimalno svoj potencijal. Potrebno je odrediti jasnu sliku onoga što izvoz obuhvaća te biti spreman prihvatiti nova načela poslovanja i prilagoditi se zahtjevima inozemnih kupaca. Vrlo je važno postojanje svjesnosti o tome da različitim socio.kulturnim faktorima koji mogu utjecati na kupnju različiti u raznim područjima. Samim time poduzeće svoj proizvod ili uslugu mora prilagoditi široj populaciji ljudi i širim standardima.

Analize koje poduzeće radi da bi odlučilo je li spremno za nastup na međunarodnom tržištu moraju sadržavati saznanja o tome ima li sposobne ljude i kapacitete koji će riješiti svu administraciju povezanu s izvozom. Kad se radi o međunarodnom tržištu njegovi zahtjevi su specifični pa i samim time potreban je dio kadrova koji će biti opredijeljen samo za izvoz čije će sposobnosti biti prilagođene međunarodnom načinu poslovanja što znači da moraju biti sposobni u premošćivanju jezične barijere, spremni na brzo odgovaranje na upite kupaca i imati izražene marketinške vještine.

Financijska sredstva neophodna su u svim aktivnostima pa izvoz nije izuzetak. Vrlo je važno da se proizvodnja može opskrbiti inputima i kontinuirano odvijati jer kada se jednom proizvodi počnu kretati na tržištu i poraste potražnja za njima, poduzeće si ne može dozvoliti nepravilnosti u radu jer bi one vrlo brzo dovele do pada zainteresiranosti i pronalaska zamjene od strane kupca za taj proizvod ili uslugu. Vrlo je važno razmotriti sve segmente kako tržišta tako i vlastitih potencijala jer samo jedna pogreška može dovesti do ogromnih gubitaka<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Vrtarić, N. (2016) Izvoz Republike Hrvatske na međunarodna tržišta. Diplomski rad. Varaždin, str. 6-7.

### 3.4. Odabir ciljanog tržišta i istraživanje tržišta

Odabir ciljnog tržišta temeljni je faktor koji odlučuje o uspjehu odnosno poslovnom neuspjehu poduzeća. Nakon odabira ciljnog tržišta pristupa se izradi plana odnosno strategije tržišnog nastupa.

Kada se govori o međunarodnom tržištu koje je mjesto susreta velike ponude i potražnje, od visoke je važnosti provesti istraživanje tržišta koje može biti interno (sekundarno) ili eksterno (primarno). U današnje vrijeme prikupljanje sekundarnih podataka olakšano je zbog dostupnosti novina, časopisa, statističkih podataka i različite literature. Izuzev toga, internet je danas sam za sebe baza podataka. Informacije su lako dostupne i do njih se može doći na mnogo više načina, za razliku od ranijih godina. U početnoj fazi istraživanja, sekundarne informacije su najvažnije i bitno je da se ih prikupi što više iz više različitih izvora kako bi ih mogli kvalitetno usporediti i izvući najvažnije<sup>27</sup>. Informacije o stranim tržištima mogu se također dobiti od raznih agencija za istraživanje tržišta koje poduzeće može angažirati. Ukoliko su sekundarni podaci nedostatni, pristupa se prikupljanju informacija izravno sa tržišta i susretom s potencijalnim kupcima. U ovom slučaju radi se o primarnom istraživanju<sup>28</sup>. Troškovi i uloženo vrijeme za provedbu primarnog istraživanja vrlo su visoki, no da bi se donijele važne odluke i strategije primarni su podaci od iznimne važnosti.

Istraživanje tržišta obuhvaća<sup>29</sup>:

- provjeru potencijalnih tržišta,
- procjenu ciljanih tržišta,
- donošenje zaključaka.

Temelj za provjeru potencijalnih tržišta obavlja se temeljem statistika pomoću kojih se iskazuju izvozni proizvodi ili usluge specifične za određeni sektor u različitim zemljama. Potrebno je definirati nekoliko brzorastućih tržišta koja su još u razvoju jer bi ta tržišta mogla pružiti priliku za probijanje proizvoda kojeg poduzeće želi plasirati. Kod procjene ciljanih tržišta potrebno je uočiti konkurente i njihove prednosti u odnosu na nas ali isto tako i njihove slabosti koje mi možemo iskoristiti u našu korist. Nadalje se pristupa proučavanju

---

<sup>27</sup> Metode i tehnike prikupljanja podataka, <https://studenti.rs/skripte/ekonomija/metode-i-tehnike-prikupljanja-podataka-2/> (07/2019.)

<sup>28</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://digitalnakomora.hr/hr> (08/2019.)

<sup>29</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://digitalnakomora.hr/hr> (08/2019.)

marketinških metoda koje se na tržištu koriste, kanala distribucije i načina ophođenja među ljudima. Bitan segment međunarodnog tržišta su kulturne razlike jer se susreću ljudi različitih mišljenja, jezika, kultura i ponašanja.

Iz podataka i analiza koje dobijemo moramo donijeti odluku o vrijednosti sredstava koja ćemo uložiti u naš nastup na tržištu i koje metode bi bile najučinkovitije. Odabir poslovne komunikacije i uspostavljanje prvog poslovnog kontakta mora biti interesantno i izazvati zanimanje kupaca.

### 3.5. Ulazak na ciljno tržište

Kako bi se izvoz proveo uspješno, moraju se poštovati brojni čimbenici. Da bi roba bila uspješno distribuirana potrebno je povezivanje s posrednicima, direktna prodaja robe ili stupanje u partnerstva.

Tablica 2. Čimbenici koji utječu na donošenje odluke o strategiji ulaska na ciljno tržište

|                                                                                        |                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Čimbenici koji utječu na donošenje odluke o strategiji ulaska na ciljno tržište</b> | Kako se vodi poslovanje na ciljnom tržištu i odgovarajućem sektoru?                                     |
|                                                                                        | Koje su izvozne prednosti, a koje slabosti tvrtke?                                                      |
|                                                                                        | Kakav je financijski kapacitet tvrtke?                                                                  |
|                                                                                        | Koje proizvode ili usluge se planiraju izvoziti?                                                        |
|                                                                                        | Koji će opseg usluga i poslijeprodajne potpore tražiti klijenti?                                        |
|                                                                                        | Koji trgovinski sporazumi ili prepreke (carinske tarife, propisi, politike) djeluju na ciljnom tržištu? |
|                                                                                        | Raspoložive poslovne veze na inozemnom tržištu?                                                         |
|                                                                                        | Visina transportnih i ostalih troškova?                                                                 |
|                                                                                        | Složenost proizvoda/usluge kojom se trguje?                                                             |
|                                                                                        | Procjena isplativosti izravnog ili neizravnog nastupa na inozemnom tržištu?                             |

*Izvor: izrada autorice rada, kolovoz 2019.*

Da bi se došlo do točke odabira strategije ulaska na ciljno tržište, poduzeće prethodno mora odrediti njegove karakteristike i propise, odnosno zakonodavno-pravne temelje koji vrijede na tom tržištu a koji će mu pomoći prilikom odlučivanja o strategiji. Primjerice, europsko tržište smatra se veoma pristupačnim za hrvatske izvoznike i oni u tom slučaju najčešće mogu obavljati direktnu prodaju. No, za druga tržišta, gdje postoje kulturološke razlike, gdje djeluje

zamršena poslovna praksa i gdje propisi i zakoni nisu poznati, bit će bolje pronaći lokalnog partnera<sup>30</sup>. Nakon što se obavi istraživanje tržišta, rezultati bi trebali ukazati na ona tržišta koja su najprikladnija za proizvode ili usluge određenog poduzeća i na kojima bi se ono moglo dobro plasirati. Potom se pristupa odabiru strategije ulaska.

Čimbenici koji utječu na donošenje odluke o odabiru strategije ulaska na ciljno tržište brojni su. Tablica 2. sadrži njihov prikaz. Potrebno je imati odgovore na pitanja poput financijskog kapaciteta poduzeća, znati kako se vodi poslovanje na ciljnom tržištu, koje proizvode, odnosno usluge poduzeće želi plasirati u inozemstvo, kakvi trgovinski sporazumi djeluju na ciljnom tržištu i slično.

Postoje dva osnovna oblika nastupa na inozemnom tržištu, direktan (izravan) i inirektan (neizravan nastup), te treći oblik koji se odnosi na partnerstvo, odnosno savezništvo. Međutim, međunarodna trgovina uključuje i velik broj drugih mehanizama za ulazak na tržište, kao što su investiranje, sklapanje “joint-venture” sporazuma i sporazumno licenciranje.

#### 3.5.1. Direktan (izravan) izvoz

Sve oštrija konkurencija nametnula je proizvođačima proizvoda i usluga potrebu neposrednog i izravnog uključivanja u prodaju vlastitih proizvoda, kako na domaćem tako i na stranom tržištu. Kod trgovinske razmjene s inozemstvom za poduzeća je važna izravna komunikacija s kupcima, te svrhovita i elastična organizacija vanjske trgovine kako bi se u što kraćem roku a na što kvalitetniji način prilagodilo potrebama i željama kupaca<sup>31</sup>. Izravna prodaja stranim kupcima, trebala bi, zajedno s ulaganjima, donijeti veću zaradu nego prodaja preko zastupnika ili distributera. Ali to može značiti i nižu cijenu. Direktna prodaja dopušta izravan kontakt s kupcima, ali i to ima svoje slabosti. Potrebno je duže vremena za upoznavanje s tržištem. Isto tako, klijenti ili kupci možda trebaju više vremena za upoznavanje novog proizvoda koji se izvozi, a to je često važna pretpostavka u međunarodnom poslovanju<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://digitalnakomora.hr/hr> (08/2019.)

<sup>31</sup> op.cit. Andrijanić, str. 48.

<sup>32</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://digitalnakomora.hr/hr> (08/2019.)



### 3.5.2. Indirektan (neizravan) izvoz

Kod neizravnog izvoza postoje dvije mogućnosti: prva je da proizvođač svoju robu, namijenjenu izvozu, prodaje domaćem specijaliziranom vanjskotrgovinskom poduzeću, koje će potom tu robu u svoje ime i za svoj račun plasirati na inozemno tržište, a druga je da posao izvoza svoje robe povjeri specijaliziranom vanjskotrgovinskom posredniku, koji će tu robu izvesti uz naplatu dogovorene provizije<sup>33</sup>.

Kada se radi o izvozu usluga, pregovara se i zaključuje ugovor sa stranim posrednikom, koji, zauzvrat, pregovara i zaključuje ugovore u ime izvoznika. Za mnoge je nove izvoznike angažiranje posrednika možda i najbolji način za ulazak na neko tržište.

## 3.6.        **Financiranje izvoza**

Uspjeh poduzeća na tržištu (kako domaćem tako i stranom) ne ovisi samo o strategijama poslovanja koje odabere ili prosto kalkulaciji prihoda i troškova. Uspješno poslovanje, kao i konkurentnost poduzeća koje izvozi ne ovisi samo o proizvodima i cijenama proizvoda koje ono plasira na inozemno tržište već i od raspoloživih financijskih sredstava za realizaciju izvoznog posla i odobravanja povoljnijih uvjeta plaćanja za kupca. Kod izvoznih poslova postoji rizik od neplaćanja, kao i potreba za vanjskim financiranjem izvoza. Svaki izvoznik bi prije početka izvoznog posla morao znati kolikim financijskim sredstvima raspolaže, koje vanjske izvore financiranja ima na raspolaganju, te kolika je kupovna moć njegovih kupaca kako naknadno ne bi došlo do produženja rokova plaćanja, problema sa dobro izvršenim poslom i eventualnog plaćanja troškova koji nisu bili uračunati u izvoznju cijenu.

Osim toga, nužno je sagledati i rizike povezane s realizacijom izvoznog posla. Troškovi financiranja ovise o namjeni utrošenih sredstava, visini udjela kamatnih stopa kao i sigurnosti izvora financiranja. Vremensko razdoblje vanjskog financiranja ima važnu ulogu zbog kamatne stope. Što je duži period trajanja kredita, tom su veće i kamate koje će poduzeće otplatiti. Zato je važno iz kojih se izvora finansira izvozni posao, dugoročnih ili kratkoročnih izvora. Uobičajeno je da rizik financiranja procjenjuje kreditor. Tu se u obzir uzima financijski položaj i solventnost tražitelja kredita, politička i ekonomska situacija u zemlji izvoza i slično. Svi elementi financiranja izvoza trebaju biti uključeni u izvozni plan.

---

<sup>33</sup> op.cit. Andrijanić, str. 50.

Financijski izvještaji, poslovni, izvozni i financijski plan predstavljaju osnovu za analizu kreditne i financijske sposobnosti poduzeća i ocjene isplativosti ulaganja<sup>34</sup>.

### **3.7. Značenje izvoza za gospodarstvo Republike Hrvatske**

Izvoz ima veliko značenje za gospodarstvo svake države svijeta, kako na mikro, tako i na makro razini. Na mikro razini njegov se značaj očituje kroz umanjene ovisnosti o domaćem tržištu, raspodjelu rizika, otvaranje mogućnosti uključivanja u druge oblike međunarodnog poslovanja, ekonomiju razmjera (smanjenje proizvodnih troškova) i stabilizaciju potražnje. S druge strane, na makro razini doprinos izvoza očituje se kroz devizne rezerve, stvaranje pozitivne percepcije o konkurentnosti gospodarstva na domaćem tržištu, doprinos cjelokupnom razvoju gospodarstva i omogućavanje potrebne razine uvoza uz uravnoteženu vanjskotrgovinsku bilancu<sup>35</sup>.

Središnji Državni portal<sup>36</sup> navodi sljedeće razloge zbog kojih je izvoz važan za gospodarstvo Republike Hrvatske:

- Povećanje izvoza stvara radna mjesta.
- Zbog financijskih i drugih ograničenja domaćeg tržišta, jedino izvozno orijentirana ekonomija može maloj zemlji jamčiti dugoročno održiv gospodarski rast.
- Izvozno orijentirane zemlje u recesiji se brže oporavljaju od ostalih ekonomija, a njihove recesije traju kraće i za posljedicu imaju manji broj zatvorenih radnih mjesta.
- Izvoz je komponenta agregatne potražnje te, shodno tome, njegov rast predstavlja ujedno i rast BDP-a.
- Veličina izvoza ima značajan utjecaj na razinu deficita državnog računa.
- Izvoz povećava devizne rezerve.
- Izvoz unaprjeđuje kompetitivne prednosti zemlje usvajanjem novih znanja i tehnologija.

---

<sup>34</sup> Brkić, G. (2008) Izvoz roba i usluga: od odluke do isporuke. Vanjskotrgovinska/ spoljnotrgovinska komora bosne i hercegovine. Sarajevo. URL: [https://izvoz\\_roba\\_i\\_usluga\\_bhepa.pdf](https://izvoz_roba_i_usluga_bhepa.pdf) (08/2019.), str. 39.

<sup>35</sup> <http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-na-inozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2013/04/5.-predavanje.pdf> (08/2018.)

<sup>36</sup> Središnji Državni portal, <https://izvoz.gov.hr/o-hrvatskom-izvozu/9> (08/2018.)

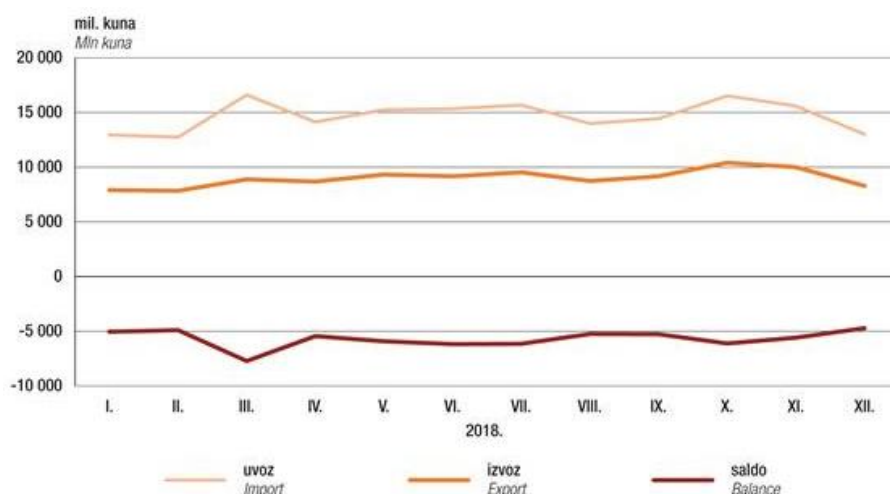
- Izvozna orijentacija jača ukupnu konkurentnost zemlje te stvara pozitivnu percepciju o funkcioniranju njezina gospodarstva.
- Izvozno konkurentna društva su stabilnija u svom poslovanju i imaju tendenciju održivog razvoja.

Što se tiče hrvatskog izvoza, od ukupnog broja poduzeća u Republici Hrvatskoj, njih oko 15% izvozi svoje proizvode i usluge. Navedena poduzeća zapošljavaju 51% zaposlenih poduzećima, investiraju 62%, ostvaruju oko 66% od ukupnih prihoda od prodaje, te u razvoj ulažu čak oko 73% sredstava od ukupno ulaganih sredstava u razvoj. Također, ostvaruju dobit od 76%. Rast takvih zdravih i naprednih poduzeća čini ukupnu hrvatsku ekonomiju snažnijom<sup>37</sup>.

### 3.8. Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom u 2018. godini

Prvi uvid u izvještaj Državnog zavoda za statistiku ukazuje na nastavak rasta uvoza i izvoza Republike Hrvatske. U odnosu na godinu ranije, ukupan izvoz u 2018. godini porastao je za 3 milijarde i iznosio je 108 milijardi kuna.

Grafikon 1. Robna razmjena s inozemstvom od siječnja 2018. do prosinca 2018.



Izvor: Državni zavod za statistiku, URL: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-02-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-02-02_01_2019.htm) (08/2019.)

<sup>37</sup> Središnji Državni portal, <https://izvoz.gov.hr/o-hrvatskom-izvozu/9> (08/2018.)

S druge strane, ukupan uvoz porastao je za 13 milijardi kuna i 2018. godine dosegao iznos od 176 milijardi kuna (ukupan porast u odnosu na 2017. godinu je 8%). Zbog snažnijeg rasta uvoza u odnosu na izvoz pokrivenost uvoza izvozom iznosila je oko 61% u 2018. te je smanjena u odnosu na 2017., kad je iznosila 64%<sup>38</sup>.

U pogledu robne razmjene prema djelatnostima, povećanju izvoza najveći doprinos dala je Prerađivačka industrija (4%) čiji je udio u ukupnom izvozu 90%. Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica u ukupnom izvozu sudjeluje sa 5% a u 2018. godini ova je industrija utjecala na porast izvoza za 22%, dok je u pogledu uvoza zabilježila porast od 17 % u odnosu na prethodnu godinu. Na povećanje uvoza znatno je utjecala i Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda, s udjelom od oko 8% u ukupnom uvozu i porastom za oko 13%.

Njemačka, Italija i Slovenija najveći su trgovinski partneri iz Europske unije, dok je Bosna i Hercegovina i dalje najvažnije izvozno tržište izvan Unije.

---

<sup>38</sup> Priopćenje Državnog zavoda za statistiku, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-02-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-02-02_01_2019.htm) (08/2019.)

## **4. INTERNACIONALIZACIJA PODUZEĆA I MODELI ULASKA NA NOVA TRŽIŠTA**

Za vrijeme svog životnog vijeka, velika većina poduzeća na određeni način ostvari suradnju s inozemstvom. Poduzeća rast i razvoj svog poslovanja nakon nekog vremena ne mogu ostvariti opslužujući domaće tržište te se šire na ostala svjetska tržišta. Internacionalizacija poslovanja je najčešće dugotrajan proces unutar kojeg poduzeće prolazi kroz više razvojnih faza.

Proces internacionalizacije nije jednostavan i često je otežan zbog mnogobrojnih različitosti po pitanju kulture, jezika, ekonomskog i političkog uređenja zemalja. Tržišta u razvoju također predstavljaju problem. Primjerice, internacionalizacija multinacionalnih poduzeća na tržištima u nastajanju, razvoj je koji uključuje veliki rizik zbog nestabilnih tržišta u smislu političke i ekonomske nestabilnosti zemalja. Na taj način postaje prilično komplicirano procijeniti kako poduzeće može ući na tržište. Posljedično, poduzeća prilikom ulaska na ta tržišta iz različitih razloga odabiru različite putove. Neka preferiraju postupni ulazak, tržište po tržište, dok druga istodobno ulaze na više tržišta<sup>39</sup>.

### **4.1. Pojam i modeli internacionalizacije poslovanja**

Međunarodno poslovanje označava poslovnu aktivnost poduzeća koji se odnosi na međunarodnu trgovinu ili međunarodno ulaganje. Međunarodno poslovanje kao proces trgovine gospodarskim dobrima i kao uvjet svog poslovanja nužno je za postojanje najmanje dva partnera iz različitih država zainteresiranih za razmjenu proizvoda ili usluga od koje se očekuje obostrana korist. Kao partneri, to su pojedinci ili poduzeća<sup>40</sup>.

Tijekom posljednja tri desetljeća, istraživači su prezentirali različite opise i analize internacionalizacije poduzeća kao rezultat svog interesa za to kako poduzeće ulazi na inozemno tržište. Njihovim grupiranjem prema dominantnom teorijskom pristupu u specijalnoj literaturi može se utvrditi postojanje tri modela: kroz faze, ekonomiju i mreže. Svima je zajedničko to da doživljavaju internacionalizaciju kao linearni i sekvencijalni

---

<sup>39</sup> Dawei, G. (2008) Internationalization and entry strategy of enterprises: A Case study of Chinese firm: Huawei. Dissertation in International Marketing. University of Halmstad School of Business and Engineering, <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:238972/FULLTEXT01.pdf> (08/2019.), str. 7.

<sup>40</sup> Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=28396> (08/2018.)

proces. Priroda i broj faza procesa internacionalizacije varira ovisno o autorima i njihovom načinu percepcije. Francuski autori identificiraju dva analitička modela procesa internacionalizacije koji se smatraju glavnim: Uppsala model (Johanson et Vahlne, 1977 godine) i inovacijski model (Bilkey et Tesar, 1977 godine).

#### 4.1.1. Uppsala model

Model Uppsala nastao je u švedskoj školi. Ima svoje korijene u teoriji ponašanja poduzeća, a pod utjecajem teorije rasta poduzeća u razdoblju njegova nastanka. Teorija ponašanja opisuje internacionalizaciju poduzeća kao proces u kojem ono postupno povećava svoje međunarodno djelovanje što se izražava u modelu Uppsale kroz psihičku distancu i kroz lanac osnivanja. Proces se razvija u međusobnoj interakciji između razvoja znanja o stranim tržištima i operacija koja se razvijaju na njemu i sve veće posvećenosti resursa tim tržištima. Glavne ideje modela usredotočene su na način na koji poduzeća uče o tržištu i izravnom načinu na koji to znanje utječe na ponašanje prilikom ulaska na nova tržišta. Drugi važan aspekt Uppsala modela je da on opisuje internacionalizaciju poduzeća kao proces.

Unutar ovog modela pažnju privlače dva procesa: proces učenja i psihička distanca. Stoga, kada se internacionalizacija doživljava kao postupni proces učenja, naglasak je na postupnom stjecanju iskustva na stranim tržištima, što je ključ internacionalizacije. Internacionalizacija se smatra proizvodom niza odluka. Kako bi se integrirali na strana tržišta, poduzeća uče iz prethodnih (svojih i tuđih) iskustava i koriste svoje znanje za poboljšanje odlučivanja i povećanje inozemnih obveza. Drugim riječima, ovisno o tome što poduzeće nauči tijekom postupnog procesa ulaska na inozemna tržišta, donositi će buduće odluke o razini ulaganja koja će se izvršiti i opredijeljenosti za određena tržišta. Težište je na učenju iskustvom i primjenjivanju stečenih znanja u budućim ulaganjima<sup>41</sup>.

Na temelju istraživanja koje je švedska škola provela na poduzećima iz regije, utvrđeno je da internacionalizacija slijedi sekvencijalni proces podijeljen u četiri faze: prva faza je predstavljena nepravilnim i oportunističkim izvoznim aktivnostima, druga faza uključuje dostignuća od posredničkog izvoza, u trećoj fazi je predstavljena implantacija podružnice u inozemstvu, a posljednja faza predstavlja pokretanje proizvodnje u stranoj zemlji. Osnovna

---

<sup>41</sup> Stremtan, F. et.al. (2009) On the internationalization of the firms – from theory to practice. URL: <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1120092/48.pdf> (08/2019.), str. 1026.

pretpostavka ovog modela predstavljena je psihološkom distancom. Stoga se ovo potonje definira kao zbir kulturnih i jezičnih razlika koje utječu na protok informacija i odlučivanje unutar međunarodnih transakcija. Prema tome, što poduzećemanje razumije tržište, veća je psihička distanca i nesigurnost. Dakle, poduzeća se odlučuju ulaziti samo na tržišta koja razumiju, gdje mogu jasno vidjeti svoje mogućnosti i na kojima je percipirana nesigurnost mala. Kao što je postavljeno u modelu, najbolji način za smanjivanje uočene nesigurnosti i uočavanje mogućnosti je iskustveno znanje. To se uglavnom stječe osobnim iskustvom na određenom tržištu.

Što se tiče udaljenosti između izvoznika i njegovog inozemnog klijenta, neki autori tvrde da postoje tri vrste udaljenosti: fizička ili zemljopisna udaljenost predstavljena troškovima prijevoza; institucionalna distanca koja obično proizlazi iz ekonomske politike svake države (običaji, kultura, razlike u normama i propisima, novčane razlike), kulturna ili psihička distanca koja bi objasnila prostornu rigidnost novih izvoznika (njihova sklonost kulturno bliskim tržištima) i koja se mjeri razlikama u gospodarskom razvoju, razlikama u trgovinskim tokovima između kupca i prodavatelja, jezičnim i obrazovnim razlikama, te naposljetku različitim mentalitetom<sup>42</sup>.

#### 4.1.2. Inovacijski model

Inovacijski model smatra internacionalizaciju procesom sličnim fazama usvajanja novog proizvoda. Ovo je pristup koji su mnogi autori koristili u nastojanju da objasne postupak internacionalizacije. Ovaj model prvi su razvili Bilkey i Tesar 1977. godine. Unutar ovog modela smatra se kako je svaki korak procesa internacionalizacije inovativni korak za poduzeće, jedina razlika je izbor faza, njihov broj i pokretački mehanizam internacionalizacije. Dakle, u prvoj fazi poduzeće nije zainteresirano za izvoz i odgovara samo na naredbe. U drugoj fazi poduzeće je spremno odgovoriti na naredbu, ali ne čini nikakav napor da istraži mogućnost razvoja izvozne aktivnosti. U trećoj fazi aktivno se istražuje mogućnost razvoja izvoznog posla. U četvrtoj fazi poduzeće izvozi eksperimentalno na najbliža tržišta. U petoj fazi potvrđuje se izvozna aktivnost i poduzeće prilagođava svoj izvoz na optimalan način. U posljednjoj fazi istražuju se mogućnosti izvoza na udaljenija psihološka tržišta<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> op.cit. Stremtan, F. et. al., str. 1027.

<sup>43</sup> ibidem

Treba napomenuti činjenicu da je gotovo nemoguće stvoriti internacionalizacijski model primjenjiv na sva poduzeća. Postoji niz situacija kada je posao složeniji i jedinstven, a rješenja mogu varirati od poduzeća do poduzeća. Zbog toga se mora prihvatiti činjenica da iako postoje neki globalno prihvaćeni modeli (primjerice Uppsala model), postoje i izuzeci od tih modela.

#### 4.1.3. Ekonomski model

Da bi objasnili međunarodni razvoj poduzeća, mnogi su autori specijalizirali svoje pretpostavke na teorijama posuđenim iz ekonomskih znanosti. Prema Penrose nedjeljivost proizvodnih resursa objašnjava njihovu kroničnu upotrebu i činjenicu da njihovo postojanje predstavlja moćan razlog zbog kojeg su poduzeća odlučna proširiti svoje tržište u inozemstvo<sup>44</sup>. Razlog je još jači kada su resursi specifični i ne mogu se koristiti za određene aktivnosti. Suprotno tome, pojedini resursi koje poduzeće mora imati mogu biti kritični i mogu utjecati na njezin ekonomski rast i tržište na kojem želi nastupiti (primjerice, nedostatak financijskih i materijalnih resursa, nedostatak mogućnosti i loša upravljačka sposobnost- sve to može ograničiti inozemnu aktivnost poduzeća, bez obzira na veličinu).

#### 4.1.4. Model mreže

I ovaj pristup ima svoje temelje u školi u Uppsali. U izgradnji ovog pristupa autori su polazili od primarnog značaja mreže poduzeća za objašnjenje razloga i metoda internacionalizacije. Preuzimajući koncepte korištene u izvornim modelima (predanost, znanje, trenutne aktivnosti i donošenje odluka), oni ih višestruko ispituju. Internacionalizacija se definira kao mreža koja se razvija kroz trgovinu s drugim zemljama kroz tri faze: proširenje, prodiranje i integracija. Proširenje je prvi korak koji poduzeće poduzima radi integriranja u mrežu te je popraćeno novim ulaganjima. Prodor je izravno povezan s razvojem resursa i poslovnim položajem u mreži. Integracija predstavlja proširenje i koordinaciju nacionalnih mreža. Mrežni pristup

---

<sup>44</sup> Penrose u: Stremtan, F. et.al.(2009) On the internationalization of the firms – from theory to practice. URL: <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1120092/48.pdf> (08/2019.), str. 1028.



pruža novu perspektivu za tumačenje procesa internacionalizacije poduzeća, posebno za mala poduzeća, čiji razvoj nije moguće razumjeti bez uzimanja u obzir njihove pripadnosti mreži<sup>45</sup>.

#### **4.2. Odrednice internacionalizacije**

Odrednice internacionalizacije su brojne, međutim, najviše ih spada pod skupinu komercijalnih odnosno trgovačkih odrednica. Komercijalne odrednice odnose se domicilno prenapučeno ili prezauzeto tržište, malu veličinu unutarnjeg tržišta, žestoku konkurencija na domaćem tržištu, sve oskudnije mogućnosti ili njihov beznačajan rast i sl. Sve su to razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju za proširivanje u inozemstvo. Mjerodavan primjer za ovaj slučaj je poduzeće Nestlé koje je brzo proširilo svoju aktivnost kada su shvatili da je domaće tržište pretrpano, imajući na umu činjenicu da 10% finskih tvrtki proizvodi svoje proizvode u inozemstvu.

Postoje određena poduzeća koja se bave specifičnim djelatnostima i koja imaju mali broj potencijalnih kupaca zbog čega se ne mogu ograničiti samo na domaće tržište. Na primjer, pisaći pribor Pombié, proizvođač papira od 1880. godine, proizvodi umjetničke proizvode koristeći papir, pamuk, tekstil, konoplju, lan i samo prirodne pigmente. Vrste papira koje proizvodi prodaje se za umjetnički dizajn, za uokvirivanje, izradu stolnjaka, u bibliofilima ili kao pribor za tiskalice. Proizvodi poduzeća su toliko rijetki i specifični da, kako bi preživjelo, poduzeće je bilo primorano pronaći tržišta u inozemstvu. Stoga su pristali izrađivati etikete za jednu talijansku modnu kuću i za američke proizvođače bočica parfema. Naime, za mala i srednja poduzeća internacionalizacija je često prirodni produžetak strategije specijalizacije koja omogućuje izbjegavanje rizika specijalizacije i nudi perspektive razvoja bez napuštanja izvornog obrta. Najrelevantniji primjer je francusko poduzeće Mécatherm koje prodaje u inozemstvo svoje uređaje za miješanje i pečenje kruha po francuskom receptu jer se svake godine broj pekara u Francuskoj smanjuje<sup>46</sup>.

U komercijalne odrednice spada i prilagodba prodaje poduzeća. Usporavanje gospodarskog rasta zemlje može se nadoknaditi, čak i djelomično, narudžbama iz inozemstva iz zemalja s podjelom zaliha u određenom proizvodu, pri čemu izvoz omogućava izbjegavanje cikličkih rizika. Za regulaciju djelatnosti, tvrtke mogu iskoristiti geografske i klimatske razlike između

---

<sup>45</sup> op.cit. Stretman, F. et. al.

<sup>46</sup> ibidem

određenih sezonskih aktivnosti. Ovo prilagođavanje prodaje omogućuje bolju upotrebu proizvodnog materijala i strožiju kontrolu troškova proizvodnje.

Internacionalno poslovanje danas obilježavaju tehnološke promjene, deregulaciju, globalizacijsko rušenje prepreka međunarodnim ulaganjima, te promjene u načinima komunikacije i razmjene informacija. Prilagođavanje poslovanja suvremenim trendovima potiče<sup>47</sup>:

- Formiranje umreženih kompanija i snažan utjecaj multinacionalnih kompanija,
- Stvaranje strateških saveza i partnerstva za izlazak na strana tržišta,
- Globalizaciju poslovanja i povećanje raznolikosti radne snage.

Navedeni procesi za rezultat imaju internacionalno svjetsko tržište sa zaoštrenom konkurencijom unutar koje je opstanak garantiran samo najefikasnijim poduzećima. Naime, svako poduzeće ima postavljene kratkoročne i dugoročne ciljeve koje stremi ostvariti a čije ostvarenje uvelike ovisi o okruženju unutar kojeg ono obavlja svoju poslovnu aktivnost. Zbog toga je nužno u obzir uzeti sve faktore iz okruženja, dobre maksimalno iskoristiti a loše strane vlastitog poslovanja neutralizirati. Tako je i na internacionalnom tržištu. Tržišno okruženje je potpuno novo, za razliku od nacionalnog tržišta koje je dobro poznato. Poduzeća koja imaju internacionalno poslovanje u pravilu postižu bolje rezultate od ostalih poduzeća. Veliku ulogu imaju i njihova marketinška predstavljanja. One su glavni uvjet proboja na internacionalno tržište. Jer vrijeme je novac, u današnjem globalnom okruženju, nema se vremena za ambicije, već se treba odmah djelovati<sup>48</sup>.

#### **4.3. Rizici internacionalizacije**

Kao i svaki drugi ekonomski proces, proces internacionalizacije uključuje određene rizike. Oni se mogu grupirati u dvije glavne kategorije<sup>49</sup>:

- podcjenjivanje troškova,
- nekontrolirano međunarodno okruženje.

---

<sup>47</sup> op. cit. Škrtić i Mikić, str. 307.

<sup>48</sup> ibidem

<sup>49</sup> op.cit. Stretman, F., str. 1029.

Što se tiče prve kategorije, poznata je činjenica da je odluka o plasiranju na inozemno tržište određena perspektivom dobivanja profita. Međutim, na inozemnoj razini informacije je često teže dobiti i kontrolirati. Ponekad se može dogoditi da su rasponi prodajnih cijena proizvoda na novom tržištu precijenjeni, a troškovi podcijenjeni. Ovakve loše procjene često dovode do sljedećih pogrešaka: postojanje nekih skrivenih troškova zbog pristupa tom tržištu, podcjenjivanje tržišnih operativnih troškova zbog nerealne procjene konkurentskih prednosti konkurencije, saveza sklopljenog u tim stranim zemljama između lokalnih ili stranih partnera, netočna procjena fizičke udaljenosti (troškovi prijevoza i komunikacija) i kulturne udaljenosti (razlika u jeziku, kulturi, gospodarskom razvoju itd.), promjenjivu i ponekad upitnu kvalitetu lokalnih informacija, heterogene lokalne situacije.

Reprezentativni primjer ovakve situacije dao je Stremtan (2009) za slučaj tvrtke Riviera, poduzeća koje se suočilo s neočekivanim problemima oko prodaje implantata na američkom tržištu. Proizvod je osvojio kupce, ali spremnici za prijevoz nisu se mogli skladištiti i to je bila velika prepreka distributerima proizvoda u toj zemlji. Morao je biti osmišljen poseban spremnik kako bi bilo moguće slaganje. Za realizaciju spremnika trebalo je godinu dana i 300 000 eura, što znači novi patent i novu metodu.

Nekontrolirano međunarodno okruženje podrazumijeva određene razvojne događaje koji su neočekivani, nepredvidivi i koji će vrlo vjerojatno izložiti poduzeće riziku a to su najčešće<sup>50</sup>:

- regulatorne i zakonodavne promjene, posebno prilagođene,
- promjenjivi tečaj,
- porezni rizik,
- pitanja dogovora između dviju zemalja, zemlje podrijetla i odredišta,
- politička nestabilnost koja stvara rizik zemlje i druge neugodne pojave kao što su rat, političke krize, nacionalizacija itd.

Investitor nikada neće biti u iskušenju da investira u zemlju u kojoj postoji politička nestabilnost koja stvara rizik poslovanju, osim ako nema značajne dobiti vrijedne izloženosti tim rizicima. a gubici nisu znatni. To je razlog zbog kojeg se interes poduzeća uglavnom

---

<sup>50</sup> op. cit. Stremtan, F. str. 1030.

okreće zemljama koje imaju višu razinu stabilnosti. Pored ove dvije glavne kategorije, mogu se pojaviti i drugi rizici kao što su: ograničeni tržišni potencijal, neadekvatna infrastruktura za potrebe izvozne kompanije ili čak klimatski rizici.

## **5. MOTIVI TRGOVAČKIH PODUZEĆA ZA IZVOZ I NASTUP NA INOZEMNOM TRŽIŠTU**

Mnogi su trgovci ustanovili da je međunarodno tržište izuzetno neprijateljsko. Jedna od prvih studija koja je provedena 1992. godine, istraživanje Bakera i Kynaka pokazalo je da manje od 20% tvrtki u Teksasu s velikim izvoznim potencijalom zapravo ne izvozi na inozemna tržišta. Ali iako mnoge tvrtke sa strahom gledaju na inozemna tržišta, druge se ipak odlučuju na izvoz.

Temeljni poticaj, odnosno unutarnja pokretačka snaga poduzeća za izlazak i nastup na inozemnom tržištu ogleda se u ostvarivanju prihoda kojim se osigurava planirani opseg proširene reprodukcije, osiguravaju plaće radnicima, uvjeti života i rada, kao i cjelokupan razvoj poduzeća. Praksa je pokazala kako poduzeća koja svojom aktivnošću ostvaruju potreban dohodak na domaćem tržištu, rijede stvaraju potrebu da izlaze na inozemna tržišta<sup>51</sup>. Međutim, većina poduzeća u svijetu, bez obzira na veličinu, aktivni su, povremeni ili potencijalni izvoznici proizvoda i usluga. Kompanije donose odluku o ulasku na inozemna tržišta iz različitih razloga. Govoriti o njima moguće je samo iz perspektive subjekata koji sudjeluju u vanjskotrgovinskim transakcijama<sup>52</sup>.

U nastavku ovog poglavlja nastoji se istražiti i analizirati upravo te razloge, odnosno motive izlaska poduzeća na inozemna tržišta. Obzirom da su motivi izlaska na inozemna tržišta različiti i mogu dolaziti izvana i iznutra, unutar ovog rada, radi boljeg razumijevanja podijeliti će se na vanjske i unutarnje.

### **5.1. Vanjski motivi za izlazak na inozemna tržišta**

Inozemna tržišta pružaju različite ključne prednosti prosječnom poduzeću. Pomicanjem u inozemstvo poduzeća imaju mogućnost povećati potražnju za svojim proizvodima, umanjiti ekonomsku volatilnost s matičnog tržišta i privući nove kupce. Strana tržišta u većini slučajeva omogućavaju poduzećima da iskoriste veće marže uz manju konkurenciju. Zbog toga su izdvojeni glavni motivi za izlazak na inozemna tržišta. Sljedećih pet motiva za izlazak na

---

<sup>51</sup> op. cit. Andrijanić, str. 18.

<sup>52</sup> ibidem

inozemna tržišta su tržišta u nastajanju, visoka potražnja, stopa rasta, neformalna ekonomija i hegemonija malih poduzeća<sup>53</sup>.

#### 5.1.1. Tržišta u nastajanju

Tržišta u nastajanju predstavljaju veliku većinu svjetske ekonomije koju čini oko 5,88 milijardi ljudi koji godišnje troše više od 10 bilijuna američkih dolara. Tržišta u nastajanju postaju drugo najveće gospodarstvo na svijetu, nakon Sjedinjenih Država. Ono što je još važnije jest da gospodarstva u nastajanju planiraju u narednih dvadeset godina uložiti dodatnih 29 trilijuna američkih dolara u infrastrukturu i sektorski specifične projekte unutar poslovne industrije i industrije potrošača<sup>54</sup>.

#### 5.1.2. Visoka potražnja

Visoka potražnja drugi je temeljni motiv. Potražnja za stranim proizvodima uvijek ostaje velika, pa čak i ako se smatraju luksuznim proizvodom na tržištima u nastajanju. Glavni razlozi su privlačnost inozemne marke i reprezentacija financijske i potrošačke snage, potencijal za inferiorne proizvode na domaćem tržištu i / ili jedinstvenost proizvoda. No, prije ulaska na tržište mora se provesti međunarodna studija izvodljivosti da bi se osigurala ispravna strategija ulaska na tržište poduzeća koje ulazi<sup>55</sup>.

#### 5.1.3. Stopa rasta

Stopa rasta je konstantna prateći od kraja recesije. Inflacija prilagođena bruto domaćem proizvodu za tržišta u nastajanju između 1998. i 2012. iznosila je 5,7% nasuprot samo 2,5% u razvijenom svijetu. Broj poduzeća se povećava na tržištima u nastajanju, a izravna strana ulaganja i dalje pokazuju zdrave znakove povećanja. Primjerice, broj kineskih kućanstava čija je neto vrijednost bila milijun američkih dolara ili više skočila je za nevjerojatnih 60% u 2010. godini na ukupno 1,1 milijun<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> Hafezicapital International Consulting and investing, <http://hafezicapital.com/international-market-entry/top-reasons-to-enter-international-markets> (08/2019.)

<sup>54</sup> ibidem

<sup>55</sup> ibidem

<sup>56</sup> ibidem

#### 5.1.4. Neformalna ekonomija

Neformalna ekonomija igra ključnu ulogu u motiviranju poduzeća za izlazak na inozemna tržišta jer traži potpunu prilagodbu a istodobno nudi teže uvjete opstanka. Međutim, dobrom pripremom strategije, izlazak na ovakvo tržište može donijeti uspješno poslovanje poduzeću. Po nekim analizama više od 60% gospodarstva zemalja živi u neformalnoj ekonomiji, bez bankovnih računa, kabela, struje ili stanovanja. Dobri primjeri neformalne ekonomije su brazilski grad Favelas ili naselja Lagos u Nigeriji. Svi oni imaju svoje jedinstvene tržišne uvjete i neformalna gospodarstva. Na ovakvim tržištima poduzeća se mogu istaknuti na sasvim drugačiji način. Primjerice, američko poduzeće UAC trguje prehrambenim namirnicama a na ovom tržišnom prostoru svoje Gala kobasice ne prodaju u trgovinama, već ih distribuira neformalna mreža uličnih dobavljača koji ciljaju na putnike i pješake<sup>57</sup>.

#### 5.1.5. Hegemonija

Velika većina poduzeća na svijetu su mikro, mala ili srednja poduzeća. Oko 69% radno sposobnog stanovništva zaposleno je u takvim poduzećima. Strana poduzeća koja žele ući na nova tržišta imaju mogućnost udruživanja s poduzećima u lokalnoj zajednici putem Joint Venturea ili Saveza<sup>58</sup>. Naime, ovdje je riječ o udruženom poslovanju, odnosno unaprijed dogovorenoj partnerskoj suradnji u cilju odrađivanja određenog projekta. Suradnja domaćih i stranih poduzeća može imati višestruke koristi za obje zainteresirane strane a stranom poduzeću olakšava i ubrzava administrativne poslove te eventualne prepreke koje mogu natati u početnim stadijima poslovne aktivnosti.

### 5.2. Unutarnji motivi za izlazak na inozemna tržišta

Inozemno tržište nudi širok spektar poslovnih prilika za sve vrste poduzeća, bilo za velika, mala ili srednja poduzeća. Ne samo da mogu ući na svjetsko tržište od 7 milijardi ljudi, već prema akademskim istraživanjima, poduzeća koja obavljaju vanjskotrgovinske poslove rastu brže, manje propadaju i postaju konkurentnija od oni koje to ne čine. Međutim, kao jamstvo

---

<sup>57</sup> Hafezicapital International Consulting and investing, <http://hafezicapital.com/international-market-entry/top-reasons-to-enter-international-markets> (08/2019.)

<sup>58</sup> ibidem

opstanka poduzeća, menadžment mora imati želju i posvećenost razvoju i izgradnji poslovanja na inozemnim tržištima.

Različiti autori, daju i različitu podjelu motiva za izlazak na inozemno tržište. Najvažniji faktori, odnosno motivi za izvoz i uključivanje u međunarodnu razmjenu prema Markoviću su<sup>59</sup>:

- Ostvarivanje dobiti. Poznato je kako su Sjedinjene Američke Države plodno tlo za izvoznike. Otprilike 96% svjetske populacije živi izvan Sjedinjenih Država, a 90% svjetske populacije ne govori engleski. Ovo sugerira da su kupci globalni i da svako poduzeće sa dobro razrađenom strategijom ima priliku za uspjeh i rast. Ukoliko poduzeće ima jedinstveni proizvod ili tehnološke prednosti koje nisu dostupne u određenoj zemlji, tada bi ta prednost trebala rezultirati velikim poslovnim uspjehom u inozemstvu. Primjerice, ukoliko poduzetnik pokrene softversku tvrtku i doda verzije na francuskom i njemačkom jeziku, automatski proširuje svoje ukupno tržište za gotovo 200 milijuna.
- Razvoj i rast poduzeća. Otvaraju se brojne nove mogućnosti, sklapaju nova partnerstva, privlače novi kupci, otvaraju se nova tehnološka rješenja i inovativne ideje.
- Bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta. Ukoliko poduzeće proizvodi viškove proizvoda koj na domaćem tržištu ne može prodati, izvozom rješava navedeni problem i otvara potrebe za dodatnom proizvodnjom.
- Mogućnost većeg zapošljavanja. Nastup na inozemnom tržištu zahtijeva i veći broj zaposlenog kadra, od najviše do najniže razine.
- Marketinška sposobnost poduzeća.
- Poduzetnički motivi u poduzeću.
- Inovacija proizvoda. Ukoliko poduzeće proizvede proizvod nepoznat tržištu, velike su mogućnosti da će ga u jednom trenutku početi nuditi i na stranim tržištima. Primjerice, mladi solinski inovator Ivan Mrvoš osmislio je Led sjedalicu. Nakon nekoliko godina, kada je proizvod prepoznat i prihvaćen na domaćem tržištu, stvorila se potreba za njegovim izvozom. Danas je potražnja sve veća i svake godine osvaja nova tržišta.

---

<sup>59</sup> Marković, M. (1994). Međunarodni marketing. Logos. Split, str. 95.



Prema navodima Jutarnjeg lista<sup>60</sup> Mrvošovo poduzeće svojih je 1060 pametnih klupa Steora dosad plasiralo na šest kontinenata, 43 globalna tržišta, u 260 svjetskih gradova. Ukupni prihodi od prodaje prošle su godine iznosili oko 9 milijuna kuna, a odnos naručenih klupa u prvom je kvartalu 2019. za 109% veći nego prethodne godine.

- Zasićenost domaćeg tržišta.

Andrijanić daje nešto drugačiju podjelu motiva izlaska na inozemna tržišta a koje u svojoj nutрини sadrže elemente Markovićevih, prethodno navedenih motiva. Prema Andrijanić poduzeće će na vanjska tržišta izaći u sljedećih nekoliko slučajeva<sup>61</sup>:

- ako je svoj opstanak i razvoj vezalo isključivo za vanjsko tržište,
- ako je primorano izvoziti kako bi ostvarenim devizama moglo uvoziti repromaterijal i sredstva rada,
- ako raspolaže viškovima kapaciteta iznad potreba na domaćem tržištu i dopunskom proizvodnjom za izvoz želi ostvariti dopunski prihod,
- ako opsegom ostvarenja na domaćem tržištu ne može pokriti troškove kapaciteta i ostvariti potreban prihod,
- ako izvozom nastoji postići trajno veći prihod, iako se takav cilj, kao temeljno načelo poslovne politike poduzeća, teško može održati dugoročno zbog čestih zaokreta u unutarnjoj i vanjskoj ekonomskoj politici i oscilacija na međunarodnom tržištu.

Biggs kao motive izlaska na inozemna tržišta izdvaja još i<sup>62</sup>:

- Edukaciju. Pod određenim okolnostima poduzeće može poduzeti ulazak na inozemno tržište ne samo iz finansijskih razloga, već i za učenje. Primjerice, odjel za potrošačke proizvode Koc, turski konglomerat, ušao je na njemačko tržište koje se smatra vodećim svjetskim tržištem perilica posuđa, hladnjaka, zamrzivača i ostale bijele

---

<sup>60</sup> Jutarnji list, <https://www.jutarnji.hr/native/klupe-vrijedne-milijune/8818046> (08/2019.)

<sup>61</sup> op. cit. Andrijanić, str. 18.

<sup>62</sup> Biggs, R. P. (2013) 10 reasons to go international. Atlantric Internatinal Growth Consultants, [http://choosewashingtonstate.com/wp-content/uploads/2013/06/10\\_Reasons\\_to\\_go\\_International.pdf](http://choosewashingtonstate.com/wp-content/uploads/2013/06/10_Reasons_to_go_International.pdf), str. 3-4.

tehnike u smislu potrošačke sofisticiranosti i specifikacija proizvoda. Pri tom je Koc prepoznao da njegov nepoznati brend neće postići veliki tržišni udio na ovom žestoko konkurentnom tržištu. Međutim, poduzeće je zauzelo stajalište da će mu nesumnjivo biti koristi od sudjelovanja na najtežem tržištu na svijetu. Smatrali su kako je to mogućnost za učenje, poboljšanje dizajna i marketinga vlastitih proizvoda. Za većinu poduzeća, sudjelovanje na "vodećem tržištu" bilo bi preduvjet za kvalificiranje u svjetskog lidera, čak i ako je profit na tom tržištu nizak. Vodeća svjetska tržišta uključuju Sjedinjene Države za softver, Japan za potrošačku elektroniku, Italiju za modu, Njemačku za automobile i tako dalje. Treba napomenuti da ukoliko tvrtka želi maksimalno učiti s vodećeg tržišta, vjerojatno bi trebala na istome sudjelovati sa svojom podružnicom. Neizravno učenje, preko lokalnog distributera ili partnera, manje je učinkovit način i doprinijet će manje za razvoj poduzeća kao globalnog igrača.

- Natjecateljski štrajk. Katkad je izlazak na inozemno tržište reakcija na poteze konkurenta a ne rezultat pozitivnih karakteristika određenog tržišta. Uobičajeni scenarij je ulazak na tržište kao sljedbeni potez, gdje poduzeće ulazi na tržište zbog velikog konkurenta je to učinio. Ovakav motiv potaknut je uvjerenjem da će natjecatelj dobiti značajnu prednost ako bi mu se omogućilo da posluje samostalno na tom tržištu. Drugi je čest scenarij "prijestup kao obrana". Ovdje poduzeće ulazi na domaće tržište konkurenta- obično u znak odmazde za raniji ulazak na njegovo tržište.
- Državne poticaje za izvoz. Brojne vlade svijeta potiču domaća poduzeća na izvoz putem državnih poticaja. Sjedinjene Američke Države jedan su od brojnih primjera. Njihovi Centri za pomoć izvozu nude financijska sredstva na jednom mjestu a moguće ih je pronaći u više 100 gradova. Administracija za malo gospodarstvo (SBA) nudi Kapitalne programe za izvozne poslove koji uključuju zajamčene zajmove od 50 000 do 100 000 američkih dolara za pomoć izvoznicima.

### **5.3. Dunningov model motiva izlaska na inozemno tržište**

Dunning (1993) je predstavio model motiva izlaska na inozemno tržište koji uključuju četiri različite kategorije motiva. Te su kategorije traženje tržišta, traženje resursa, traženje učinkovitosti i strateško traženje resursa. Dunning dalje objašnjava kako su motivi za traženje

tržišta i resursa dvije najprepoznatije kategorije motiva. Ove dvije kategorije još uvijek odgovaraju većini prvih internacionalizacija poduzeća. Međutim, ovi se motivi najčešće odnose na poduzeća koja su već angažirana u multinacionalnim aktivnostima. Autor također ukazuje da su bliski odnosi s kupcima i trajni odnosi sa dobavljačima važni motivi nastupa na inozemnim tržištima<sup>63</sup>. Nadalje, sugerira kako je internacionalizacija oduvijek bila više vođena prilikama, a ne prijetnjama. Karagozoglu i Lindell pokazuju da su mogućnosti na inozemnim tržištima i ispitivanja stranih kupaca bila su prva dva motiva internacionalizacije. Nedovoljna domaća prodaja u odnosu na troškove istraživanja i razvoja također je bila značajan motiv<sup>64</sup>. Francis i Collins-Dodd tvrde da su za visokotehnološke MSP odnose i prodajni kontakti na stranim tržištima najbolji su način poboljšanja prodaje u inozemstvu. Oni također naglašavaju važnost strateških savezničkih partnera kako bi sepostigla uspješnost na inozemnom tržištu<sup>65</sup>. Drugim riječima, umrežavanje je od vitalne važnosti.

#### 5.3.1. Traženje tržišta

Ova kategorija motiva usredotočena je na aspekte potražnje. Ako donositelji odluka unutar poduzeća priznaju važnost pristupa određenim ciljnim tržištima u inozemstvu i vjeruju da je za to ključno izravno prisustvo na međunarodnoj razini, pristup će se usredotočiti na motive koji traže tržište. Poduzeća koja ulažu u određenu zemlju ili regiju s namjerom isporuke dobara i usluga su zvani tražitelji tržišta.

Prema Dunningu, postoji nekoliko razloga zašto poduzeća poduzimaju takve akcije. Poduzeća ponekad investiraju na stranim tržištima radi vlastite promocije ili iskorištavanja prednosti novih tržišta. Model traženja tržišta orijentiran je na ciljeve poduzeća i ovisi o tome želi li poduzeće postići određeni tržišni rast, želi li djelovati kao dio globalne strategije proizvodnje i marketinga i traži fizičku prisutnost na vodećim tržištima gdje su njegovi konkurenti ili pak želi dosegnuti samo pojedina tržišta na kojima se javlja potreba za njihovim proizvodima ili uslugama a ista nije u potpunosti zadovoljena. U kategoriju tražitelja tržišta spadaju i

---

<sup>63</sup> Dunning, John H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley Publishing Company

<sup>64</sup> Karagozoglu, Necmi & Lindell, Martin (1998) *Internationalization of Small And Medium-Sized Technology-Based Eirms: An Exploratory Study*. *Journal Of Small Business Management*, vol. 36: 1, str. 46.

<sup>65</sup> Francis, J. & Collins-Dodd, C. (2000) *The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises*. *Journal of International Marketing*, Vol. 8: 3, str. 85-89.

slučajevi kada poduzeće slijedi svoje glavne dobavljače ili klijente u inozemstvu radi zadržavanja poslovanja<sup>66</sup>.

### 5.3.2. Traženje resursa

Poduzeća koja traže resurse su ona koja svoje proizvode ili usluge nude na inozemnom tržištu kako bi te resurse i ostvarile<sup>67</sup>. Ovaj model vrijedi za izvoz i uvoz. Ukoliko je riječ o uvoznim poslovima, možda se željeni resurs može nabaviti uz niži komparativni trošak ili jednostavno ne postoji u matičnoj zemlji, dok se tražitelji financijskih resursa bave izvozom robe. Traženje resursa moglo bi se baviti potragom za fizičkim resursima, kao što su minerali (ulje, cink, bakar itd.) i poljoprivrednim proizvodima (duhan, šećer itd.) Ti su resursi ponekad temelj za opstanak poduzeća, posebno ako materijal predstavlja važan dio proizvodnje. Važna je i potraga za jeftinom i nekvalificiranom radnom snagom, aktivnost za mnoga poduzeća koja pokušavaju minimizirati troškove i povećati profit. Ova radna snaga treba biti dobro motivirana i postojati u velikom broju. Kod izvoznih poslova vještine i sposobnosti radne snage u inozemstvu (bilo da se radi o vlastitim zaposlenicima ili pak zaposlenicima poslovnog partnera) od iznimne su važnosti za uspjeh, odnosno neuspjeh poduzeća<sup>68</sup>.

### 5.3.3. Traženje učinkovitosti

Ova kategorija motiva usredotočena je na učinkovitost. Svrha je racionaliziranje struktura uspostavljenih ulaganja u svrhu dobiti od zajedničkog upravljanja. Često te koristi dolaze od ekonomije razmjera i opsega, ali i diverzifikacije rizika. Stoga se traži učinkovitost stječući razlike od faktorskih darova, kultura, institucionalnih aranžmana i ekonomski sustava itd. Često se to odnosi na koncentraciju proizvodnje na ograničenom broju mjesta. Tvrtke koje traže učinkovitost često su iskusna, velika i raznolika multinacionalna poduzeća. Prednost je vidljiva u različitim faktorskim ulogama u različitim zemljama. Takve razlike sastoje se od raspoloživosti i troškovima. Primjerice, vrijednosti koje su kapitalne, tehnološke ili informatički intenzivne obično su stacionirane u razvijenim zemljama. S druge strane, radna snaga ili sirovine i resursi često se nalaze u zemljama u razvoju. Ekonomija razmjera i opsega

---

<sup>66</sup> op.cit. Dunning, str. 20.

<sup>67</sup> op.cit. Dunning, str. 21.

<sup>68</sup> ibidem

uzima u obzir razlike unutar sličnih zemalja. Razlike mogu biti razlike u potrošnji ili mogućnostima opskrbe<sup>69</sup>. Iz ovog razloga iz razvijenih zemalja izvoze se tehnološke i informatičke vrijednosti u zemlje u kojima ih nema, dok je u zemljama u razvoju stalan nedostatak radne snage koji se nastoji uvesti.

#### 5.3.4. Strateško traženje resursa

Strateški resursi su nematerijalni resursi koji se bave tehnologijom i jezgrom nadležnosti poduzeća<sup>70</sup>. Patenti, znanja, vještine, zaposlenici i strateške zalihe potrebne za razvoj komparativnih prednosti primjeri su strateških resursa. Usmjeravanjem na razvoj strateških resursa poduzeće podržava svoje dugoročne strateške ciljeve. Ovaj se model često ostvaruje stjecanjem imovine stranih korporacija. U skladu s tim glavni motiv je održavanje ili jačanje konkurentske pozicije, ili njezino oslabljivanje. Da bi znanje imalo komercijalnu vrijednost poduzeće mora spriječiti natjecatelje koji imaju pristup takvim informacijama<sup>71</sup>. Tajnost je često najbolji način zaštite znanja koje ima komercijalnu vrijednost. Poduzeća koja se temelje na znanju stoga se štite upotrebom patenata, autorskih prava i slično. Za tvrtke je jedan od načina dobivanja pristupa znanju za stjecanje drugih firmi. Drugi način je sudjelovanje u nekom obliku saveza kako bi imali koristi od baze znanja drugih poduzeća. Dakle poduzeća s uože i izvoze patente, znanja i vještine.

Iako sve više poduzeća istupa na međunarodna tržišta, velika većina njih rado bi ostala 'na poznatom terenu', odnosno ne bi napuštala domaća tržišta da su dovoljno velika. Međunarodna tržišta brzo se razvijaju, a vrlo često se tvrtke bore kako bi ostale u skladu s njihovom strategijom. Stoga je razumno zaključiti da će međunarodna operacija mnogih tvrtki biti složena operacija na tržištu zemlje koja u svakom trenutku nastoji ostvariti različite ciljeve. Ovo pak, sugerira da će većina tvrtki usvojiti različite načine ulaska na različita tržišta. To obično započinje unosom na tržište putem neizravnog kanala distribucije, lokalnog neovisnog distributera ili agenta. Budući da ima barem deset dobrih razloga za globalno širenje, ne postoji pravi ili krivi pristup ulaska na međunarodno tržište.

---

<sup>69</sup> op.cit. Dunning, str. 22.

<sup>70</sup> op.cit. Dunning, str. 22.

<sup>71</sup> Oviatt, B. M., McDougall, P. (2005) Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. Stručni članak. Vol. 29. Edition 5. 537-553. str. 542.

Različite okolnosti će se prevladati na različitim tržištima. Uz velik broj pogodnosti koje internacionalizacija poslovanja pruža postoji i velik broj zapreka i problema. Poduzeće se susreće s nizom nepoznanica, poput stranog jezika, zakonskih i pravnih regulativa i političke nesigurnosti. Nisu sva poduzeća dobri kandidati za ulazak na strano tržište. Prilikom donošenja odluke bitno je razmotriti sve rizike internacionalizacije<sup>72</sup>.

#### 5.4. Motivi izlaska na inozemno tržište španjolskog modnog branda Zara

Osnovana 1975. godine sa sjedištem u Galiciji, Zara je vodeći brod Inditexa (Industria del Diseño Textil SA). U relativno kratkom vremenu Zara je postala drugi najveći svjetski prodavač odjeće. Do kraja siječnja 2006. proširila se u 62 zemlje širom svijeta. Godine 2007. imala je 1 361 registriranu trgovinu diljem, a do kraja 2018. godine taj je broj porastao na 2 238 trgovina<sup>73</sup>.

Što se tiče radne snage, Zara je 2011. godine zapošljavala 10 206 ljudi, a 2018. godine taj je broj porastao za 2 389 i tada je iznosio 12 595 zaposlenika (Grafikon 2.).

Grafikon 2. Broj zaposlenika trgovačkog branda Zara



Izvor: Statista, <https://www.statista.com/statistics/746871/zara-espana-sa-number-of-employees/> (07/2019.)

<sup>72</sup> op.cit. Dunning, str. 23.

<sup>73</sup> Notesmatic, <https://notesmatic.com/2018/12/zara-number-of-stores/> (08/2019.)

Pored Zare koja čini otprilike 66% ukupnog prometa, Inditex posjeduje još sedam trgovačkih lanaca: Kiddy's Class (dječja moda), Pull and Bear (ležerna odjeća za mlade), Massimo Dutti (kvalitetna i konvencionalna moda), Bershka (avangarda odjeća), Stradivarius (trendi odjeća za mlade žene), Oysho (donje rublje) i Zara Home (tekstil za domaćinstvo).

Zara predstavlja mušku, žensku i dječju modu srednje kvalitete po povoljnim cijenama, no od konkurenata se razlikuje u brojnim segmentima, prvenstveno u brzini izmjene kolekcija. Naime, može se dizajnirati i proizvesti potpuno novi komad odjeće isporučen u trgovine u manje od četiri tjedna. Politika Zare jest mijenjanje kolekcija svakih 15 do 20 dana, za razliku od konkurencije<sup>74</sup>. Također, nerijetko se određeni odjevni predmeti više ne vraćaju na police trgovina, što utječe na povećanje potražnje za istima. Prema navodima Lopeza i Fana Zara svake godine pokrene oko 11 000 novih proizvoda<sup>75</sup>.

Iz uprave Inditexa, kao temeljni razlog za pokretanje međunarodne ekspanzije navode zasićenost na domaćem tržištu. Već prije otvaranja prve trgovine na španjolskom tržištu uprava je bila svjesna da je španjolska moda i tržište dizajna na rubu zasićenja i to je bio ključan utjecaj na odluku o proširenju izvan granica španjolske.

Internacionalizacija Zare reaktivan je odgovor na zrelost domaćeg tržišta. Prema Martinezu bilo je i drugih čimbenika povezanih s ekonomskim uvjetima koji stoje iza internacionalizacije: krajem osamdesetih godina španjolsko gospodarstvo ukazivalo je na smanjenje potrošnje u Europi<sup>76</sup>. To je važilo i za sektor modne odjeće dobre kvalitete po pristupačnim cijenama. Naime, potrošnja je pokazivala spori tempo rasta. Istraživanja su pokazala da se u to vrijeme dogodila promjena u ponašanju potrošača na španjolskom tržištu. Oni su počeli trošiti više na slobodno vrijeme, putovanja i školovanje, a manje na odjeću. Sljedeći čimbenik utjecaja na internacionalizaciju Zare vezan je uz ulazak Španjolske u Europsku uniju 1986. godine. Došlo je do globalizacije gospodarstva, a time i potencijala ekonomije razmjera, kao i do homogenizacije obrazaca potrošnje u svim zemljama.

Širenje Zare u New York (1989.), Pariz (1990.) i Milano (2001.) dogodilo se zbog već do tad Zarinog izgrađenog imagea. Ova tri grada se smatraju modnim prijestolnicama koje su visoko konkurentne. Sjedinjene Američke Države ponudile su Zari priliku da iz prve ruke da nauči o

---

<sup>74</sup> The Economist (2005), The future of fast fashion, [http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story\\_id=4086117](http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=4086117) (08/2019.)

<sup>75</sup> Lopez, C. Fan, Y. (2005) Internationalization of Spanish fashion brand Zara. Brunel Business School. Brunel University Uxbridge. England, <https://zara.pdf>, str. 289.

<sup>76</sup> Martinez, J.A. (1997) Jose Maria Castellano. Economistas. No 73. str. 120.

svom američkom konkurentu Gapu i o ponašanju potrošača na velikom tržištu orijentiranom na modu. Međutim, modno tržište Sjedinjenih Američkih Država iz Inditexa su smatrali tržištem visokog rizika i to pokazalo na kraju pokazalo se ispravnim<sup>77</sup>. Glavni upravitelj, Ortega je u svom godišnjem izvještaju za 1998. godinu u vezi s iskustvom učenja naveo sljedeće: "Međunarodna ekspanzija, bez obzira na visinu rizika, cilj je koji se ne može odgoditi a omogućit će nam da obogatimo našu kulturu i viziju tržišta."<sup>78</sup>

Od samih početaka do danas, Zara je glatko prešla iz reaktivnog položaja na početku internacionalizacije, gdje je zrelost domaćeg tržišta bila preduvjet odluke o internacionalizaciji i inhibitori su kočili proces, do proaktivnog položaja u kojem su čimbenici motivacije značajniji i tvrtka ima velike mogućnosti rasta na međunarodnoj razini.

---

<sup>77</sup> op.cit. Martinez, str. 122.

<sup>78</sup> op.cit. Lopez i Fan, str. 290.



## **6. ISTRAŽIVANJE I ANALIZA MOTIVIRAJUĆIH FAKTORA ZA IZVOZ U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

Svako poduzeće ima sebi svojstven način poslovanja, baš kao što i svaka zemlja ima uređen zakonodavni sustav, vlastitu kulturu i običaje. Ono što vrijedi u jednoj zemlji ne vrijedi u drugoj i obratno. Isto tako, u ovisnosti o ciljevima poduzeća, različiti su faktori motivacije za međunarodnu ekspanziju.

### **6.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Predmet ovog istraživanja odnosi se na ispitivanje motivirajućih faktora za izlazak poduzeća na inozemna tržišta. Nastoji se ispitati nekoliko stavki: koliko vremena je potrošeno na donošenje odluke o izvozu, što najviše motivira hrvatska poduzeća na izvoz, jesu li zadovoljni svojim poslovanjem na domaćem tržištu, te što smatraju prednostima izvoza. Cilj ovog istraživanja je dokazati značaj izvoza za rast i širenje poslovanja poduzeća.

### **6.2. Postupak istraživanja**

Istraživanje je provedeno putem online anketnog upitnika poslanog na ukupno 46mail adresa poslovnih subjekata sa sjedištem na području Republike Hrvatske. Anketni upitnik sastavljen je unutar aplikacije Google Obrasci i sastoji se od 11 pitanja. U anketi su mogli sudjelovati samo aktivni poslovni subjekti koji svoje proizvode ili usluge izvoze na inozemna tržišta. Anketa se provodila u vremenskom razdoblju od 25.07.2019. do 30.07.2019. Prikupljeno je ukupno 25 odgovora. Rezultati su prikazani putem grafikona i tekstualno interpretirani.

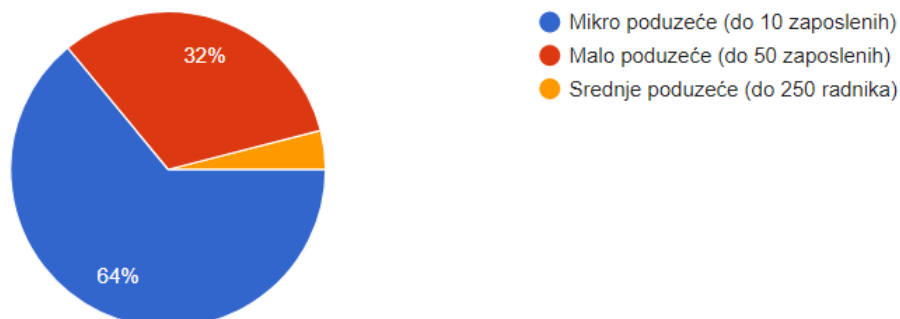
### **6.3. Interpretacija dobivenih rezultata**

U nastavku slijedi analiza i obrada rezultata provedenog anketnog istraživanja unutar kojeg se nastoje iznijeti zaključci o faktorima koji motiviraju poduzeća na izvoz svojih proizvoda ili usluga.

Grafikon 3. Veličina poduzeća

### Veličina Vašeg poduzeća?

25 odgovora



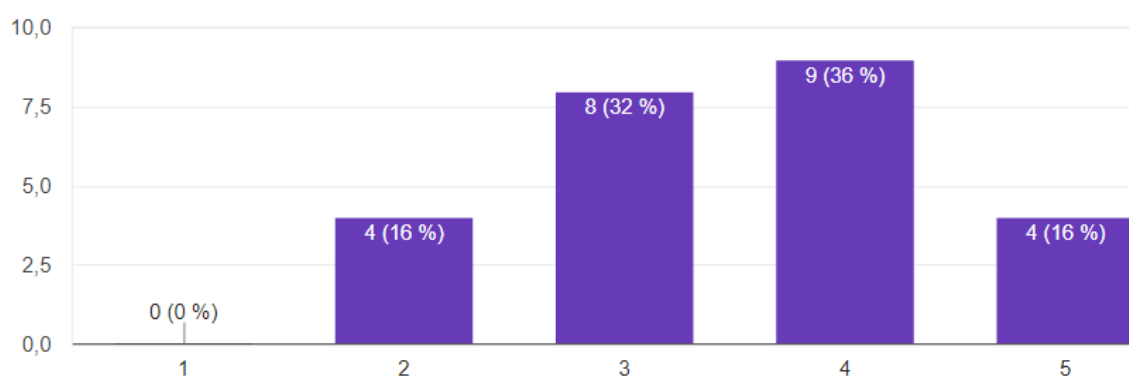
Izvor: rezultati istraživanja autorice rada, kolovoz 2019.

Od ukupno 25 poduzeća koja su odgovorila na anketni upitnik, najveći je broj mikro poduzeća (64%), slijede ih mala poduzeća sa udjelom od 32% dok na srednja poduzeća otpada samo 4% (jedno poduzeće).

Grafikon 4. Zadovoljstvo poslovanjem na tržištu Republike Hrvatske

### Jeste li zadovoljni trenutnim poslovanjem svog poduzeća na hrvatskom tržištu?

25 odgovora



Izvor: rezultati istraživanja autorice rada, kolovoz 2019.

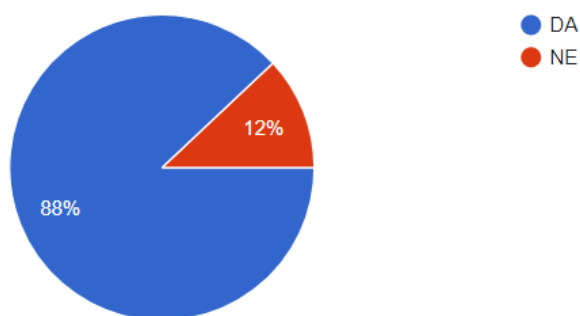
Svoje zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo poslovanjem na domaćem tržištu ispitanici označavali brojevnim skalom od 1 do 5 gdje ocjena jedan predstavlja nezadovoljstvo a ocjena 5 potpuno zadovoljstvo. Anketa je dala sljedeće rezultate: najveći broj ispitanika (njih 36%)

vrlo je zadovoljno svojim poslovanjem na domaćem tržištu, njih 32% dodjelilo je ocjenu 3, ocjenu 2 dodjelilo je 16% ispitanika, baš koliko i ocjenu 5. Nitko od ispitanika nije se izjasnio kao nezadovoljan.

Grafikon 5. Sudjelovanje u izvozu proizvoda/usluga

Izvozite li svoje proizvode /usluge na inozemno tržište? (samo ukoliko ste na ovo pitanje odgovorili potvrdno, nastavite ispunjavati anketu)

25 odgovora



Izvor: rezultati istraživanja autorice rada, kolovoz 2019.

Od ukupno 25 ispitanika, njih 88% izvozi svoje proizvode/uslug na inozemno tržište (22 poduzeća), dok preostalih 12% (3 poduzeća) ne izvoze.

Grafikon 6. Razdoblje donošenja odluke o izvozu

Koliko dugo ste razmatrali opciju izvoza?

22 odgovora



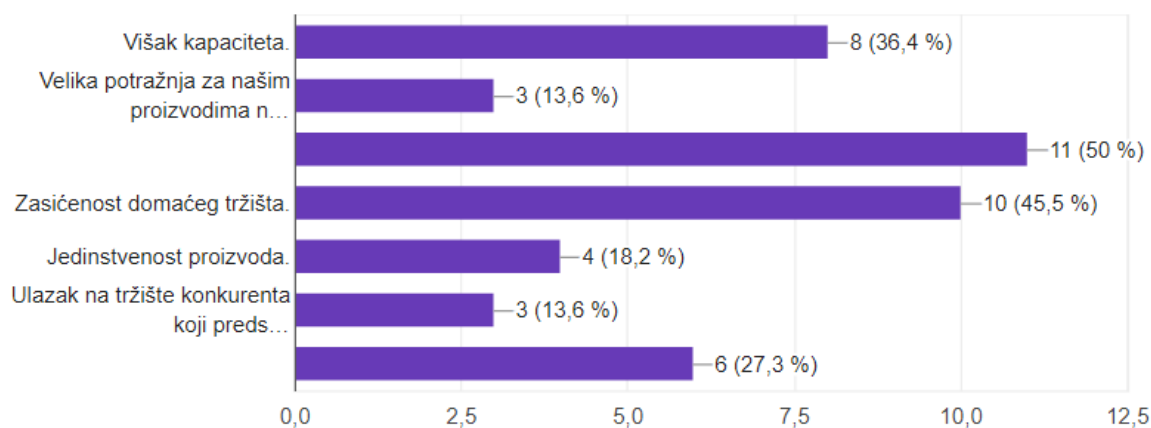
Izvor: rezultati istraživanja autorice rada, kolovoz 2019.

Na upit o razdoblju provedenom u donošenju odluke o izvozu, 54,5% ispitanika tvrdi da je s izvozom započelo čim se za to ukazala pogodna prilika, do je preostalih 45,5% dugo analiziralo ovu mogućnost prije donošenja same odluke.

Grafikon 7. Glavni motivi izvoza

### Koji su temeljni motivi izvoza?

22 odgovora



Izvor: rezultati istraživanja autorice rada, kolovoz 2019.

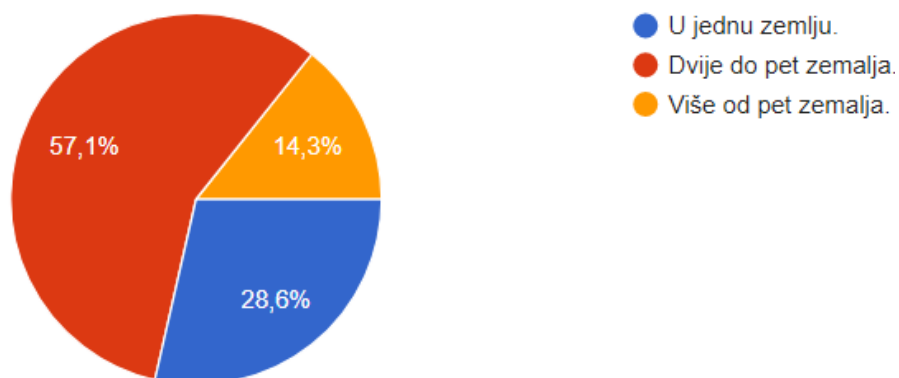
Temeljni faktori motivacije hrvatskih izvoznika označeni su sljedećim redoslijedom: ulazak u Europsku Uniju i ukidanje granica (50%), zasićenost domaćeg tržišta (45,5%), višak kapaciteta (36,4%), proširivanje poslovne mreže sa dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima (27,3%), jedinstvenost proizvoda (18,2%), velika potražnja za njihovim proizvodima na inozemnim tržištima (13,6%), te ulazak na tržište konkurenta koji predstavlja smetnju na domicilnom tržištu (13,16%).

Ispitanici su zatim upitani na koliki broj tržišta trenutno izvoze svoje proizvode i usluge. Njaveći broj odgovora potvrđuje izvoz u dvije do 5 zemalja (odgovor dalo 57,1% ispitanika). U jednu zemlju izvozi 28,6% poduzeća, dok u više od pet zemalja izvozi ukupno 14,3% poduzeća, odnosno 3 poduzeća od ukupno 21, koliko ih je dalo odgovor na ovo pitanje (vidljivo na Grafikonu 8.)

Grafikon 8. Broj izvoznih tržišta

## Na koliko tržišta trenutno izvozite svoje proizvode/usluge?

21 odgovor



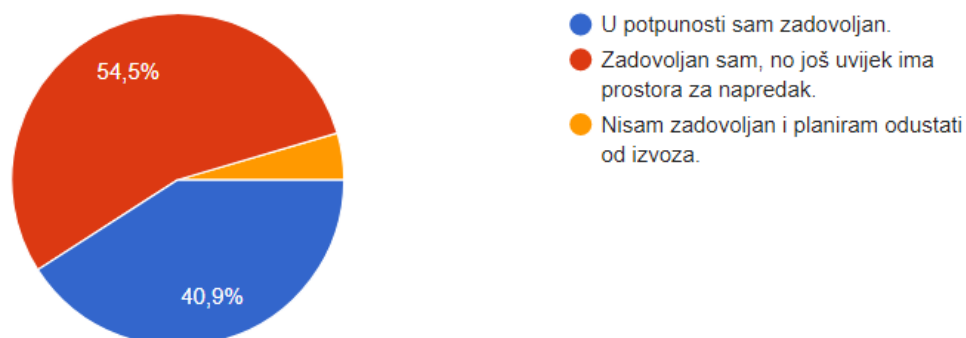
Izvor: rezultati istraživanja autorice rada, kolovoz 2019.

Na pitanje jesu li zadovoljni do sada ostvarenim uspjehom na izvoznim tržištima stiglo je 22 odgovora (Grafikon 9.). Najveći broj ispitanika (54,5%) zadovoljno je svojim poslovanjem, no također smatra kako još uvijek ima prostora za razvoj i napredak. Čak 40,9% ispitanih u potpunosti je zadovoljno inozemnim poslovanjem, dok samo iz jednog poduzeća (4,5%) smatraju svoj nastup na inozemnom tržištu lošom odlukom i planiraju odustati od izvoza.

Grafikon 9. Zadovoljstvo ostvarenim uspjehom na inozemnom tržištu

## Jeste li zadovoljni do sada ostvarenim uspjehom na inozemnom tržištu?

22 odgovora

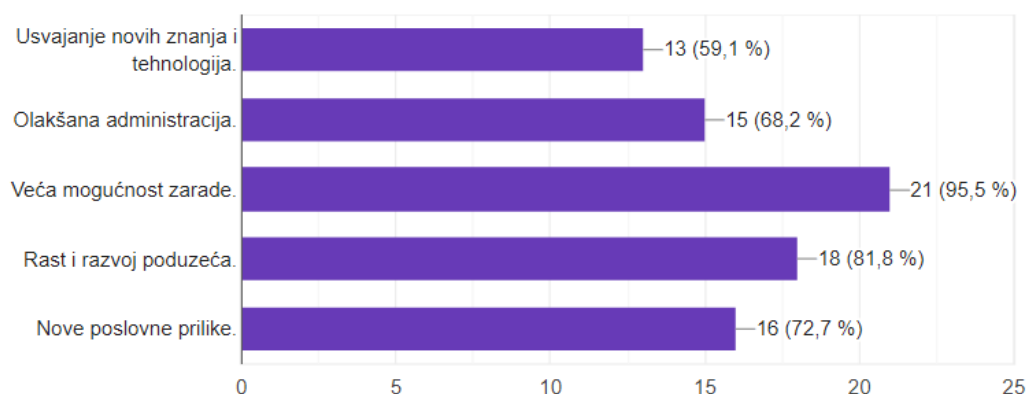


Izvor: rezultati istraživanja autorice rada, kolovoz 2019.

Grafikon 10. Prednosti izvoza na inozemna tržišta

### Nabrojite, prema Vlastitom iskustvu, prednosti izvoza na inozemna tržišta.

22 odgovora



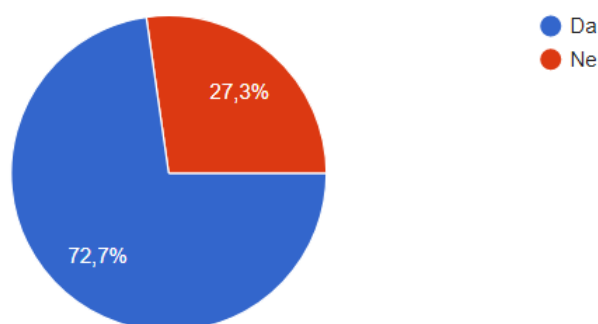
Izvor: rezultati istraživanja autorice rada, kolovoz 2019.

Prednosti izvoza, ispitanici su prema broju potvrdnih odgovora, označili slijedećim redoslijedom: veća mogućnost zarade (95,5%), rast i razvoj poduzeća (81,8%), nove poslovne prilike (72,7%), olakšana administracija (68,2%), usvajanje novih znanja i tehnologija (59,1%).

Grafikon 11. Planovi o širenju na nova tržišta

### Planirate li se širiti i dalje, na nova tržišta?

22 odgovora



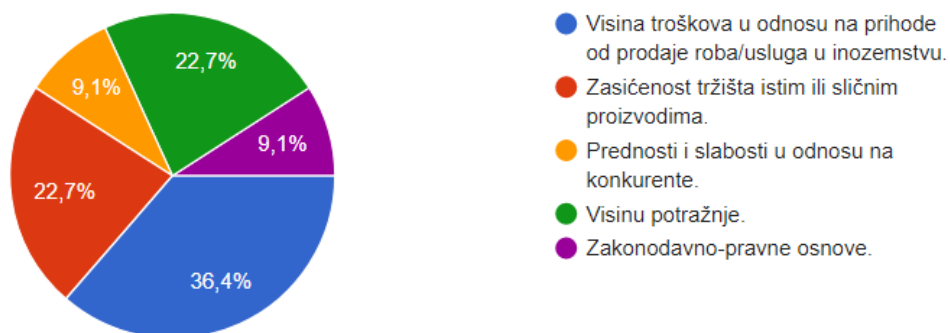
Izvor: rezultati istraživanja autorice rada, kolovoz 2019.

Po pitanju širenja na nova tržišta, 72,7% ispitanika planira se širiti i na druge zemlje, dok ostatak (27,3%) nema takve planove.

Grafikon 12. Faktori analize pri odabiru novih tržišta

### Prilikom odabira novog tržišta, prvo što poduzeće analizira jest?

22 odgovora



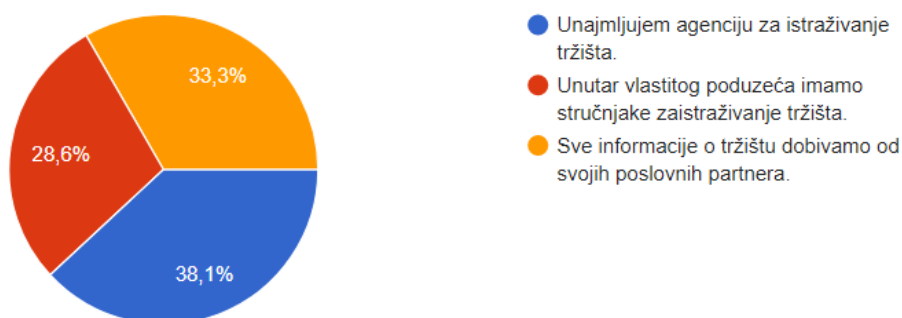
Izvor: rezultati istraživanja autorice rada, kolovoz 2019.

Kada provode analizu i biraju nova tržišta za izvoz, poduzeća razmatraju mnogobrojne faktore. Na pitanje što prvo analiziraju, ispitanici su mogli dodijeliti samo jedan odgovor. Rezultati su pokazali kako najveći broj ispitanih prvo izvršava kalkulaciju prihoda i troškova (36,4%). Za 22, 7% ispitanika najvažnija je visina potražnje dok jednak broj ispitanika prvo izvršava provjeru zastupljenosti, odnosno zasićenosti tržišta istim ili sličnim proizvodima. Zakonodavno-pravne temelje razmatra 9,1% ispitanika, dok jednak broj njih prvo provodi SWOT analizu da ustanovi svoje prednosti i slabosti u odnosu na konkurente.

Grafikon 13. Model provođenja istraživanja tržišta

### Na koji način provodite istraživanje tržišta na koje planirate izvoziti?

21 odgovor



Izvor: rezultati istraživanja autorice rada, kolovoz 2019.

Naposljetku se željelo saznati na koje sve načine poduzetnici dolaze do informacija o tržištima na koje planiraju izvoziti svoje proizvod i usluge. Najveći broj ispitanih (38,1%) u te svrhe unajmljuje agenciju za istraživanje tržišta kao najsigurniju opciju, 33,3% sve informacije o tržištu dobiva putem posrednika, odnosno svojih poslovnih partnera, dok ostatak (28,6%) unutar poduzeća ima vlastite stručnjake za istraživanje tržišta.



## 7. ZAKLJUČAK

Gospodarski rast jedna je od najvažnijih odrednica ekonomskog blagostanja neke zemlje. Kada ekonomisti pokušavaju objasniti različite razine gospodarskog rasta među državama, često stavljaju u odnos izvoz i ekonomski rast. Izvoz roba i usluga predstavlja jedan od najvažnijih izvora deviznih prihoda koji potiče rast i razvoj poduzeća, te otvara nova radna mjesta. U međunarodnoj trgovini, izvoz ima brojne konkurentske prednosti. Svaka zemlja maksimizira svoju dobrobit kroz aktivnosti koje su najučinkovitije u pogledu nedostatka resursa i faktora proizvodnje u ekonomiji. U posljednje vrijeme sve je veća uloga izvoza. Rast izvoza povećava tehnološke inovacije, pokriva domaću i stranu potražnju, a također povećava priljev deviza, što bi moglo dovesti do većeg korištenja kapaciteta i ekonomskog rasta.

No, osim u gospodarskom smislu, izvoz je od velikog značaja i za poduzeća. Otvara nove poslovne prilike, veću mogućnost zarade, nova tehnološka znanja, sklapanje novih partnerskih odnosa, te naposljetku utječe na rast i razvoj poduzeća. Premda su svjesni brojnih prednosti nastupa na inozemnom tržištu, nisu sva poduzeća spremna preuzeti taj rizik. Tijekom ovog rada nastojalo se istražiti koji su motivi presudni za donošenje odluke o izvozu proizvoda i usluga. Provedeno istraživanje pokazalo je da je gotovo jednak omjer poduzeća koja donose odluku o izvozu promptno, pri prvoj prilici, onima koji ideju izvoza dugo i pomno analiziraju. Otprilike 40% ispitanih u potpunosti je zadovoljno svojim poslovnim uspjehom na inozemnom tržištu, dok njih preko polovice izražava zadovoljstvo no smatra da postoji mogućnost dodatnog napretka. Kao temeljni motiv donošenja odluke o izvozu hrvatski poduzetnici naveli su ulazak u Europsku uniju i ukidanje granica, dok je drugi navedeni razlog zasićenost domaćeg tržišta. Zanimljivo je i da najveći broj ispitanih izvozi svoje proizvode i usluge na područje od dva do pet tržišta a preko 70% ispitanika planira se nastaviti širiti na nova tržišta. Kao temeljna prednost izvoza navedena je veća mogućnost zarade a kako bi dobili vjerodostojne informacije o potencijalnim tržištima, poduzeća najčešće unajmljuju agencije za istraživanje tržišta.

Hrvatski izvoz iz godine u godinu bilježi stope rasta, no još uvijek je neznatan u odnosu na druge, razvijene zemlje. Većina zemalja želi povećati izvoz a poduzeća žele prodavati više. Ako su prodali sve što mogu, stanovništvu svoje države, onda svoje proizvode i usluge žele prodati i u inozemstvo. Što više izvoze, to je veća njihova konkurentska prednost i stječe se stručnost u proizvodnji robe i usluga.

# LITERATURA

## KNJIGE:

1. Andrijanić, I. (2001) Vanjska trgovina: Kako poslovati s inozemstvom. Drugo dopunjeno i izmjenjeno izdanje. Nacionalna i sveučilišna knjižnica. Zagreb
2. Marković, M. (1994). Međunarodni marketing. Logos. Split
3. McClelland, D.C. (1961) The Achieving Society. The Free Press. New York
4. Tushman, M.L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. Administrative Science Quarterly.
5. Škrtić, M., Mikić, M.(2011) Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb

## STRUČNI, ZNANSTVENI RADOVI I PUBLIKACIJE:

1. Barker, S. & Kaynak, E. (1992). Empirijsko istraživanje razlika između početnih i kontinuiranih izvoznika. European Journal of Marketers, Vol. 26, broj 3.
2. Biggs, R. P. (2013) 10 reasons to go international. Atlantric Internatinal Growth Consultants.URL:[http://choosewashingtonstate.com/wp-content/uploads/2013/06/10\\_Reasons\\_to\\_go\\_International.pdf](http://choosewashingtonstate.com/wp-content/uploads/2013/06/10_Reasons_to_go_International.pdf) (pristupljeno 2019.)
3. Brkić, G. (2008) Izvoz roba i usluga: od odluke do isporuke. Vanjskotrgovinska/ spoljnotrgovinska komora bosne i hercegovine. Sarajevo. URL: [https://izvoz\\_roba\\_i\\_usluga\\_bhepa.pdf](https://izvoz_roba_i_usluga_bhepa.pdf) (pristupljeno 2019.)
4. Dawei, G. (2008) Internationalization and entry strategy of enterprises: A Case study of Chinese firm: Huawei. Dissertation in International Marketing. University of Halmstad School of Business and Engineering. URL: <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:238972/FULLTEXT01.pdf> (pristupljeno 2019.)
5. Dračić, I. (2012) Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje, Projekt u sklopu IPA programa, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Varaždin.

6. Dunning, John H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley Publishing Company
7. Francis, J. & Collins-Dodd, C. (2000) The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, Vol. 8: 3
8. Karagozoglu, Necmi & Lindell, Martin (1998) Internationalization of Small And Medium-Sized Technology-Based Eirms: An Exploratory Study. *Journal Of Small Business Management*, vol. 36: 1
9. Kihlstrom, R.E. & Laffont, J.J. (1979) General equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *Journal of Political Economy*, 87 (4)
10. Koroman, S. (2018) Društvene inovacije i poduzetništvo. Diplomski rad. URL: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:2275/preview> (pristupljeno 2019.)
11. Lopez, C. Fan, Y. (2005) Internationalization of Spanish fashion brand Zara. Brunel Business School. Brunel University Uxbridge. England. URL: <https://zara.pdf> (pristupljeno 2019.)
12. Martinez, J. A. (1997) Jose Maria Castellano. *Economistas*. No 73.
13. Masovic, A. (2018) Socio-cultural factors and their impact on the performance of multinational companies. Volume 7, Issue 1(14)
14. Murtezani, M. (2017) Utjecaj Podravke d. d. na razvoj Koprivničko križevačke županije. Završni rad. Međimursko veleučilište u Čakovcu. URL: <https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev:659/preview> (pristupljeno 2018.)
15. Nogal-Meger, P. (2018) The quality of business legal environment and its relation with business freedom. *International Journal of Contemporary Management* Volume 17 (2018) Number 2. URL: [IJCM\\_2\\_2018\\_111-136.pdf](https://www.ijcm.com/IJCM_2_2018_111-136.pdf)
16. Oviatt, B. M., McDougall, P. (2005) Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Stručni članak*. Vol. 29. Edition 5.

17. Stremtan, F. Mihalache, S.S. Pioras, V. (2009) On the internationalization of the firms – from theory to practice. URL: <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1120092/48.pdf> (pristupljeno 2019.)
18. Šipić, N., Najdanović, Z. (2012): Osnove poduzetništva. Skripta. Visoka poslovna škola s pravom javnosti. Zagreb
19. Vrtarić, N. (2016) Izvoz Republike Hrvatske na međunarodna tržišta. Diplomski rad. Varaždin
20. Škrtić, M., Mikić, M. (2009) Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća. Ekonomski pregled.

#### INTERNET IZVORI:

1. <https://www.jatrgovac.com/2018/06/fina-u-2017-svaki-cetvrti-poduzetnik-iz-djelatnosti-trgovine/> (pristupljeno 2018.)
2. <https://pvzg.hr> (pristupljeno 2018.)
3. <https://studenti.rs/skripte/ekonomija/metode-i-tehnike-prikupljanja-podataka-2/> (pristupljeno 2019.)
4. [http://www.poslovni.hr/media/article\\_upload/files/86/86a5de688921328566be7225bdc536e2.pdf](http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/86/86a5de688921328566be7225bdc536e2.pdf) (pristupljeno 2018.)
5. <http://hr.n1info.com/Biznis/a214445/Poduzetnici-u-trgovini-ostvarili-213-9-mlrd.-kuna-prihoda.html> (pristupljeno 2019.)
6. <http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-na-inozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2013/04/5.-predavanje.pdf> (pristupljeno 2019.)
7. [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-02-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-02-02_01_2019.htm) (pristupljeno 2019.)
8. <http://hafezicapital.com/international-market-entry/top-reasons-to-enter-international-markets/> (pristupljeno 2019.)
9. <https://www.jutarnji.hr/native/klupe-vrijedne-milijune/8818046/> (pristupljeno 2019.)

10. <https://notesmatic.com/2018/12/zara-number-of-stores/> (pristupljeno 2019.)

## POPIS GRAFIKONA

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon 1. Robna razmjena s inozemstvom od siječnja 2018. do prosinca 2018. .... | 24 |
| Grafikon 2. Broj zaposlenika trgovačkog branda Zara.....                          | 43 |
| Grafikon 3. Veličina poduzeća .....                                               | 47 |
| Grafikon 4. Zadovoljstvo poslovanjem na tržištu Republike Hrvatske.....           | 47 |
| Grafikon 5. Sudjelovanje u izvozu proizvoda/usluga.....                           | 48 |
| Grafikon 6. Razdoblje donošenja odluke o izvozu.....                              | 48 |
| Grafikon 7. Glavni motivi izvoza .....                                            | 49 |
| Grafikon 8. Broj izvoznih tržišta.....                                            | 50 |
| Grafikon 9. Zadovoljstvo ostvarenim uspjehom na inozemnom tržištu .....           | 50 |
| Grafikon 10. Prednosti izvoza na inozemna tržišta .....                           | 51 |
| Grafikon 11. Planovi o širenju na nova tržišta.....                               | 51 |
| Grafikon 12. Faktori analize pri odabiru novih tržišta .....                      | 52 |
| Grafikon 13. Model provođenja istraživanja tržišta .....                          | 52 |

## POPIS TABLICA

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Broj poduzetnika u djelatnostima trgovine u odnosu na ukupan broj poduzetnika RH (2008.-2016.) ..... | 14 |
| Tablica 2. Čimbenici koji utječu na donošenje odluke o strategiji ulaska na ciljno tržište.....                 | 20 |