

STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE TVRTKE

Magdić, Ivan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Algebra University College / Visoko učilište Algebra**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:225:389360>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[Algebra University - Repository of Algebra University](#)



VISOKO UČILIŠTE ALGEBRA

DIPLOMSKI RAD

**STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE
TVRTKE**

Ivan Magdić

Zagreb, veljača, 2023.

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

U Zagrebu, 13.9.2022

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. C.', written in a cursive style.

Predgovor

Tema rada „Strategija internacionalizacije tvrtke“ vrlo je kompleksna tema, a inspiraciju za rad dobio sam na kolegiju Međunarodni marketing kojeg vodi mr. sc. Mario Fraculj. Proučavanje stručne literature strategije internacionalizacije i proučavanje poslovnih slučajeva različitih tvrtki uz redovan posao na poziciji voditelja marketinga tvrtke JUB, trajalo je gotovo godinu dana. Pod sloganom kojim sam se vodio „možeš ako to želiš“ diplomski rad sam uspješno priveo kraju. Zahvalio bih se mentoru doc. dr. sc. Nikoli Draškoviću koji me je vodio kroz cijeli proces kao i vlastitoj obitelji, supruzi i troje djece, koji su imali razumijevanja za moj osobni i poslovni napredak kroz diplomski studiji i diplomski rad.

Sažetak

Glavni cilj ovog rada jest prikazati korake koje tvrtka mora poduzeti da bi uspješno nastupila i djelovala u međunarodnom okruženju. Rad prikazuje pripremne radnje koje tvrtka mora učiniti prije ulaska u strano tržište, kao i kriterije kojima se vodi prilikom odabira tržišta. Nadalje, istražuje metode ulaska na strano tržište, nacionalne regulative vezane uz ulazak stranih tvrtki na tržište, kao i potencijalne barijere pri ulasku na strano tržište. Gledajući s aspekta metodologije istraživanja, ovaj rad kombinira spoznaje iz više različitih izvora. Pored analize relevantne literature te istraživanja raspoloživih sekundarnih izvora informacija o primjenama različitih strategija internacionalizacije među poslovnim subjektima, provelo se i primarno istraživanje tehnikom dubinskih intervjua s vodećim menadžerima i članovima uprava triju tvrtki iz tri različita sektora: konditorska industrija, građevinska industrija i distributer robe široke potrošnje. Spoznaje do kojih se došlo kombinacijom sekundarnog i primarnog istraživanja ukazuju da nema velikih odstupanja između teorijskih koncepata navedenih u stručnim literaturama u odnosu na praktične situacije koje su dobivene od strane vodećeg menadžmenta tvrtki.

Ključne riječi: internacionalizacija, čimbenici koji utječu na internacionalizaciju tvrtke, motivi za internacionalizaciju, barijere internacionalizacije, strategije internacionalizacije.

Summary

The main goal of this thesis is to explore the steps a company must take to successfully perform and operate in an international environment. The thesis explores the preparatory activities a company must conduct before entering a foreign market and the criteria a company is guided by when choosing a market. Furthermore, it investigates the methods of entering a foreign market, national regulations regarding the entry of foreign companies into markets, and what barriers exist when entering a foreign market. From the perspectives of research methodology, this thesis combines findings from several different sources. In addition to the analysis of relevant literature and other secondary sources on the application of various internationalization strategies among business entities, primary research was carried out using the in-depth interview technique, and it was conducted on a convenient sample comprising leading managers and board members of three companies from three different sectors: the confectionery industry, the construction industry, and a distributor of consumer goods. The findings obtained through a combination of secondary and primary research indicate no significant discrepancies between the theoretical concepts stated in the literature and the experiences and practices of the industry professionals participating in this research study.

Keywords: internationalization, factors influencing company internationalization, motives for internationalization, internationalization barriers, internationalization strategies.

Sadržaj

| | |
|--|----|
| 1. Uvod | 1 |
| 2. Internacionalizacija tvrtke | 2 |
| 2.1. Geopolitička situacija i trgovačke barijere kao osnova ulaska na strano tržište ... | 2 |
| 2.2. Čimbenici koji utječu na odluku o ulasku na strano tržište | 13 |
| 2.3. Specifičnosti internacionalizacije europskih srednjih i malih tvrtki. | 18 |
| 3. Izvoz kao strategija ulaska na strana tržišta..... | 30 |
| 3.1. Neizravan izvoz | 31 |
| 3.2. Izravan izvoz..... | 34 |
| 3.3. Kooperativni modeli ulaska na strana tržišta..... | 37 |
| 4. Modeli pune kontrole na stranom tržištu | 43 |
| 5. Poslovni slučajevi..... | 49 |
| 5.1. Kraš d.d..... | 49 |
| 5.2. JUB d.o.o. | 52 |
| 5.3. Veliki hrvatski distributer robe široke potrošnje | 54 |
| Zaključak | 56 |
| Popis slika..... | 58 |
| Popis tablica..... | 59 |
| Literatura | 60 |

1. Uvod

Strategija internalizacije tvrtke vrlo je kompleksno područje međunarodnog poslovanja jer obuhvaća čitav niz pripremnih radnji prije ulaska tvrtke na strano tržište, uz veliku dozu neizvjesnosti. Svako tržište ima svoje specifičnosti koje je potrebno prethodno istražiti i pripremiti resurse potrebne za internacionalizaciju. Namjera ovog rada je obraditi pripreme radnje koje tvrtka mora učiniti prije ulaska na strano tržište, kojim se kriterijima tvrtka vodi prilikom odabira tržišta, koje sve metode ulaska na strano tržište postoje, nacionalne regulative po pitanju ulaska stranih tvrtki na tržišta, te koje sve barijere postoje pri ulasku na strano tržište. Ovaj rad obrađuje sve kriterije kojima se tvrtka vodi prilikom odabira tržišta na koje želi ući, a to su: interni faktori, vanjski faktori, na koji način tvrtka djeluje u poslovnom okruženju, te načini prijenosa poslovnih procesa i poslovnih znanja sa fokusom na „tacit nature of know – how“ (odnosi se na procese i tehnike koji se mogu naučiti samo kroz praktično iskustvo, kontekst i obuku te može uključivati npr. prodajne strategije ili načine upravljanja tvrtkom). Diplomski rad sastoji se od pet poglavlja u kojima se kroz sekundarno i primarno istraživanje obrađuju svi koraci potrebni za internacionalizaciju tvrtke. Sekundarno istraživanje provedeno je korištenjem stručne literature od prvog do četvrtog poglavlja, a peto poglavlje rezervirano je za primarno istraživanje. Prvo poglavlje opisuje predmet i ciljeve rada. Drugo poglavlje podijeljeno je u tri cjeline, te obrađuje koje sve geopolitičke situacije i trgovačke barijere utječu na internacionalizaciju tvrtke, koji sve čimbenici utječu na odluku o internacionalizaciji i koje su sve specifičnosti internacionalizacije malih i srednjih tvrtki. Treće poglavlje podijeljeno je u tri cjeline u kojima se opisuje neizravan, izravan i kooperativan način izlaska na strano tržište. U četvrtom poglavlju razrađuju se glavni modeli pune kontrole izlaska na strano tržište dok se peto poglavlje kao dio primarnog istraživanja sastoji se od tri poslovna slučaja: Kraš d.d., JUB d.o.o., vodeći distributer robe široke potrošnje.

2. Internacionalizacija tvrtke

Sve veća globalizacija rezultirala je daleko konkurentnijim okruženjem diljem svijeta, unutar kojih tvrtke stalno moraju pronalaziti različite načine da zadovolje potrebe kupaca kako ne bi zaostajali na tržištu. Root (1994) naglašava važnost za tvrtke da gledaju mimo tradicionalnog razmišljanja domaćeg tržišta. Meckl i Schramm (2005, str. 15) navode da su „ekonomija transakcijskih troškova i model internacionalizacije dvije najutjecajnije škole internacionalizacije“.

Internationalizacija je bila predmet promatranja mnogih istraživača. Definicije se obično razlikuju prema kutu promatranja različitih istraživača, a nove definicije uglavnom sastoje se od nadogradnje postojećih. Welch i Luostarinen (1988, str. 36) definirali su internacionalizaciju kao "pokret prema van prema angažmanu tvrtke u međunarodnim operacijama“. Za Calof i Beamish (1995, str. 116) internacionalizacija podrazumijeva "proces kojim tvrtka prilagođava svoje poslovne operacije (strategija, kultura, resursi itd..) novom poslovnom okruženju". Upravljanje međunarodnim poslovnim operacijama preko granica navedeno je kao jedan od najvećih izazova za tvrtke danas, budući da postoji mnogo čimbenika koji se mogu razlikovati od domaćeg tržišta (Czinkota i Ronkainen, 2007).

2.1. Geopolitička situacija i trgovačke barijere kao osnova ulaska na strano tržište

Geopolitičke promjene mogu imati značajni utjecaj na tvrtke. Geopolitika se bavi odnosima među nacijama i silama koje određuju prijateljske ili neprijateljske odnose među njima. Tvrtke, s druge strane, djeluju u makro i mikro vanjskom okruženju u kojem veće ekonomske, političke i društvene sile, kao i manji zakoni gospodarstva i zemlje određuju njihov uspjeh ili neuspjeh (MSG, 2022).

Stanovništvo raste, tehnologija omogućuje da se ljudi sve više povezuju i unatoč velikim političkim nemirima i podjelama, od vlada se sada traži da se ujedine kako bi se suočile s prijetnjama poput klimatskih promjena. Razumijevanje geopolitike uvijek je bilo važno za poslovanje. Jedan od razloga je što, na najosnovnijoj razini, međunarodno pravo dopušta vladama da kroz različite regulative zaustave ili ograniče poslovanje stranih tvrtki u njihovim zemljama. Područje geopolitičkog utjecaja na tvrtke može se kretati u području od

međunarodne trgovine, pa sve do ratnih situacija, terorizma i posebnih međunarodnih i regionalnih događaja. Ovo zadnje spomenuto uključuje rastući zamah tzv. inicijative 16 +1, odnosno kineski mehanizam širenja međunarodnog poslovanja na zemlje srednje i istočne Europe. Kooperacija 16 + 1 osnovana je 2012. godine kao inicijative kineske vlade s ciljem promicanja poslovanja i ulagačkih odnosa između tih država, a unutar okvira kineske inicijative Novog Puta svile, službenog imena Inicijativa Pojas i cesta. Novi put svile je omiljeni projekt kineskog državnog i partijskog šefa Xija Jinpinga: nova trgovinska mreža između Azije, Afrike i Europe. Kina pritom u mnogim zemljama financira gradnju luka, željezničkih pruga, prometnica i drugih infrastrukturnih projekata (Tportal, 2020).

Infrastrukturni projekti pod vodstvom Kine, uključuju brzu željeznicu od Budimpešte u Mađarskoj do Beograda u Srbiji, Pelješki most u Hrvatskoj, obećavaju europskim zemljama kojima je potpora najpotrebnija financijski poticaj. U nekim se projektima kao što je to izgradnja brze željeznice Budimpešta – Beograd pojavljuju kao investitori, dok se na drugim projektima kao što je to izgradnja Pelješkog mosta pojavljuju isključivo kao izvođači. Ovo su izrazito važni projekti za neke države pa ih neki parlamenti kao što je mađarski stavljaju pod visoki stupanj nacionalnog interesa i tajnosti (Hina, 2020). Ne smiju se zaboraviti niti kineski interesi kao što je značajna korist od luke u Pireju u Grčkoj ulaznoj točki za kinesku robu u srednju i istočnu Europu (The New York Times, 2012).

Unutar geopolitičkog okruženja posebno mjesto zauzima političko i pravno okruženje tvrtke. Prema Hollensenu (2020), političko – pravno okruženje dijelimo na: okruženje matične zemlje, okruženje zemlje domaćina i opće međunarodno okruženje.

Političko okruženje tvrtke u matičnoj zemlji može ograničiti njezino internacionalno funkcioniranje ali i samo funkcioniranje na domaćem tržištu. Najpoznatiji primjer političkog okruženja matične zemlje koji utječe na međunarodne operacije bila je Južna Afrika. Politički nemiri unutar JAR-a potaknuli su mnoge internacionalne tvrtke na povlačenje iz te zemlje (Hollensen, 2020). Nakon što su američke tvrtke napustile JAR, ostale su samo njemačke i japanske tvrtke (ibid). Njemačke tvrtke nisu se suočile sa većim političkim pritiskom kod kuće. Za razliku od njih japanska vlada je uvelike bila posramljena kada je ostala jedini trgovački partner JAR-u, što je na kraju rezultiralo smanjenjem ekonomskog djelovanja nekih japanskih tvrtki. Za međunarodne tvrtke dodatni problemi koji se javljaju prilikom širenja na druge države mogu biti i loše poslovne prakse u tim novim državama. Pod lošim poslovnim praksama podrazumijevamo mito i korupciju odnosno „podmazivanje

posla“ za određene usluge, npr. ubrzavanje pojedinih pravnih procesa za pokretanje proizvodnje (ibid).

Globalna tvrtka mora ovom izazovu pristupati postepeno i vrlo pažljivo odmjeriti ulazak u zonu davanja mita za pojedine poslove i usluge. Na kraju treba zaključiti da međunarodne tvrtke primjenjujući model mita na novim tržištima mogu vrlo lako ući u zamku, što se dugoročno može loše odraziti na performans rada zaposlenika i generalni ugled tvrtke (ibid). Treba naglasiti da je „podmazivanje“ poslovanja ne samo protuzakonito u većem dijelu poslovnog svijeta već studije pokazuju da je to također kontraproduktivno što rezultira nižim profitnim maržama, povratom kapitala i moralom zaposlenika (Harward Business Review, 2018). Od 2006. godine stotine kompanija - uključujući globalne brendove poput Novartisa, Hewlett-Packarda i Rolls Roycea postale su nagodbe s američkim vlastima zbog optužbi za podmićivanje u inozemstvu (ibid).

Vlade država mogu imati vrlo važnu ulogu u promoviranju pojedinih tvrtki izvoznika. Regulatorne potporne aktivnosti izravni su pokušaji vlade da učine proizvode svoje zemlje konkurentnijima na svjetskim tržištima. Od posebnog su interesa izvozne subvencije za tvrtke izvoznike, kao i posebne carine na uvoz, čime se s druge strane štite domaće tvrtke. U oba slučaja cilj je osigurati profitabilnost i konkurentnost tvrtki na domaćem i stranom tržištu, a koje bi mogle pokleknuti pred jakom međunarodnom konkurencijom. Subvencije se tako mogu očitovati kroz niže poreze na dobit za tvrtke izvoznike ili izravne potpore koje mogu biti ciljane za promociju tvrtki na stranim tržištima, (Hollensen, 2020).

U širem smislu državni programi za promicanje izvoza osmišljeni su kako bi riješili pojedine unutar organizacijske barijere kao što su nedostatak motivacije prvenstveno zato jer su ovi procesi dugotrajni i skupi, zbog nedostatka odgovarajućih informacija i ograničenja u smislu temeljnih resursa (Albaum et al., 2002).

Jedan od najboljih primjera uloge domaće vlade u procesu internacionalizacije tvrtke jest Huawei Technologies Corporation, (Huawei Technologies, 2022). Tvrtka Huawei Technologies, osnovana 1987. godine, vodeći je svjetski pružatelj infrastrukture i pametnih uređaja informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) sa godišnjim prihodom u 2020. godini od 136 milijardi američkih dolara i neto dobiti od skoro 10 milijardi američkih dolara (ibid).

Intervencija države u procesu internacionalizacije tvrtke može se očitovati kroz pružanje informacija. Mnoge velike tvrtke informacije o stranom tržištu mogu same prikupljati.

Mnoge tvrtke koriste vanjske istraživačke agencije, no treba napomenuti da veliki broj tvrtki nemaju dovoljno resursa da bi same ili preko agencija prikupljale informacije potrebne za vlastitu internacionalizaciju. U ovom zadnjem slučaju nacionalne vlade mogu biti glavni izvor informacija o stranim tržištima. Informacije koje su bitne u smislu izlaska na strana tržišta za pojedine tvrtke razlikuju se od zemlje do zemlje i možemo ih svesti na nekoliko važnijih (Albaum et al., 2002):

- Ekonomski, društveni i politički podaci o pojedinim zemljama, uključujući njihovu infrastrukturu.
- Pojedinačna izvješća o stranim tvrtkama.
- Popisi stranih potencijalnih kupaca, distributera, agenata.
- Informacije o relevantnim državnim propisima u zemlji i inozemstvu.
- Informacije koji nisu uvijek dostupne od vlade, npr. inozemni kreditni podaci.

Povećanje izvoza jedan je od najvećih prioriteta svake vlade. Veći broj aktivnosti nacionalnih vlada mogu stimulirati izvoz domaćih tvrtki. Te aktivnosti uključuju (Belloc i Di Maio, 2011):

- Povrat carine.
- Dostupni povoljniji krediti za tvrtke izvoznice.
- Pojednostavljena zakonska regulacija za izvoz, dostupnost informacija o stranim tržištima i zahtjevima stranih tržišta.
- Unapređenje suradnje među gospodarskim subjektima, posebno kod malih i srednjih tvrtki.
- Kombiniranje kratkoročne i dugoročne politike rasta izvoza te poticanje na tehnološki razvoj i konkurentnost tvrtki izvoznika.

Nevladine organizacije igraju također bitnu ulogu u promociji tvrtki u međunarodnom okruženju. Ovakve aktivnosti ponajviše uključuju (Albaum et al., 2002):

- Industrijska i trgovačka udruženja.
- Gospodarske komore: lokalne gospodarske komore, nacionalne komore, nacionalne i međunarodne komorske udruge, nacionalne komore u inozemstvu.
- Organizacije koje se bave promicanjem izvoza, trgovine, istraživačke organizacije, organizacije koje se bave trgovačkom arbitražom.

Političko okruženje zemlje u koju se planira investirati vrlo je važno za menadžere tvrtke koji moraju kontinuirano pratiti vladu, njezinu politiku i stabilnost kako bi utvrdili potencijal za političke promjene koje bi mogle negativno utjecati na poslovanje tvrtke. Unutar političkog okruženja posebni status zauzima politički rizik neke zemlje. Svaka zemlje ima određenu razinu političkog rizika. Postoje tri glavna politička rizika (Hollensen, 2020):

1. Vlasnički rizik kojim se izlaže imovina i život.
2. Operativni rizik, koji se odnosi na uplitanje u tekuće poslovanje poduzeća.
3. Rizik prijenosa, koji se uglavnom susreće kada poduzeća žele prenijeti kapital između zemalja.

Politički rizik uglavnom nastaje djelovanjem vlada, no može nastati djelovanjem aktivnosti koje su izvan njihove kontrole (ibid):

- **Ograničenje uvoza.** Selektivno ograničavanje uvoza je standardni postupak akcije vlade kako bi prisilila strane tvrtke da više kupuju sirovine, dijelove ili strojeve u zemlji domaćina. Na taj način se stvara umjetno tržište za lokalnu industriju. Zadnji aktualni primjer odnosi se na ograničavanje uvoza SAD-u svih proizvoda koji su porijeklom iz Rusije ili Bjelorusije, a što je uzrokovano ratnom invazijom Rusije na Ukrajinu te podrškom Bjelorusije svojoj saveznicu Rusiji. Promjene u uvozu proizlaze iz Zakona o obustavi normalnih trgovinskih odnosa s Rusijom i Bjelorusijom, koji je potpisao predsjednik Biden, a koji povećava carine za proizvode za koje se navodi da su Rusija ili Bjelorusija njihova zemlja podrijetla, (U.S. Department of Commerce, 2022).
- **Zakon o lokalnom sadržaju proizvoda.** To su zakoni koje vlada može donijeti, a koji se odnose na pravila da tvrtka koja investira i proizvodi neki proizvod u zemlji domaćina mora imati dio proizvoda nabavljen lokalno. Ovaj se zahtjev često nameće tvrtkama koje sklapaju neke proizvode u zemlji domaćina, pa se na taj način želi potaknuti lokalno gospodarstvo. Vlada Gane je još 2007. razvila strategiju kako da na što bolji način iskoristi svoja nalazišta nafte. Ta strategija uključivala je zakone koji su se odnosili na lokalni sadržaj, odnosno u slučaju Gane lokalni sadržaj odnosio se na obvezu korištenja lokalnih naftnih radnika i eksperata odnosno lokalno sudjelovanju u svim aspektima naftne i plinske industrije (GhanaWeb, 2014). Glavni cilj bio je osigurati da građani Gane sudjeluju u svim projektima povezanim uz vađenje nafte i plina. I u zakonodavstvu i u politici, lokalni sadržaj odnosi se na korištenje ganske lokalne ekspertize, roba i

usluga, ljudi, poduzeća i financiranje u naftnim i plinskim aktivnostima (Page i Tarp, 2022).

- **Kontrola cijene.** Bazične proizvode bitne za životno funkcioniranje potrošača vlada može kontrolirati kroz cijene. Farmaceutske proizvode, benzin, hranu, automobile vlada može staviti pod tržišnu kontrolu cijena. Najčešće se to dešava u vrijeme većih svjetskih inflacija. Tako je za primjer Vlada Republike Hrvatske krajem 2021. godine u trenutku većih promjena na svjetskoj sceni energenata odlučila zaštititi svoje građane od velikog rasta cijena goriva na način daje donijela uredbu od ograničenoj cijeni goriva na rok od 30 dana (Vlada RH, 2021).
- **Kontrola porezima.** Ukoliko se vlada koristi poreznom kontrolom nad uvozom stranih proizvoda onda to možemo kvalificirati i kao politički rizik. Gotovo sve vlade žele privući izravna strana ulaganja. Studije koje ispituju strana ulaganja pokazuju da se izravna strana ulaganja u prosjeku smanjuju za 3,7% nakon povećanja porezne stope na izravna strana ulaganja za 1%, te isto tako neke novije studije pokazuju da su strana ulaganja izrazito osjetljiva na oporezivanja (OECD, 2008).
- **Ograničavanje poslovanja uz pomoć sindikata.** U mnogim zemljama sindikati imaju veliki utjecaj na vladu i donošenje zakona o radu. Na taj način mogu utjecati na visinu troškova rada u zemlji, pravna i operativna ograničenja otvaranja ili zatvaranja tvornica što direktno utječe na isplativost investicija stranih tvrtki. Za primjer sindikati u Latinskoj Americi odigrali su bitnu ulogu u sprječavanju zatvaranja postrojenja dok u EU, posebice u Njemačkoj ili Francuskoj imamo slučajeve zastupljenosti sindikalnih vođa u samom vrhu tvrtke (Hollensen, 2020).
- **Promjene vlade.** Nove nacionalne vlade možda neće poštivati ugovore sa stranim tvrtkama koje su sklopile prethodne vlade. U zemljama u razvoju ova situacija je česti slučaj. Za primjer kasno u prosincu 2008. godine tržište aluminija je zatresla kriza koja se desila nakon smrti gvinejskog predsjednika Lansane Contéa. Nakon njegove smrti došlo je do državnog udara vojskom. Novi čelnici Gvineje, nacije koja drži najveće svjetske zalihe boksita, zahtijevali su nove pregovore i nove ugovore sa stranim tvrtkama koje su eksploatirale sirovine neophodne za proizvodnju aluminija (Reid, 2021).
- **Nacionalizacija ili izvlaštenje** daje pravo vladi da zaplijeni imovinu neke tvrtke. Ovakve situacije vidamo danas vrlo rijetko, ali možemo ovu situaciju definirati kao ultimativno vladino oruđe za kontrolu stranih tvrtki. U SAD-u već dugi niz godina

postoje političke struje koje zastupaju nacionalizaciju medicinske skrbi. Krajnji cilj je stvoriti sustav u kojem će kroz svoje poreze svatko imati pravo na besplatno i javno zdravstvo. Inicijativa za besplatno zdravstvo često nailazi na veliko protivljenje kad god je izborni ciklus, jer mnogi u Sjedinjenim Državama vjeruju da će nacionalizacija zdravstva ugušiti inovacije i smanjiti kvalitetu skrbi (CFI, 2020).

- **Puzajuća eksproprijacija.** Udomljavanje ili puzajućom eksproprijacijom smatramo proces kada nacionalna vlada postepeno smanjuje kontrolu vlasnika nad pojedinom tvrtkom. Tvrtka nastavlja raditi ali vlada ima sve veći utjecaj. Ova kontrola vlade daje mogućnost veće količine odluka domaćim državljanima unutar strane tvrtke, postavljanje domaćih državljana na vodeće pozicije tvrtki kao i u konačnici sve veće korištenje lokalnih resursa. Kao i nacionalizaciju, puzajuću eksproprijaciju možemo više promatrati kroz povijesni kontekst. Puzajuća, postepena eksproprijacija odnosno izvlaštenje oblik je neizravnog izvlaštenja i odnosi se na situaciju u kojoj možda ne postoji pojedinačni čin izvlaštenja, već niz radnji koje tijekom vremena imaju jednak učinak (Allen&Overy, 2018). Jedan od poznatijih primjera puzajuće eksproprijacija bila je politika Meksika prema nekim tvrtkama u stranom vlasništvu. Ta politika se zove meksikanizacija, a glavna svrha je političke i gospodarske prirode protiv tvrtki u stranom vlasništvu prisiljavajući ih da prenesu minimalno 51% dionica svojih tvrtki meksičkim državljanima. Za razliku od nacionalizacije, u kojoj država preuzima na korištenje posjed za njegovo izravno iskorištavanje, ovdje vlast ne mora stjecati nikakvu imovinu (Luis J. Creel Jr, 1968).

Jedan od vrlo čestih i učinkovitih načina kako nacionalna vlada može utjecati na poslovanje stranih tvrtki u svojoj zemlji jest putem trgovačkih barijera, koje se nazivaju i carinske tarife. Ovaj pristup služi kako bi se favorizirala lokalna tvrtka i zaštitilo domaće gospodarstvo. Obično smanjuju količinu robe i usluga koje se mogu uvesti. Takve trgovinske prepreke imaju oblik carina ili poreza i općenito koriste vladama, domaćim proizvođačima i nacionalnim interesima na račun potrošača.

Navode se dva glavna razloga zašto vlade uvode tarife (Hollensen, 2020):

1. **Za zaštitu domaćih proizvođača.** Zaštitom domaće proizvodnje, potrošačima domaća roba može biti cjenovno privlačnija jer uvozna roba ima dodatni trošak uvozne tarife ili carine. S druge strane postoji velika opasnost od dugoročno negativnog efekta. Naime, gospodarstva koja su u prevelikoj mjeri zaštićena

trgovinskim tarifama postaju ne konkurentna u međunarodnom okruženju, odnosno tvrtke koje iz takvog zaštićenog gospodarstva izađu na međunarodnu scenu nisu učinkovite. Jedan od najpoznatijih i najobuhvatnijih politika protekcionizma u zadnjih nekoliko godina jesu „Trumpove carine“. Radi se o nizu američkih carina uvedenih tijekom predsjedanja Donalda Trumpa kao dio njegove ekonomske politike "Amerika na prvom mjestu" za smanjenje trgovinskog deficita Sjedinjenih Država premještanjem američke trgovinske politike s multilateralnih sporazuma o slobodnoj trgovini na bilateralne trgovinske sporazume (Tax Foundation, 2022). U siječnju 2018. Trump je uveo carine na solarne panele i perilice rublja od 30% - 50%, dok je u ožujku 2018. uveo carine na čelik (25%) i aluminij (10%) iz većine zemalja koje su prema Morgan Stanleyju, pokrivale procijenjenih 4,1 posto američkog uvoz (Office of the United States Trade Representative, 2018).

2. **Za ostvarivanje prihoda.** Ostvarivanje prihoda kao osnovni cilj tarifne politike raširen je među slabije razvijenim zemljama. U slabije razvijenim zemljama sa slabom trgovinom i industrijom nacionalne vlade vide trgovačke tarife kao model dodatnog izvora prihoda.

Carine su izravni porezi i pristojbe na uvoz robe, vrlo su jednostavan način za akumulaciju dodatnih prihoda države, vrlo su jasan model i tvrtke koje ulaze na takvo tržište vrlo lagano mogu ukalkulirati trošak carina u svoje poslovanje. Pristojbe na uvoz robe moramo sagledavati i politički jer vrlo često služe političarima kao alat zaštite domaće proizvodnje.

Najčešće forme carinskih tarifa možemo svesti na (ibid):

- **Specifične.** Naknade se naplaćuju određenim proizvodima, bilo po težini ili volumenu, i obično izraženo u lokalnoj valuti. Na primjer, EU naplaćuje carine na određene mliječne proizvode na temelju težine mliječne tvari u proizvodu (WITS, 2010).
- **Ad valorem.** Naknada je izražena u postotku linearno na cijenu uvezene robe. *Ad valorem* porezi često predstavljaju glavne izvore prihoda državnih i općinskih vlasti. Državna jedinica može zahtijevati od svake tvrtke ili pojedinca koji posjeduje imovinu ili posluje u okviru njezine nadležnosti da plati *ad valorem* porez.

Najčešći *ad valorem* porezi su (Corporate Finance Institute, 2022):

1. Porez na imovinu *ad valorem* koji vlasnik nekretnine ili druge poslovne stambene nekretnine plaća na vrijednost svoje imovine.

2. Porez na promet je porez koji se naplaćuje na mjestu kupnje određenih dobara i usluga. Porez se može uključiti u cijenu proizvoda ili dodati na prodajnom mjestu. Porezna uprava naplaćuje postotak poreza na promet. Porez na promet propisuje se postotkom na cijenu dobra (ili usluge) koje se razmjenjuje. Općenito ga plaća kupac pri svakoj kupovini robe, ali je prodavatelj odgovoran za njegovo prikupljanje i uplaćivanje državi.
- **Diskriminacijske naknade.** Ovdje se radi o naknadama za robu koja dolazi iz određene zemlje, gdje postoji određene trgovinska neravnoteža ili zbog političke svrhe. Treba napomenuti da zemlje koje su članice WTO (eng. *World Trade Organisation*) sporazuma ne mogu između sebe primjenjivati diskriminacijske naknade. U slučaju da jedna zemlja daje drugoj nižu carinsku stopu za neki proizvod mora to učiniti i za sve ostale zemlje članice WTO.

Vlade mogu utjecati na investicije i ulaganja privatnih tvrtki ne samo kroz već spomenute oblike carinskih tarifa već i kroz necarinske barijere. Za necarinske barijere možemo kazati da su to sve one barijere koje ograničavaju uvoz, a ne odnose se na klasične carine. Necarinske barijere uključuju kvote, embargo, administrativna kašnjenja i zahtjev za lokalizacijom sadržaja proizvoda. Kao dio svoje političke ili ekonomske strategije, neke zemlje često koriste necarinske barijere kako bi ograničile količinu trgovine koju obavljaju s drugim zemljama. Tako je za primjer Kina odlučivala da se avokado koji dolazi iz zemalja poput Kenije mora biti zamrznut na -30°C kao i da se mora oguliti prije slanja (Tutor2u, 2020). Kamioni voća koji iz Sjeverne Makedonije dolaze u Srbiju podliježu carinskim i sanitarnim kontrolama, te dugo čekaju na granici (ibid). Kvote su ograničenja u količinama ili težinama za određenu robu koja treba ući ili izaći iz zemlje. One su najčešći oblik trgovinske barijere nakon carina koje vlade koriste. Nacionalne vlade najčešće upravljaju kvotama dajući ih privatnim tvrtkama ili vladama ovisno je li riječ o uvozu ili izvozu. Carinskim kvotama (engl. „*Tariff rate quotas*”, *TRQs*) dopušta se uvoz unaprijed određene količine proizvoda po carinskim stopama koje su niže od normalne carinske stope za taj proizvod (Faculty Economics Meiji Gakuin University, 2022).

Prema Hollensenu (2020) postoje dva razloga zašto vlade uvode uvozne kvote:

1. Kad žele zaštititi domaće proizvođače postavljanjem ograničenja za uvoz određenih proizvoda. Na taj način vlade štite određene nacionalne gospodarske grane. Oni koji dobivaju u ovim odnosima su domaći proizvođači koji zauzimaju određeni tržišni

udio, a gubitnici su svakako potrošači koji gube zbog više nametnute cijene i slabijeg izbora.

2. Može nametnuti uvozne kvote kako bi natjerala tvrtke drugih zemalja da se natječu s njima za ograničenu količinu dopuštenog uvoza. U ovom slučaju oni koji žele dobiti kvotu snižavaju cijenu, a konačni dobitnici su potrošači koji plaćaju manju cijenu za proizvod. Domaći proizvođači konkurentne robe pobjeđuju ako vanjski proizvođači ne snize svoje cijene, ali gube ako to učine.

Kao što postoje razlozi za uvozne kvote tako nacionalne vlade uvode i kvote za izvoz domaćih proizvođača. Postoje najmanje dva razloga zašto neka zemlja nameće izvozne kvote svome domaćem proizvođaču (ibid):

1. Kada želi zadržati zalihe određenih resursa koji su od strateškog značaja za zemlju. Ovaj je motiv najčešći u zemljama izvoznicima prirodnih resursa koji su bitni za funkcioniranje zemlje domaćina ili dugoročni opstanak nacije.
2. Kada želi ograničiti svjetsku ponudu pojedinih dobara ili sirovina kako bi im podigla cijenu. Primjeri ovakvog djelovanja možemo vidjeti unutar organizacija poput OPEC-a, Organizacije naroda izvoznica nafte.

Ovdje treba spomenuti i jedinstvenu verziju izvozne kvote koja se naziva „dobrovoljno ograničenje izvoza“. U načelu ovdje se radi o izvoznim kvotama koje zemlja izvoznik nameće svojim izvoznicima uslijed političkog i gospodarskog pritiska zemlje u koju se ti proizvodi uvoze. Klasičan primjer upotrebe dobrovoljnog ograničavanja izvoza učinio je Japan prema svojoj agresivnoj industriji automobila. Naime, 80-tih godina prošlog stoljeće japanska industrija automobila uvelike je ugrozila američku automobilsku industriju i to do te mjere da su neki proizvođači u SAD-u bili primorani djelomično ili u potpunosti ugasiti svoje pogone (ibid). Početkom 1974. američka strana počela je nadgledati uvoze automobila u SAD, a iste godine uslijedio je i veliki naftni šok za američko gospodarstvo. No unatoč tim događajima i velikim pritiscima američke administracije na japanske proizvođače automobila i dalje je zabilježen rast japanskih automobilskih marki na američkom tržištu sve do 1981 (Faculty Economics Meiji Gakuin University, 2022). Do promjena je došlo dolaskom Reganove administracije kada su i sklopljeni prvi ugovori između SAD i Japana o dobrovoljnom uvođenju kvota od strane Japana prema svojim vlastitim proizvođačima automobila. Sve ovo dovelo je do toga da su japanski proizvođači u narednih deset godina

počeli otvarati proizvodne pogone u SAD-u što je na neki način opet pogodovalo SAD-u kroz otvaranje novih radnih mjesta i pozitivnom utjecaju na ukupni BDP (ibid).

Jedan od vrlo rigoroznih političko ekonomskih utjecaja jedne države na drugu, a time i na gospodarstvo jest embargo. Ovdje se radi o potpunoj zabrani uvoza ili izvoza skupine proizvoda ili određenog proizvoda s određenim zemljama. To je najrestriktivnija necarinska dostupna trgovinska barijera i obično se primjenjuje za postizanje političkih ciljeva. Embargo može odrediti pojedinačna država ili nadnacionalna organizacija kao što je UN ili EU. Jedan primjer potpune zabrane trgovine s drugom zemljom je američki embargo na trgovinu s Kubom (U.S Department of State, 2022). Drugi primjer novijeg datuma je embargo kojeg je postavio ruski predsjednik Vladimir Putin na uvoz hrane iz EU i SAD-a i koji traje do prosinca 2022., a što je rezultat zapadnih sankcija prema Rusiji zbog pripojenja Krima (Hina, 2022). Najnoviji primjer velike akcije embarga prema Rusiji nastupio je uslijed vojne invazije Rusije na Ukrajinu nakon čega je EU usvojio rezoluciju o hitnom uvođenju potpunog embarga na uvoz ruske nafte, ugljena, nuklearnog goriva i plina (Hina, 2022). No neke zemlje poput Mađarske nisu u početku prihvatile paket mjera protiv Rusije zbog izrazito velike ovisnosti o ruskoj nafti, pa je EU bila primorana uspostaviti poseban dulji tranzicijski period za Mađarsku, što u konačnici dovodi u pitanje dosljednost i jačinu embarga (Radio Slobodna Evropa, 2022).

Necarinske barijere mogu uključivati i administrativna kašnjenja kojima je glavni cilj ometanje brzog protoka roba i trgovine. Ova mjera uključuje široki raspon radnji vlade kao što su nedovoljni broj carinika, dodatne preglede proizvoda, zahtjevi za posebne dozvole, itd. Cilj takvih administrativnih kašnjenja za zemlju je diskriminirati uvozne proizvode – jednom riječju, to je protekcionizam. Najbolji primjer je Japan koji je uklonio brojne trgovinske barijere, no i dalje na suptilan način otežava uvoz brojnoj robi. Japan ima neke necarinske barijere koje mogu utjecati na komercijalnu aktivnost mogućim ometanjem ili odgodom uvoza stranih proizvoda u Japan (International Trade Administration, 2022). Iako su konkurencija, pritisak američke i druge strane vlade i drugi čimbenici umanjili utjecaj ovih prepreka, američke tvrtke još uvijek mogu naići na necarinske barijere kroz neke zahtjeve kao što su posebni standardi specifični za japansko tržište, službeni propisi koji daju prednost domaćim proizvodima, zahtjev u nekim sektorima ili projektima za tvrtke da pokažu prethodno iskustvo u Japanu (ibid). Jedna od necarinskih mjera zaštite domaćeg tržišta jest politika zahtjeva za lokalizaciju sadržaja proizvoda (eng. *Local content request*,

LCR). To može biti niz zakona koji propisuju da određeni proizvodi koji se stavljaju na tržište moraju sadržavati dio koji je lokalno proizveden. Cilj ovih mjera je prisiliti strane tvrtke proizvođače da u proizvodnji koriste lokalne resurse. Posljednjih godina došlo je do značajnog porasta korištenja ovih mjera, budući da vlade pokušavaju postići različite ciljeve koji su usmjereni na zapošljavanje, industrijski i tehnološki lokalni razvoj. Unatoč dugogodišnjim i pretežno negativnim dokazima o utjecaju *LCR*-a na gospodarski razvoj i trgovinu, oni i danas nastavljaju imati značajnu ulogu u politici. Od financijske krize prije deset godina, vlade su uvele više od 340 mjera lokalizacije, uključujući preko 145 novih zahtjeva za lokalnim sadržajem, uglavnom u nastojanju da poboljšaju domaće zapošljavanje i industrijski učinak (OECD, 2022).

2.2. Čimbenici koji utječu na odluku o ulasku na strano tržište

Kako je internacionalizacija tvrtki u današnje vrijeme sve zahtjevnija, način na koji tvrtka izlazi sa svog domaćeg tržišta na nova inozemna tržišta i odabir pravih modela ulaska važna su odluka koja zahtijeva mnogo resursa i planiranja. Postoje četiri grupe čimbenika koje utječu na odluku o izlasku na strano tržište, a što u isto vrijeme mogu biti i glavne prepreke (Hollensen, 2020):

1. Interni faktori.
2. Vanjski faktori.
3. Na koji način tvrtka djeluje u svojem poslovnom okruženju ili poželjan način rada.
4. Način prijenosa poslovnih znanja i poslovnih procesa unutar tvrtke.

Pod interne faktore ubrajamo nekoliko važnih čimbenika, a to su: veličina tvrtke, međunarodno iskustvo tvrtke, proizvodi i usluge koje tvrtka nudi.

Veličina tvrtke i samo poznavanje koliko je tvrtka velika vrlo je važna činjenica koju tvrtka mora znati o sebi ukoliko želi nastupati na inozemnom tržištu. O veličini tvrtke ovisi način na koji će ta tvrtka nastupati na inozemnom tržištu. Tako će manje i srednje tvrtke više težiti modelu kojeg zovemo *izvozni model* koji omogućava veću fleksibilnost, daje manju kontrolu ali ima i manji rizik poslovanja. Manje tvrtke nemaju dovoljno resursa koji su potrebni za postizanje visoke kontrole. S vremenom kako će tvrtka rasti i kako će doći do svih potrebnih

resursa za preuzimanje potpune kontrole tako će hijerarhijski model, odnosno model pune kontrole tvrtke na stranom tržištu postati prikladniji (tvrtka investira na stranom tržištu).

Međunarodno iskustvo rukovodećih menedžera u tvrtki, a samim time i cijele tvrtke drugi je i vrlo važan interni faktor odluke o izlasku tvrtke na strano tržište. Što ima veće međunarodno iskustvo to će se tvrtka lakše odlučiti za hijerarhijski model potpune kontrole na novom stranom tržištu. Dow i Larimo (2009) zaključuju iz svog istraživanja da bi praktičari trebali biti svjesni da nisu svi oblici iskustva jednaki. Prema De Búrca et al., (2004) prethodna iskustva menadžmenta poduzeća na međunarodnim tržištima uvelike utječu na odabir inozemnog načina ulaska.

Razvijajući svoju teoriju internacionalizacije, Johanson i Vahlne (1977) tvrde da se nesigurnost na međunarodnom tržištu smanjuje stvarnim međunarodnim djelovanjem tvrtke (iskustveno znanje), a ne objektivnim znanjem. Osnovne pretpostavke modela su da je nedostatak takvog znanja važna prepreka razvoju međunarodnog poslovanja i da se mogu steći potrebna znanja uglavnom kroz operacije u inozemstvu. To vrijedi za dva smjera internacionalizacije: sve veći angažman poduzeća u pojedinoj stranoj zemlji, i sukcesivno osnivanje poslovanja u novim zemljama.

O fizičkim karakteristikama proizvoda ili usluga u načelu ovisi i odabir modela nastupa tvrtke na stranom tržištu. Fizičke karakteristike proizvoda ili usluge, kao što su masa proizvoda, kompleksnost proizvoda, kvarljivost proizvoda važni su za određivanje mjesta proizvodnje. U slučajevima proizvoda s visokom vrijednošću, poput skupih satova, obično se koristi strategija izravnog izvoza, osobito tamo gdje postoje značajne proizvodne ekonomije obujma ili ako menadžment želi zadržati kontrolu nad proizvodnjom zato što to zahtjeva kvaliteta proizvoda. Za primjer neki će proizvodi zahtijevati tehničku podršku i servis, što prodajni posrednici ili distributeri neće moći kvalitetno pružiti tržištu. U ovim slučajevima tvrtke će koristiti hijerarhijski pristup tržištu. Nasuprot tome, u industriji bezalkoholnih pića i piva, tvrtke obično sklapaju ugovore o licenciranju ili ulažu u lokalno punjenje, jer su troškovi isporuke, osobito na udaljena tržišta, preveliki.

Proizvodi se međusobno razlikuju po fizičkim varijacijama, nazivu, post prodajnoj usluzi, te se to sve naziva tržišna diferencijacija (Hollensen, 2020). Tržišna diferencijacija danas tvrtkama donosi enormnu dobit jer se na taj način razlikuju od konkurencije. Da bi zaštitile svoju diferencijaciju neke tvrtke svjesno ulaze na strana tržišta isključivo kroz hijerarhijski model. Pod vanjske faktore kao čimbenike koje utječu na odluku o internacionalizaciju

tvrtke ubrajamo sociokulturološke razlike između zemalja, stupanj rizika i nesigurnosti nove zemlje, veličina tržišta, stopa rasta gospodarstva i tržišta, direktni i indirektni barijere, intenzitet konkurencije na novom tržištu i relativno mali broj dostupnih posrednika (ibid). Možemo utvrditi slijedeće: što je veća udaljenost između pojedinih zemalja ili regije u smislu poslovnog ponašanja i praksi, ekonomskog sustava, veća je vjerojatnost da će tvrtka zazirati od izravnog ulaganja na strano tržište, odnosno veća je vjerojatnost da će koristiti jedan od modela nastupa na stranom tržištu putem posrednika, agenta ili uvoznika čime smanjuje poslovni rizik i daje veću fleksibilnost nastupa i potencijalnog povlačenja sa tržišta u slučaju neuspjeha (ibid). Dow i Larimo (2009) su otkrili da percipirana kulturološka distanca igra vrlo bitnu ulogu kao čimbenik ulaska na strano tržište. Odnosno, razlike u religiji, kulturi, industrijskom razvoju čine veliki utjecaj na odluku o izlasku na strano tržište.

Stupanj poslovnog ali i svakog drugog rizika vrlo je važan dio vanjskih faktora koji utječu na odluku o izlasku na strano tržište. Nitko ne želi ulagati velika financijska sredstva u zemlju u kojoj ne postoji pozitivno poslovno okruženje i u kojoj geopolitička situacija nije sigurna. Vrlo je važno za tvrtku, bilo malu, srednju ili veliku da prije pokretanja procesa internacionalizacije uzme u obzir političko okruženje tržišta gdje želi djelovati (Cateora i Graham, 1999). Osim ulaganja tvrtka u ovakvim slučajevima riskira svoja potraživanja i zalihe. Stoga je jedna od nužnih mjera za tvrtku da napravi analizu rizika pojedine zemlje u koju želi ući.

Ukoliko postoji politička i ekonomska nepredvidivost, stupanj rizika se za tvrtku povećava, a rezultat je da tvrtka ulazi na navedeno tržište preko posrednika i bez većih ulaganja.

Veličina tržišta i godišnja stopa rasta tržišta jedni su od najvažnijih vanjskih faktora koji utječu na odluku o ulasku na neko strano tržište (Hollensen, 2020). Što je neka zemlja geografski veća, što je tržište veće, što je tržišna stopa rasta veća, što je kupovna moć veća to će menadžment donijeti lakše odluku o osnivanju samostalne podružnice ili zajedničkom vlasništvu s još jednom tvrtkom. Ovakav model omogućava tvrtki kontrolu nad operacijama na stranom tržištu, izravan kontakt s tržištem, kvalitetnije planiranje i razvoj tržišta. S druge strane mala tržišta, posebno ako su geografski izolirana i ne mogu biti kvalitetno opskrbljena sa strane susjednih zemalja, menadžmentu nisu toliko interesantna za direktno ulaganje.

Za ovakva tržišta najprimjereniji je model izvoza odnosno putem licenciranih agenata (ibid). U ovom potonjem slučaju vrlo je malo vjerojatno da će tvrtka ozbiljnije razvijati malo i ne potencijalno tržište, no zato će resurse usmjeriti na neko drugo potencijalnije tržište.

Intenzitet konkurencije je nešto što menadžment tvrtke pod povećalom analizira na nekom tržištu. Što je intenzitet konkurencije veći to će menadžment lakše donijeti odluku o zaobilaženju navedenog tržišta odnosno neće biti značajnijeg ulaganja jer je potencijal profitabilnosti tržišta mali. Drugim riječima, što je intenzitet konkurencije veći na tržištu to će tvrtka više favorizirati ulazak na tržište kroz standardni izvozni model što uključuje niske financijske obveze i ulaganja. Albaum et al., (2002) navode da se poduzeća ne internacionaliziraju nužno uvijek na standardan način. Neke tvrtke mogu stati u određenoj fazi bez daljnjeg nastavka, neke preskaču faze ili čak započinju međunarodne aktivnosti u kasnijoj fazi. Prema Lewis i Richardsonu (2001) konkurentno tržište igra važnu ulogu u odabiru načina ulaska za tvrtku. Relativno mali broj dostupnih posrednika karakterističan je za visoko koncentrirana tržišta. U visoko koncentriranim tržištima tvrtka pregovara s malim brojem posrednika koji zbog same svijesti da ih je malo mogu biti u monopolističkom položaju što dovodi do oportunističkog ponašanja na tržištu. Sve ovo pogoduje da menadžment pribjegne modelu pune kontrole ulaska na novo tržište.

Treću grupu čimbenika koje utječu na odluku o izlasku na strano tržište čine način na koji tvrtka djeluje u svojem poslovnom okruženju (eng. *desired mode*) i s time povezani: preuzimanje rizičnog poslovanja, stupanj kontrole i fleksibilnost (ibid). Prema Brassington i Pettitt (2001) važno je znati upravljati rizicima i djelovati na pravi način kada se tvrtka suoči s rizičnim situacijama. Odabir načina ulaska uvelike je povezan s razinom preuzetih rizika.

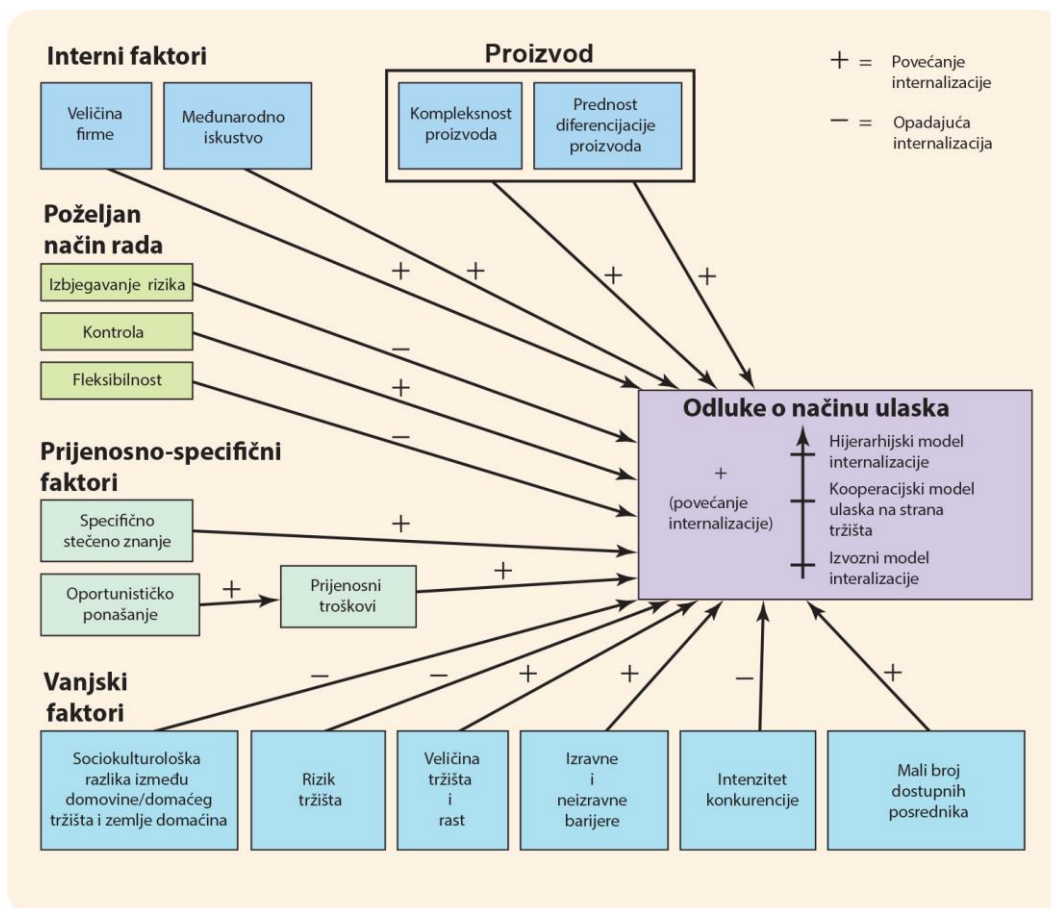
Ukoliko su donosioci odluka unutar tvrtke neskloni preuzimanju rizika radije će preferirati nastup na stranom tržištu putem direktnog ili indirektnog izvoza odnosno putem nekog od posrednika (Hollensen, 2020). Ti modeli obično uključuju niske razine financijskog ulaganja i nisku razinu obveza, a time i niski stupanj rizika. Treba spomenuti *joint venture* model koji tvrtkama omogućava podjelu svih resursa, a time i podjelu rizika ulaskom na neko strano tržište. U ovom kontekstu za *joint venture* model karakteristična je podjela financijskog ulaganja, troškova distribucijskih kanala, financijske izloženosti na tržištu.

Menadžment mora uzeti u obzir i stupanj kontrole kojeg ima nad operacijama na međunarodnim tržištima. Načini ulaska s minimalnim resursima, kao što je neizravni izvoz, pružaju malu ili nikakvu kontrolu nad uvjetima pod kojima se proizvod ili usluga plasira u inozemstvo. Kod licenciranja, tvrtka mora osigurati da proizvodnja zadovoljava standarde kvalitete i u ovom slučaju imamo stalne nadzore kvalitete što opet traži dosta visoki stupanj

kontrole uprave. *Joint venture* model znači podjelu svih razina kontrole između dva menadžmenta što poprilično otežava kontrolu, može biti izvor znatnih sukob u kojem se ciljevi i zadaci partnera razilaze. Na kraju, podružnice koje su u potpunom vlasništvu (model pune kontrole) pružaju najveću kontrolu, ali i zahtijevaju visoku razinu ulaganja resursa. Vrlo važnu ulogu u donošenju odluke o izlasku na strano tržište ima faktor fleksibilnosti. Model pune kontrole ulaska na strani tržište, što uključuje značajnija ulaganja, obično je najmanje fleksibilan i najteže ga je promijeniti u kratkom roku. Na drugoj krajnosti imamo izvozni model koji omogućava brze korekcije i vrlo je fleksibilan, ali kao što znamo tu tvrtka ima vrlo malu kontrolu.

Četvrtu i zadnju grupu čimbenika koji utječu na odluku o izlasku na strani tržište čine načini prijenosa znanja unutar tvrtke odnosno prešutno znanje (eng. *tacit knowledge*). Prešutno znanje odnosi se na znanje, vještine i sposobnosti koje pojedinac stječe iskustvom koje je često teško izraziti riječima ili na drugi način prenijeti (Helpjuice, 2021).

Prešutno znanje je dakle ona komponenta znanja koju pojedinci široko posjeduju, ali se ne može lako izraziti. Općenito, a to je osobito primjenjivo u modernoj organizaciji, prešutna znanja se stječu kroz zajedničko iskustvo u kooperativnom radu (Dampney et al., 2007). To može biti i cijeli jedan eko sistem tvrtke koje druga tvrtka ne može kopirati. Dakle, što je veća prešutna komponenta znanja specifična za tvrtku, to tvrtka više favorizira model pune kontrole ulaska na strano tržište, a time i njezina konkurentska prednost postaje veća (Hollensen, 2020). Slika 2.1. prikazuje koji sve faktori utječu na odluku tvrtke o izlasku na strano tržište.



Slika 2.1 Faktori utjecaja na odluku tvrtke o izlasku na strano tržište

Hollensen, S. (2020). Global marketing. Harlow: Pearson, str.322

2.3. Specifičnosti internacionalizacije europskih srednjih i malih tvrtki.

Prema Uppsala modelu internacionalizacija je obično dug i postupan proces, od izvoza na susjedna tržišta do samih ulaganje na ta ista susjedna tržišta ili daleke zemlje (Johanson i Vahlne, 1977). Prije tranzicije tipičan model djelovanja tvrtki srednje i istočne Europe temeljio se na vanjskotrgovinskom monopolu odnosno izvozu koje je bilo moguće jedino preko vanjskotrgovinskih organizacija (Ferencikova i Hluskova, 2015). Internacionalizacija srednjih i malih tvrtki ovisi prije svega o resursima koje posjeduju. Stajalište temeljeno na resursima pretpostavlja da poduzeća mogu postići i održati svoju konkurentnu prednost ako posjeduju materijalna ili nematerijalna sredstva koja su vrijedna, rijetka, neponovljiva i nezamjenjiva. Unutar konteksta resursa srednjih i malih tvrtki te njihove internacionalizacije Oviatt i McDougall (1994) definiraju nove međunarodne pothvate kao poslovnu

organizaciju koja od samog početka nastoji izvući značajnu konkurentsku prednost korištenjem vlastitih resursa i prodajom u više zemalja. Međunarodni novi pothvati mogu se podijeliti na (ibid):

1. Nove internacionalne tržišne sudionike. Ovi međunarodni novi pothvati su zapravo tipične izvozne i uvozne tvrtke koje se dalje mogu podijeliti na izvozno/uvozne start-upove.
2. Geografski usmjerena start-up poduzeća koja služe specijaliziranoj potrebi u određenoj regiji koristeći strane resurse.
3. Globalni start-upovi kao najkompleksniji tip međunarodnog novog pothvata jer koordinira razne aktivnosti u lancu vrijednosti u mnogim zemljama.

Ulaskom na nova tržišta tvrtke mogu steći različita znanja i kompetencije, što bi zauzvrat moglo dovesti do njihove veće profitabilnosti i rasta u budućnosti (Zahra, 2005). Proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća općenito ima svoje osebujne karakteristike, a još je više prepoznat za mala i srednja poduzeća koja pripadaju prehrambenoj industriji (eng. *FMCG*). U posljednja dva desetljeća globalna maloprodajna industrija je izrazito hipertrofirana. Dobar dio njihovih prihoda dolazi s inozemnih tržišta, pa se stoga značaj domaćih tržišta uvelike relativizira. Pritom, četiri su karakteristike očito značajne u ovom restrukturiranju: brz rast i međunarodna ekspanzija velikih tvrtki, strateški pristup stranim tržištima, složenije organizacijske strukture i više koordiniranih trgovačkih lanaca (Dawson i Mukoyama, 2006). Studije o internacionalizaciji malih i srednjih tvrtki relativno su nove u usporedbi s onima o multinacionalnim tvrtkama ili o međunarodnoj trgovini općenito. Proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u posljednja 2-3 desetljeća bio je predmet intenzivnog znanstvenog istraživanja. To je razumljivo ako se uzme u obzir njihov značaj za nacionalna gospodarstva, ali i za svjetsko gospodarstvo generalno. Istraživači i različite gospodarske i nevladine organizacije pokušavaju opisati i definirati male i srednje tvrtke, ali unatoč toj činjenici ne postoji jedinstvena, jednoobrazno prihvatljiva definicija malih i srednjih tvrtki (Storey, 1994). Najčešći korišteni faktor koji određuje male i srednje tvrtke su broj zaposlenih, zatim promet i ukupna bilanca. Dawes (1999) uveo je "ekonomske" i "statističke" definicije malih i srednjih tvrtki. "Statistička" definicija naglašava tri važna momenta:

1. Za kvantificiranje veličine tvrtke koriste se kriteriji: bruto domaći proizvod, broj zaposlenih, izvoz i inovacije.

2. Promjene doprinosa malih i srednjih tvrtki u sektoru bile su različite tijekom vremena.
3. Usporedba doprinosa malih i srednjih tvrtki u jednoj zemlji s doprinosima u drugim zemljama.

Prema "ekonomskoj" definiciji da bi se tvrtka odredila kao mala i srednja ta ista tvrtka mora zadovoljiti tri kriterija: mali tržišni udio, tvrtka kojom upravljaju vlasnici bez formalizirane upravljačke strukture, neovisna tvrtka, a ne dio velikih sustava. Zbog nedostatka konsenzusa u definiranju malih i srednjih tvrtki različite zemlje uzimaju u obzir različite kriterije (Curran i Blackburn, 2001). Na primjer, u SAD-u i Kanadi male i srednje tvrtke trebale bi imati manje od 500 zaposlenih. U Japanu ovisi o industriji kojoj tvrtka pripada: proizvodnja (manje od 300 zaposlenih), veleprodaja (20 od 150) i maloprodaja (manje od 50). Prema definiciji Europske unije, male i srednje tvrtke su one s manje od 250 zaposlenih. Tablica 1 prikazuje klasifikaciju srednjih i malih tvrtki prema izvještaju europske komisije 2022.

| Kategorija tvrtke | Broj zaposlenika | Promet | Bilanca total |
|-------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| srednja veličina | < 250 | ≤ € 50 milijuna | ≤ € 43 milijuna |
| mala | < 50 | ≤ € 10 milijuna | ≤ € 10 milijuna |
| mikro | < 10 | ≤ € 2 milijuna | ≤ € 2 milijuna |

Tablica 1 EU klasifikacija srednjih i malih tvrtki

Izvor: European Commission (2022), https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en
(10.5.2022)

Mala i srednja poduzeća zapošljavala su 88,8 milijuna ljudi ili 66,8% ukupno zaposlenih i stvorila 3,66 bilijuna Eura, što je ekvivalentno 57,9% ukupne dodane vrijednosti u nefinancijskom sektoru ili 28% ukupnog BDP-a EU 27 (European Commission, 2022). Slična je situacija u kontekstu važnosti malih i srednjih poduzeća za nacionalnu ekonomiju u SAD-u i Japanu.

Hollensen (2020) opisuje tipične karakteristike malih i srednjih poduzeća:

1. Organizacijska struktura:

- bliski odnosi između zaposlenika i vlasnika i jednostavna komunikacija između zaposlenika i vlasnika.

2. Preuzimanje rizika:

- u situacijama unutarnje ili vanjske nestabilnosti ili kada nema valjanih informacija, poduzetnik/vlasnik/menadžer preuzima rizik pri donošenju odluka.

3. Fleksibilnost:

- jednostavnost organizacijske strukture i brz protok informacija (internih i eksternih), što im daje mogućnost brze reakcije, fleksibilnost i prilagodbu tržišnim okolnostima.

4. Ograničeni resursi:

- resursi (financijski, upravljački, tehnološki) kojima male i srednje tvrtke raspolažu ograničeni su. To je ograničavajući čimbenik za njihov opstanak i brži razvoj. Stoga razvoj tvrtke ovisi o sposobnosti poduzetnika/vlasnika/menadžera da generira nove i veće resurse (Welsh i White, 1981).

5. Neformalni stil upravljanja:

- model upravljanja malim i srednjim poduzećima uglavnom je neformalan. Upravljačke funkcije u potpunosti su koncentrirane u rukama vlasnika, dok zaposlenici nemaju konkretno određene zadatke, već obavljaju različite operacije ovisno o konkretnoj situaciji (Kotey, 1999; Kotey i Slade, 2005).

Internacionalizaciju malih i srednjih tvrtki i njihovu strategiju ne trebamo odvajati od cjelokupnog ponašanja i strategije tvrtki (Welch i Welch, 1996), već kao dio i rezultat opće strategije tvrtke. Leonidou (1998) utvrđuje da su najdinamičniji i najkritičniji determinanti izvoznog ponašanja izvozni poticaji koji uključuju: poticaje, motive, poticajne znakove ili izazivače pažnje. Pregledi svih ovih konkretnih faza zapravo upotpunjuju sliku o suštini internacionalizacije. Nakon što je prošlo nekoliko desetljeća od svog nastanka, proces masovne globalizacije ušao je u sve dimenzije našeg života i zahvatio gotovo svaki poslovni subjekt koji se suočio s međunarodnim izazovima. Ovakva situacija snažno utječe na poslovanje nacionalnih gospodarstava, velikih tvrtki, malih tvrtki i pojedinaca. To je zapravo bio okidač za promjenu percepcije međunarodnog tržišta i prisilio ih da razmišljaju i djeluju

globalno (Forsman, Hinttu i Kock, 2002). Međunarodna prodaja i marketing, globalni izvori, međunarodno zajedničko ulaganje i akvizicija, međunarodna suradnja i savezi, izravna strana ulaganja neki su od oblika i kanala u kojima tvrtke ostvaruju svoje međunarodne uloge (Kalinić i Forza, 2011). Na početku globalizacije glavni protagonisti ovog procesa bile su velike multinacionalne tvrtke. Oni su još uvijek glavni nositelji ovog procesa, no u međuvremenu se u globalnom tržišnom miljeu pojavio niz malih i srednjih tvrtki čiji je značaj za svjetsko gospodarstvo vrlo relevantan (Knight, 2004; Oviat i Mc Dougall, 2005). Prodaja na stranim tržištima imperativ je za mnoga mala i srednja poduzeća (Reuber i Fisher, 1997). Ova izjava je posebno vidljiva za mala i srednja poduzeća koja posluju na malom nacionalnom tržištu s ograničenom moći apsorpcije. Prema Reuberu i Fisheru (1997), malo domaće tržište ne može podržati veliki rast, pa su domaća mala i srednja poduzeća prisiljena "igrati" u inozemstvu, unatoč nedostatku resursa: menadžerske, financijske, informacijske i vanjske prepreke.

Što pokreće i koji su motivi internacionalizacije malih i srednjih tvrtki pojašnjeno je kroz nekoliko teza. Općenito, motivi za internacionalizaciju dijele se na: proaktivne i reaktivne (Czinkota, 1982) ili guranje i povlačenje (Bartlett, 1991). Prije početka međunarodnih aktivnosti, netko ili nešto, bilo izvana ili iznutra, mora pokrenuti međunarodno poslovanje tvrtke (Hollensen, 2020). Poticajni čimbenici internacionalizacije postoje ako poduzeće identificira poslovne prilike na inozemnim tržištima i posjeduje jedinstvene karakteristike, posjeduje slobodan operativni kapacitet, domaće tržište je ograničeno i postoji pritisak domaće konkurencije. Ovi poticaji za internacionalizaciju su operativni samo u mjeri u kojoj se na njih skreće pozornost donositelja odluka u tvrtki (Miesenbock, 1988).

Tempo internacionalizacije je zapravo brzina ili ritam kojim mala i srednja poduzeća internacionaliziraju svoje poslovne aktivnosti. Ako se kao opća tvrdnja smatra da mala i srednja poduzeća svojom internacionalizacijom dobivaju pozitivan impuls cjelokupnog poslovanja, onda je od velike važnosti definiranje čimbenika koji ubrzavaju tempo internacionalizacije. Čimbenici koji su glavni pokretači internacionalizacije također utječu na njezinu brzinu: međunarodna orijentacija i afiniteti poduzetnika, jedinstvene karakteristike, konkurentska prednost, tržišne mogućnosti. No, oni koji su dali najveće ubrzanje internacionalizacije su nedavne promjene okoliša. Brza globalizacija, nove komunikacijske tehnologije, liberalizacija trgovine ključno utječu na povećanje tempa internacionalizacije. Dvije mjere definiraju glavne pokazatelje za tempo

internacionalizacije: na koliki broj i na koliko stranih tržišta mala ili srednja tvrtka ulazi u određenom vremenskom razdoblju kao i način ulaska (blizu ili daleko od domaćeg tržišta u smislu fizičke udaljenosti). Iako su neki parametri na koje utječu promjene okoliša uvelike ispod razine potrebne pažnje: fizička udaljenost postala je mnogo manje relevantna kako se globalna komunikacijska i prometna infrastruktura poboljšava i kako tržišta postaju sve homogenija (Bell, 1995). Tradicionalne teorije internacionalizacije kao model Uppsale (Johanson i Vahlne, 1977) opisuju internacionalizaciju kao inkrementalni proces u kojem se mala i srednja poduzeća postepeno uključuju u međunarodno poslovanje i ulaze na strana tržišta. Prema "tradicionalistima" mala i srednja poduzeća internacionaliziraju svoje poslovanje poput "prstenova u vodi". Njihovo znanje o inozemnim tržištima postepeno raste, a time se smanjuje i rizik. Najprije posluju na najbližim, susjednim tržištima, koristeći najmanje rizične načine ulaska, a nakon toga koristeći princip "korak po korak", njihov međunarodni nastup postaje sve složeniji. U novim uvjetima okoliša, neka mala i srednja poduzeća koriste različite obrasce internacionalizacije. Autori Oviatt i McDougall (1994) i Knight i Cavusgil (1996) smatraju da na visoko internacionaliziranim tržištima tvrtke mogu preskočiti neke od faza ili prstenova u vodi i od samog početka potpuno internacionalizirati svoje poslovanje (*Born Global model*). Tempo internacionalizacije malih i srednjih tvrtki, među ostalim čimbenicima, uvelike je određen industrijom i drugim varijablama okoliša, kao i internim čimbenicima specifičnim za poduzeće, kao što su resursi, organizacija, strategija i proizvod, veličinu domaćeg tržišta (Bloodgood, Sapienza i Almeida, 1996) i stav menadžmenta prema preuzimanju rizika (Knight i Cavusgil, 1996). Dok je većina tvrtki danas u određenoj mjeri globalno povezana, golem razvoj komunikacijske tehnologije, procesi smanjenja trgovinskih barijera, te gospodarskog restrukturiranja i liberalizacije dodatno su intenzivirali proces globalizacije. Kao rezultat toga, današnje tvrtke, uključujući mala i srednja poduzeća, moraju reagirati na tržišta sve bržim tempom (Pleitner, 2002). Postoje unutarnji (povezani s poduzećima) i vanjski (okolišni) čimbenici koji potiču proces internacionalizacije malih i srednjih tvrtki. Ovi čimbenici u posljednjih nekoliko desetljeća pridonijeli su velikom broju malih i srednjih tvrtki iz pretežno domaće orijentacije da postanu međunarodni igrači (Gjellerup, 2000).

Na male i srednje tvrtke utječu čimbenici koje možemo svrstati u nekoliko grupa: motivacijski čimbenici, specifični čimbenici tvrtke, ključni čimbenici osoblja, vanjski čimbenici i čimbenici industrije.

1. Motivacijski čimbenici

Ova skupina čimbenika doseže bit procesa internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, odnosno kako se pokreće, potiče, upravlja, održava, upravlja i zaustavlja (Morgan, 1997). Različiti istraživači općenito su klasificirali te čimbenike kao: proaktivne i reaktivne (Hollensen, 2001; Czinkota, 2002), sile guranja, povlačenja i interaktivne sile guranja-povlačenja (Etemad, 2004) te unutarnje i vanjske promjene (Crick i Chaundhry, 1997). Tablica 2 prikazuje koji su to sve proaktivni, a koji reaktivni faktori koji utječu na odluke o izlasku na novo tržište.

| Proaktivni faktori | Reaktivni faktori |
|------------------------------|---------------------------------------|
| Menadžerski poriv | Malo i zasićeno domaće tržište |
| Rast dobiti | Konkurentski pritisci |
| Ekonomija razmjera | Prekomjerna proizvodnja |
| Jedinstveni proizvod | Blizina međunarodnih kupaca |
| Tehnološka kompetencija | Pad domaće prodaje |
| Prilike na inozemnom tržištu | Produžena prodaja sezonskih proizvoda |

Tablica 2 Proaktivni i reaktivni faktori

Izvor: Nooshabadi, Javad. (2019) Major Motives And Barriers Of Internationalization For Turkish Furniture Smes. str. 230. 10.15405/epsbs.2019.12.03.20.

Različite vrste klasifikacije čimbenika internacionalizacije malih i srednjih poduzeća daje Etemad (2004). On je te čimbenike grupirao kao: potiskivanje (unutarnji pokretači), povlačenje (vanjski, okolišni) i interaktivne sile guranja i povlačenja (posredničke sile).

2. Specifični čimbenici tvrtke

Ti se čimbenici mogu sažeti kao: karakteristike poduzeća, kompetencije poduzeća, resursi poduzeća i poduzetnička orijentacija (Bell et al., 2004; Knight i Cavusgil, 2004; Jones i Coviello, 2005). Iako su svi ovi čimbenici s različitim intenzitetom pokrenuli proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, neki autori, poput Ibeha (2003), tvrde da je središnji čimbenik koji potiče proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća

posjedovanje menadžerskih vještina i međunarodnog iskustva vlasnika/menadžera tvrtke. Osposobljenost vlasnika i menadžerskog tima za prepoznavanje međunarodnih prilika ključni je čimbenik koji pokreće ovaj proces.

3. Ključni osobni čimbenici osoblja

Osnivači, vlasnici, menadžeri i donositelji odluka tvrtke ključni su – kadrovski čimbenici procesa internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. Njihov utjecaj na ovaj proces ovisi o intenzitetu u kojem su uključeni u upravljanje tvrtkom (Bjerke i Ind, 2007). Ova skupina čimbenika uključuje pet kategorija: filozofski aspekt, društveni kapital, ljudski kapital, međunarodna orijentacija i osobne karakteristike.

4. Vanjski čimbenici

Ti čimbenici su izvan utjecaja tvrtke, ali su povezani s okruženjem u kojem je tvrtka poslovala i imaju snažan utjecaj na međunarodnu perspektivu poduzeća. Uključuju četiri skupine čimbenika: tržišno okruženje, značajke vlade, karakteristike okoliša i konkurentsko okruženje (Jones i Coviello, 2005; Root, 1994).

5. Industrijski čimbenici

Ti čimbenici povezani su s industrijskom granom kojoj pripadaju mala i srednja poduzeća. Svaka industrija ima specifične karakteristike koje stvaraju ambijent u kojem dolazi do internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. Dva glavna segmenta su: struktura industrije i ekonomija razmjera (Vahlne i Nordstrom, 1993; Morgan et al., 1997).

Pronalaženje novih inozemnih tržišta jedan je od najvažnijih izazova suvremenih malih i srednjih poduzeća. U tom svjetlu, jedna od glavnih odluka za male i srednje tvrtke je odabir načina ulaska na strano tržište.

Prilikom odabira načina ulaska potrebno je uzeti u obzir različite vrste poslovanja, različito strano tržište ili različitu situaciju. Svaki od njih ima snagu i slabu stranu. Prilikom ulaska na strana tržišta male i srednje tvrtke imaju mogućnosti to učiniti na nekoliko različitih načina. Obično odabiru strategiju prema njezinim resursima, karakteristikama proizvoda i industrije, stanju domaćeg i inozemnog tržišta, očekivanim inozemnim prilikama, akumuliranom međunarodnom iskustvu i institucionalnoj podršci. Najčešći način ulaska na strana tržišta koju koriste mala i srednja poduzeća je izvoz (Fernandez i Nieto, 2005.). U usporedbi s drugim načinima ulaska izvoz je manje rizičan i ne zahtijeva značajnu predanost resursima (Lu i Beamish, 2001).

Tijekom procesa internacionalizacije male i srednje tvrtke suočavaju se s različitim vrstama prepreka koje ometaju ovaj proces. Iznimno je važno razumjeti sve prepreke s kojima se susreću na svom putu prema inozemnim tržištima. Izvozne prepreke su sva ona ograničenja u pogledu stavova, strukturalna, operativna i druga ograničenja koja ometaju sposobnost poduzeća da pokrene, razvije ili održi poslovanje na inozemnim tržištima (Leonidu, 1995).

Jedna barijera nema dovoljnu snagu da u potpunosti zaustavi proces internacionalizacije malih i srednjih tvrtki, ali kombinacija unutarnjih (obilježja poduzeća i proizvoda) i vanjskih (industrija, makroekonomske i političke karakteristike) čimbenika u velikoj mjeri može omesti ili čak zaustaviti ovaj proces (Johanson i Vahlne, 1977; Cavusgil i Zou, 1994). Male i srednje tvrtke koje još nemaju međunarodno iskustvo kao najčešće prepreke imaju: veličinu poduzeća, nedostatak znanja o stranom tržištu, bez međunarodnog iskustva i ograničena financijska sredstva. Za razliku od njih, za izvoznike su glavne prepreke: ograničena financijska sredstva, otežan pristup kapitalu, nedostatak institucionalne potpore i ograničeno poznavanje inozemnog tržišta (Shaw i Darroch, 2004). Cavusgil i Zou (1994) izgradili su konceptualni model u kojem su sistematizirali prepreke internacionalizacije malih i srednjih tvrtki u dvije opće skupine: vanjske i unutarnje. Unutarnje barijere vezane su uz karakteristike poduzeća, dok su vanjske barijere vezane uz karakteristike poslovnog okruženja. Proces internacionalizacije malih i srednjih tvrtki prepun je neizvjesnosti i izazova, visokih ekonomskih i političkih rizika (Mariosole, Varum i Pisicctelo, 2013). Općenito, male i srednje tvrtke, za razliku od velikih, imaju nedostatak menadžerskih, financijskih, organizacijskih i tehnoloških resursa, što povećava mogućnost neuspjeha ovog procesa. Izazov je svake vlade razviti takvu politiku i osigurati mehanizam podrške malim i srednjim tvrtkama koji će eliminirati prepreke i dati poticaj za učinkovitu internacionalizaciju, a ujedeno na taj način pomoći da globalno integriraju svoje aktivnosti. Javna potpora ide u dva smjera, prvo, poticanje novih tvrtki na ulazak na međunarodna tržišta, i drugo, poticanje izvoza tvrtki koje već izvoze (Gorg i Strobl, 2008). Koordinirane aktivnosti između državnih potpornih agencija, poslovnih udruga te banaka i malih i srednjih tvrtki ključni su mehanizam za razvoj uspješne politike potpore. Kao najvažniju opipljivu potporu procesu internacionalizacije malih i srednjih tvrtki, Europska komisija (2007) predložila je slijedeće smjerove:

1. Individualizirana podrška. Svaka tvrtka ima specifične karakteristike, resurse i sposobnosti. Potrebe treba pregledati pojedinačno i ovisno o spremnosti tvrtke na internacionalizaciju predložiti programe.
2. Umrežavanje je jedno od najučinkovitijih predradnji za kvalitetnu internacionalizaciju. Ono uključuje dobivanje valjanih informacija i uspostavljanju učinkovite suradnje među tvrtkama.
3. Karakteristike sektora. Osim općih karakteristika, svaka industrijska grana ima specifičnu poziciju na globalnom tržištu. Potpora treba biti prilagođena karakteristikama industrije.

Kod procesa internacionalizacije svih kategorija tvrtki od velikih do malih vrlo važnu ulogu zauzela je „Ansoff Matrix“ teorija (Ansoff, 1957). Ova teorija prikazuje korporativni rast kroz proizvode koje tvrtka proizvodi i kroz tržišta. Luostarinen (1979) je nadgradio Ansoffov dvodimenzionalni model tržišta proizvoda, kako bi uključio procese internacionalizacije tijekom dizajniranja strategije tvrtke. Ovaj takozvani *eng. POM-model* sastoji se od tri dimenzije internacionalizacije: prvo, proizvod (P) - "što" tvrtka radi (proizvodi, usluge), drugo, način rada (O) - "kako" tvrtka djeluje (izravno, neizravno, podružnice, licenciranje), i treće, tržište (M) - "gdje" tvrtka posluje (tržište i okruženja). U posljednjih nekoliko desetljeća, kao rezultat drastičnih političkih, gospodarskih i tehnoloških promjena, male i srednje tvrtke ubrzano smanjuju vrijeme svoje internacionalizacije. Stoga istraživači (Ruzzer i Konecnik, 2006) predlažu vremensku dimenziju kao četvrtu stratešku dimenziju internacionalizacije.

Odabir proizvoda ili usluga koji će se nuditi na stranim tržištima smatra se jednom od najvažnijih strateških odluka internacionalizacije malih i srednjih tvrtki (Welch i Luostarinen, 1993). Istraživanja su pokazala (Luostarinen, 1979; Lehtinen i Penttinen, 1999), da male i srednje tvrtke obično na inozemna tržišta svoje proizvode uvode postepeno i u određenim sljedovima. Zbog razlika u kulturama i životnim stilovima mnoge tvrtke moraju svoje proizvode prilagođavati zahtjevima lokalnih tržišta, na kojima su prisiljene implementirati različite standarde i propise. Trend ujednačavanja ukusa potrošača i homogenizacija tržišta, pojednostavljuje međunarodno poslovanje i posljedično povećava međunarodnu trgovinu.

Druga dimenzija internacionalizacije je odabir ciljanih tržišta. Neki autori (Johanson i Vahlne, 1990) tvrde da se mala i srednja poduzeća u početnoj fazi svoje internacionalizacije

odlučuju za ulazak na strana tržišta koja su njihovim menadžerima najrazumljivija i koja su zemljopisno najbliža domaćem tržištu. Kao vrlo čest odlučujući čimbenik malih i srednjih tvrtki koji utječe na odabir inozemnog tržišta za početni ulazak je najmanja fizička i poslovna udaljenost (Luostarinen, 1979). U današnje vrijeme logistika i prijenos informacija postaju izuzetno brzi, navike potrošača postaju sve ujednačenije zbog globalizacije što potiče male i srednje tvrtke da ciljaju na udaljena strana tržišta.

Za najveći dio poduzetnika malih i srednjih tvrtki prva i osnovna odluka međunarodnih aktivnosti je odabir modela poslovanja i načina izlaska na međunarodna tržišta (Ruzzler i Konecnik, 2006). Odluka o načinu ulaska tvrtke na strano tržište uvelike može utjecati na daljnji razvoj tvrtke. Root (1994) dijeli načine ulaska u tri skupine: izvozni, ugovorni i investicijski. Izvoz je zbog svoje jednostavnosti, niskog rizika i potrebnih resursa najčešći način ulaska malih i srednjih tvrtki na strana tržišta. Druga skupina su ugovorni načini ulaska što uključuje povezanost između stranih tvrtki i stranog subjekta na ciljanom tržištu odnosno prijenos tehnologije i ljudskih vještina između dviju tvrtki. Ovaj način ulaska uključuje licenciranje, franšize i saveze. Treća skupina uključuje načine ulaska kroz ulaganja, koji uključuju izravna ulaganja i vlasništvo (potpuno ili djelomično) nad određenim objektima u ciljanoj stranoj zemlji. S obzirom na navedeno, različiti načini mogu se koristiti kao načini rada tijekom procesa internacionalizacije malih i srednjih tvrtki. Kako male i srednje tvrtke povećavaju svoju razinu međunarodnog angažmana, postoji tendencija da se osigura veća kontrola nad svojim međunarodnim marketinškim aktivnostima, što, s druge strane, uzrokuje povećanu potražnju za resursima i veće rizike (Root, 1994).

Vrijeme kao četvrta dimenzija internacionalizacije malih i srednjih tvrtki igra značajnu ulogu. Vremenska dimenzija uključena je kao jedan od najvažnijih aspekata u strateške odluke internacionalizacije malih i srednjih tvrtki. To podrazumijeva da male i srednje tvrtke ulaze na strana tržišta u različitim vremenskim razdobljima, ali i različitim intenzitetom.

Prije procesa tranzicije u srednjih Europi koja se desila 90-tih godina prošlog stoljeća tipičan model djelovanja tvrtki srednje i istočne Europe na inozemnim tržištima temeljio se na "vanjsko trgovinskom monopolu", tj. izvozu i bilo ga je moguće organizirati kroz svega nekoliko vanjsko trgovinskih organizacija (Ferencikova i Hluskova, 2015). Nakon procesa otvaranja tržišta istočne Europe, lokalne tvrtke suočile su se s mnogim izazovima uključujući nedostatak znanja o poslovanju na stranim tržištima, nedostatak osobne sposobnosti i nedostatak financija. Tek osnovani start-up ipak su bili u najgorem položaju, budući da su

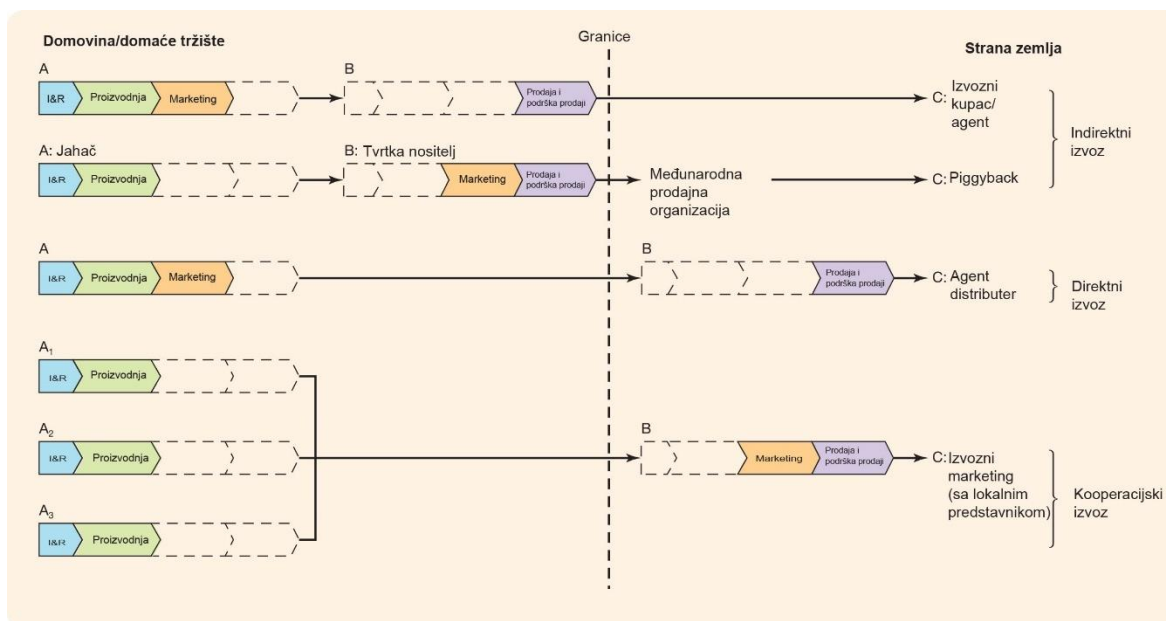
državne ili novo privatizirane tvrtke imale barem neka znanja o partnerima u inozemstvu plus postojeće fizičke resurse. Prirodna posljedica bila je koncentracija inozemnih aktivnosti na susjedne zemlje (relativno poznato okruženje, lakoća u kontaktu partnera) i sklonost započinjanju ulaska s malom obvezom što je tipično izvoz (Ferencikova, 2012). Što se tiče teritorijalne strukture izvoza zemalja srednje i istočne Europe i udio trgovine unutar velikih multinacionalnih kompanija, moglo bi se pretpostaviti da se najveći dio izvoza plasira u susjedne ili obližnje zemlje. Tome u prilog ide i politička povijest srednje i istočne Europe (raspad Sovjetskoga saveza, raspad Čehoslovačke, raspad Jugoslavije). Visoku koncentraciju među trgovinske razmjene i suradnje imamo između dvije novo nastale države Češke i Slovačke, kao i između nekih zemalja bivšega Sovjetskog saveza.

3. Izvoz kao strategija ulaska na strana tržišta

Izvoz je vrlo često početni način izlaska neke tvrtke na međunarodno tržište. Izvoz se stoga obično koristi pri početnom ulasku i postepeno se razvija prema ostalim inozemnim operacijama tvrtke. Može se organizirati na različite načine, ovisno o broju i vrsti posrednika. Kao i u slučaju veleprodaje, izvozni i uvozni zastupnici znatno se razlikuju u rasponu obavljanih funkcija. Neke, poput tvrtki za upravljanje izvozom, su ekvivalent veleprodaji s punim uslugama i obavljaju sve funkcije koje se odnose na izvoz. Drugi su visoko specijalizirani i obavljaju samo špediciju. Pri uspostavljanju izvoznih kanala, tvrtka mora odlučiti koje će funkcije biti u nadležnosti vanjskih agenata i kojima će se baviti sama tvrtka. Izvozni kanali mogu imati mnogo različitih oblika, u svrhu jednostavnosti, mogu se identificirati tri glavne vrste (Hollensen, 2020):

1. Neizravni izvoz je kada proizvođač ne preuzima izravnu brigu o izvoznim aktivnosti. Umjesto toga, druga domaća tvrtka, poput izvozne kuće, obavlja te aktivnosti, često bez sudjelovanja proizvođača u inozemnim aktivnostima.
2. Izravni izvoz se obično događa kada se proizvođač brine o izvoznim aktivnostima i u izravnom je kontaktu s prvim posrednikom na inozemnom ciljanom tržištu. Tvrtka je obično uključena u rukovanje dokumentacijom, fizičku dostavu i određivanje cijena, pravila, pri čemu se proizvod prodaje agentima i distributerima.
3. Kooperativni oblici izvoza uključuje ugovore o suradnji s drugim kompanijama koje se odnose na obavljanje izvoznih funkcija.

Kada se neka tvrtka odluči na ulaz na neko drugo tržište postavlja se često kao strateško pitanje želi li ta tvrtka samo replicirati postojeći poslovni model kojeg već ima i treba li adaptirati poslovni model i proizvodnju. Posebna strategija ulaska na tržište koju će menadžment tvrtke odabrati ovisi o njihovoj viziji, njihovom stavu prema riziku, dostupnost investicijskog kapitala i željene količina kontrole (Keegan i Green, 2015). Slika 3.1. prikazuje nekoliko modela izvoza na strano tržište.



Slika 3.1 Prikaz različitih izvoza u perspektivi lanca vrijednosti

Izvor: Hollensen, S. (2020) Global marketing. Harlow: Pearson, str.336

Napomena : A, A 1 , A 2 i A 3 su proizvođači proizvoda/usluga; B je neovisni posrednik (agent); C je kupac

3.1. Neizravan izvoz

Neizravan izvoz je proces prodaje proizvoda posredniku, koji će zatim prodati proizvode izravno kupcima ili uvoznicima na veliko (Alliance Experts, 2022). Ovdje tvrtka proizvođač ne preuzima brigu o izvoznim aktivnostima (promocije, akcije, logistika itd.), već to obavlja druga domaća izvozna tvrtka u ime tvrtke proizvođača (Hollensen, 2020).

U neizravnom izvozu prodaja je poput domaće prodaje, tvrtka se zapravo ne bavi globalnim marketingom jer se njeni proizvodi prenose u inozemstvo od strane drugih poslovnih subjekata. Takav pristup izvozu najvjerojatnije će biti primjeren za tvrtku s ograničenim međunarodnim ciljevima širenja. Metodu neizravnog izvoza često koristi tvrtka s minimalnim resursima koja želi postepeno ući na međunarodna tržišta, te koja želi testirati tržišta prije nego što se ulože veliki resursi i uloži trud u razvoj izvoza. U ovom procesu vrlo je važno da tvrtka zna tko je subjekt koji izvozi njihovu robu na strano tržište, tko je uvoznik na stranom tržištu te robe, na koji način se roba prodaje i distribuira na stranom tržištu. Rizik može postojati u slučaju da se roba prodaje kroz ne primjerene kanale za pojedinu marku, zatim da se prodaje po vrlo niskoj cijeni što također može naštetiti marki proizvoda. To može

našteti ugledu ili imidžu proizvoda ili usluga na stranim tržištima. Možemo sumirati prednosti i nedostatke neizravnog izvoza (Cargo Partners International Inc, 2020):

Prednosti:

- Nizak rizik uključen u početak poslovanja.
- Proces izvoza je relativno jednostavan.
- Povećan fokus na domaće poslovanje dok se drugi brinu o međunarodnim tržištima.
- Ovisno o vrsti posrednika s kojim idete, možda se nećete morati brinuti o otpremi i drugoj logistici.

Nedostatci:

- Troškovi usluge posrednika, što znači manja marža.
- Tvrtka nema u potpunosti kontrolu nad svojom stranom prodajom.
- Nedostatak izravnog kontakta s kupcima u inozemstvu, što znači da će tvrtka možda morati dodatno istražiti prilagođavanje ponude stranom tržištu.
- Posrednik bi mogao prodavati vrlo sličan proizvod, koji može uključivati izravno konkurentne proizvode.

Kod neizravnog izvoza postoji pet glavnih načina izvoza (Hollensen, 2020):

1. Izvozni agent.
2. Broker.
3. Tvrtka za upravljanje izvozom/izvozna kuća.
4. Trgovačko poduzeće.
5. *Piggyback*

Izvozni agent je predstavnik stranih kupaca koji ima prebivalište u zemlji izvoznika, zemlji u kojoj je proizvod proizveden (ibid). Izvozni agent može identificirati nekog proizvođača u matičnoj zemlji i predstavljati tog istog proizvođača u stranoj zemlji odnosno stranom tržištu kao izvozni agent. Budući da agent djeluje u interesu kupca, kupac je taj koji obično plaća proviziju. Proizvođač izvoznik nije izravno uključen u određivanje uvjeta kupnje te se oni razrađuju između agenta za izvoznu kupnju i inozemnog kupca. Proces je vrlo jednostavan i za izvoznika gotovo da i nema rizika. Agent može putovati u inozemstvo, istraživati, pripremati izvozni plan, savjetovati izvoznika kako prilagoditi svoj marketinški miks, uspostaviti kontakt s potencijalnim kupcima, dogovarati poslove s kupcima, brinuti se o svim

promotivnim aktivnostima, voditi logistiku i dokumentaciju, i mnogo više (Exim Agent, 2022).

Male tvrtke smatraju da je ovaj model najlakši način ostvarivanja inozemne prodaje, no isto tako moraju biti svjesne činjenice da u ovom modelu imaju vrlo malu ili gotovo nikakvu kontrolu nad prodajom svojih proizvoda na stranom tržištu.

Drugi model neizravnog izvoza je izvoz preko brokera. Glavna funkcija brokera je okupiti prodavatelja i kupca, čime broker preuzima funkciju posrednika (Hollensen, 2020). On je u ovom slučaju samo posrednik i nema doticaja sa samim proizvodima.

Izvozne kuće ili tvrtke za upravljanje izvozom su specijalizirane tvrtke koje djeluju kao izvozni odjeli međusobno nekonkurentnih tvrtki (Rosenbloom i Andras, 2008). Sva korespondencija s kupcima i ugovori dogovaraju se u ime proizvođača, a sve ponude i narudžbe podliježu potvrdi također od strane proizvođača. Zbog svojeg širokog znanja o lokalnim zakonodavstvima stranih tržišta izvozne kuće su vrlo korisne za tržišta na koja se teško probiti.

Postoji i nekoliko nedostataka koji se javljaju djelovanjem izvoznih kuća (Hollensen, 2020):

- Izvozna kuća može se specijalizirati prema zemljopisnom području, proizvodu ili vrsti kupca (maloprodaja, industrijski ili institucionalni), a to se možda ne podudara s ciljevima dobavljača.

- Budući da se izvozne kuće plaćaju po proviziji postoji rizik da će se fokusirati na proizvode s većim prodajnim potencijalom i s kojima je lakše doći do prodajnih ciljeva, a ne na one koji su određeni kao strateški proizvodi budućnosti i na dulje staze.

- Izvozne tvrtke mogu na sebe preuzeti previše asortimana što dovodi u rizik ne fokusiranosti na proizvode i lošiju prezentaciju proizvoda trgovcima.

- Izvozne tvrtke u nekim slučajevima mogu zastupati i međusobno konkurentne proizvode što je loše za proizvođače.

Rad s izvoznim kućama stoga je vrlo kompleksno i osjetljivo područje. Proizvođači bi stoga trebali voditi računa o odabiru izvozne kuće, trebali bi biti spremni upravljati odnosima kao i znati mjeriti uspješnost suradnje i izvedbe (ibid). Za primjer moguća je situacija kada izvoz raste i proizvođač odluči pojačati svoje sudjelovanje na međunarodnom tržištu i direktnim izvozom. No, takav prijelaz možda neće biti jednostavan. Prvo, tvrtka proizvođač, osim ako

nije izgradila jake prijelazne kontakte s izvoznim tržištem, vrlo je vjerojatno postala izrazito ovisna o izvoznj kući. Drugo, proizvođaču bi bilo teško odustati od svojih ugovornih obveza prema izvoznj kući. Treće, izvozna kuća bi vrlo brzo mogla zamijeniti postojeće proizvode s alternativnim proizvodima te koristeći postojeće kontakte postati konkurent na tržištu dosadašnjem partneru.

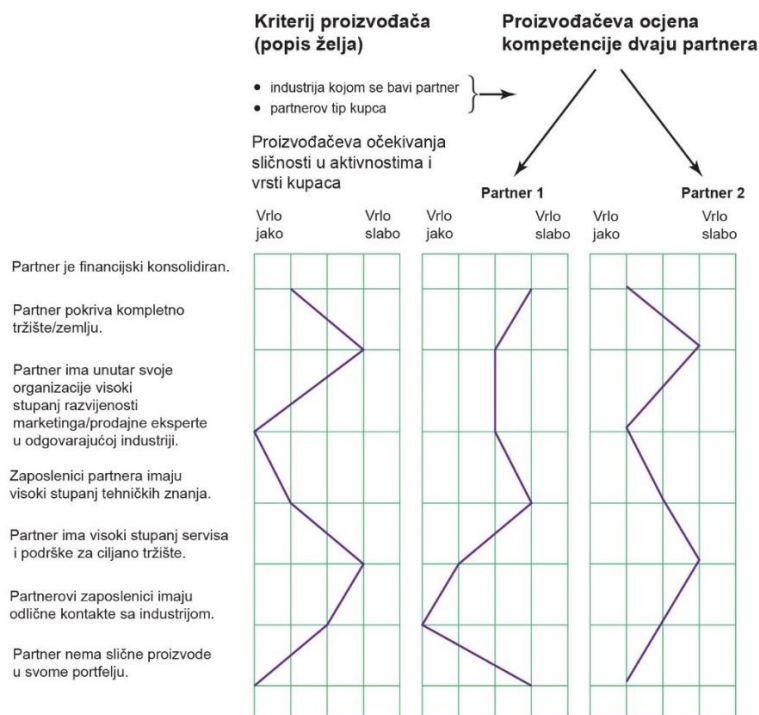
Izvozno trgovačko poduzeće je neovisna tvrtka koja pruža usluge podrške tvrtkama koje su se odlučile na izvoz. To može uključivati skladištenje, otpremu, osiguranje i naplatu u ime klijenta (Investopedia, 2022). Ovaj koncept trgovačkih poduzeća posebno je razvijen u Japanu gdje djeluje tisuće specijaliziranih tvrtki koje se bave izvozom i uvozom. Trgovačko poduzeće kupuje proizvode u jednoj zemlji, a prodaje ih u različitim zemljama gdje ima vlastitu distribucijsku mrežu.

Piggyback je model izvoza na strano tržište u kojem srednja ili manja tvrtka jahač (eng. *rider*) posluje s većom tvrtkom ili prijevoznikom koja već posluje na stranom tržištu i koja je spremna djelovati u ime jahača ili manje odnosno srednje tvrtke (Hollensen, 2020). To prijevozniku omogućuje da u potpunosti iskoristi svoje resurse i kontakte na stranom tržištu. Prijevoznik ili veća tvrtka plaća se provizijom ili direktno kupuje proizvod i djeluje kao neovisni distributer. U kontekstu razrade definicije *piggyback* modela treba spomenuti i „*piggyback marketing*“. *Piggyback marketing* je marketinška strategija u kojoj dvije tvrtke surađuju i međusobno predstavljaju komplementarne proizvode na konkurentnom tržištu umjesto da se natječu jedna s drugom (Marketing Tutor, 2022). *Piggyback* je isplativa strategija jer oba partnera predstavljaju jedan drugoga na svojim tržištima. Iako "piggyback marketing" nije novi pojam, posljednjih je godina dobio više na važnosti zbog porasta upotrebe društvenih medija i interneta. Važno je napomenuti da marketinški promet funkcionira kada partnerske tvrtke prodaju komplementarne proizvode. Uzmimo primjer automobilske tvrtke. Općenito, tvrtka za proizvodnju automobila kupuje gume ili baterije od drugih tvrtki. Gume i automobili su komplementarni a ne konkurentski proizvod.

3.2. Izravan izvoz

Izravni izvoz je vrsta izvoza kada proizvođač ili dobavljač izravno prodaje svoj proizvod na međunarodnom tržištu, bilo putem posrednika – kao što su prodajni predstavnici, distributeri ili strani trgovci na malo – ili izravno prodaju proizvod krajnjem korisniku

(Bizfluent, 2019). Izravnom ili direktnom izvozu prethode intenzivne aktivnosti kao što su istraživanje tržišta, izgradnju kontakata na stranom tržištu, razvoj marketing miksa za strano tržište. Kod direktnog izvoza često se pojmovi agent i distributer koriste kao sinonimi, no treba napraviti jasnu razliku (Hollensen, 2020). Distributeri, za razliku od agenata, preuzimaju vlasništvo nad robom, financiraju zalihe i snose rizik svog poslovanja, dok agenti to ne čine. Distributeri su plaćeni prema razlici između kupovne i prodajne cijene, a ne kroz proviziju kao agent. Kao neovisni trgovci, distributeri kupuju na svoje zalihe i imaju značajnu slobodu izbora vlastitih kupaca i postavljanja uvjeta prodaje. U mnogim slučajevima distributeri posjeduju i upravljaju veleprodajnim i maloprodajnim objektima, skladištima, post prodajnim uslugama kao npr. servisima. Distributeri često traže ekskluzivnost prodaje određenog proizvoda ili kategorije na nekom području, a zauzvrat daju principali prodajne rezultate, distribuciju, tržišne udjele pa i uslugu marketing podrške. Slika 3.2 prikazuje kriterije i ocjene kojim se proizvođač vodi prilikom odabira potencijalnog distributera.



Slika 3.2 Prikaz kriterija i ocjene kojim se proizvođač vodi prilikom odabira potencijalnog distributera

Izvor: Hollensen, S. (2020) Global marketing. Harlow: Pearson, str.343

Ako su partneri 1 i 2 bili jedini potencijalni kandidati za proizvođača, partner 2 vjerojatno bi bio izabran zbog boljeg podudaranja profila između onoga što je proizvođač želi i onog što posrednik nudi. Osim gore navedenih kriterija koje proizvođač izvoznik treba uzeti u obzir smatra se da se i slijedeće kategorije uzimaju u obzir (Root, 1998): veličina firme, spremnost na preuzimanje zaliha, iskustvo u promocijama, ugled posrednika kod kupaca, mjerljivost uspješnosti prodaje.

Kada proizvođač izvoznik odabere posrednika, važno je definirati ugovor o međusobnim pravima i obvezama (Hollensen, 2020). Ugovor o stranom predstavniku temelj je odnosa između izvoznika i posrednika stoga ugovor treba jasno pokriti sve relevantne aspekte i definirati uvjete na kojima počiva odnos. Za većinu izvoznika tri su najvažnija aspekta njihovog sporazuma s inozemnim zastupnikom (ibid): ekskluzivna prava prodaje ili distribucije, konkurentne linije i raskid ugovora.

Treba naglasiti da je pitanje ugovaranja teritorija distribucije vrlo važno pitanje u odnosima proizvođač - izvoznik i distributer - uvoznik. Naime, utjecajem globalizacije i lakšim protokom robe distributeri se prirodno šire na druga tržišta te time traže distribucijska prava i na neka druga tržišta koja prvotno nisu bila ugovorena. Povezano za globalizacijom pojavljuje se i problem paralelnog uvoza koji se još zove „roba na sivom tržištu“ (eng. *grey market*). Paralelni uvoz (roba na sivom tržištu) odnosi se na robu s markom koja se uvozi na tržište i tamo prodaje bez pristanka vlasnika žiga na tom tržištu (International Trademark Association, 2022). Ovo skretanje obično se događa zbog razlika u cijenama među zemljama. Distributeri kupuju u zemlji A (po nižoj cijeni) i prodaju u zemlji B, obično po agresivnoj cijeni (Dentsu Tracking, 2020). Sivo tržište može uvelike naštetiti proizvođačima i markama pa se tako za primjer luksuzna marka ulaskom kroz sivo tržište može pronaći na potpuno krivom prodajnom mjestu i time potaknuti krivu percepciju o marki.

Tijekom trajanja ugovora podrška i motivacija posrednika vrlo su važni. Obično to znači financijske nagrade za prodani volumen, ali postoje i druga sredstva (Hollensen, 2020):

- Sudjelovanje na lokalnim sajmovima u suradnji s lokalnim posrednikom.
- Redoviti posjeti terenu.
- *Incentive* programi za voditelje prodaje i prodajno osoblje distributera.
- Tehnička podrška lokalnom posredniku.

- Cirkulaciju obavijesti o trenutnim aktivnostima dobavljača, promjenama u osoblju, razvoj novih proizvoda, marketinški planovi itd.

Međusobna suradnja proizvođača izvoznika i posrednika može otići u krivom smjeru ili se nakon nekog vremena pokaže da više nema napretka. Učinak ili performans posrednika najčešće se mjeri kriterijima kao što su volumen prodaje, tržišni udjeli koji su ostvareni radom posrednika, mreža kupaca koja je uspostavljena, profit za proizvođača. Na manjim tržištima obično nije moguće uspostaviti izravno zastupanje jer nizak obujam prodaje ne opravdava troškove. Čak i na većim tržištima, obično mali proizvođač nema odgovarajući obujam prodaje koji bi opravdao trošak izravnog zastupanja. Kad je obim prodaje mali, korištenje neovisnog distributera učinkovita je metoda distribucije prodaje. Pojam “dobar” distributer može biti ključ uspjeha u izvozu (Keegan i Green, 2015).

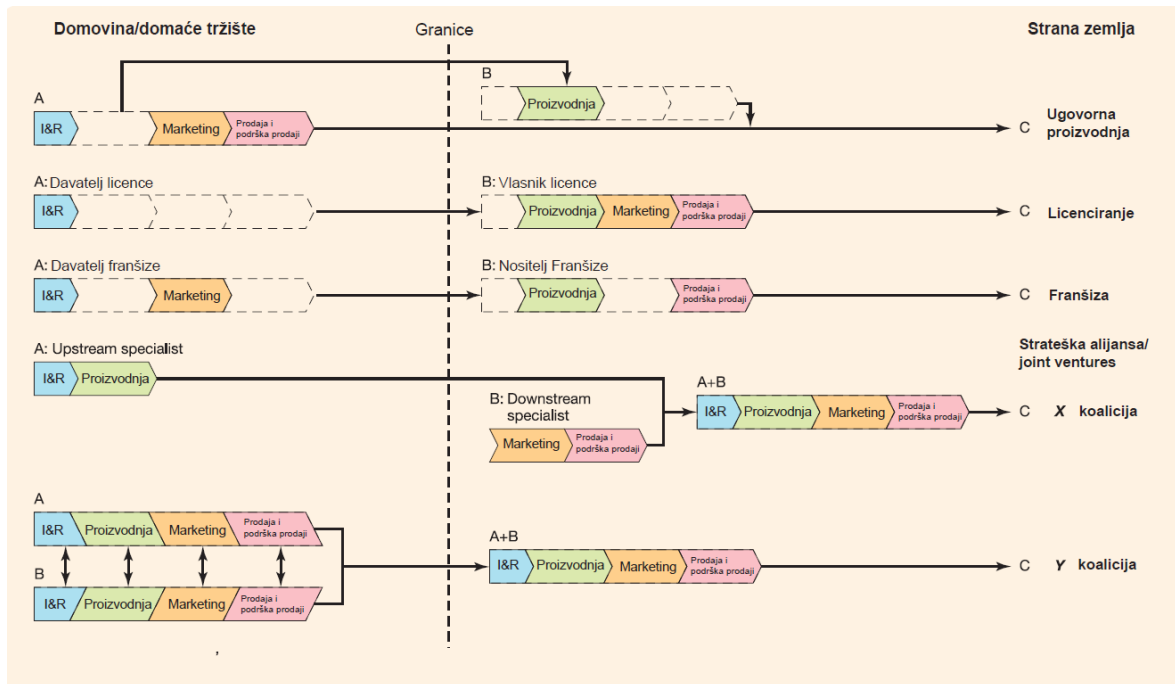
3.3. Kooperativni modeli ulaska na strana tržišta

Postoji čitav niz razloga koje će tvrtku nagnati da se okrene kooperativnom načinu izlaska na strana tržišta odnosno pristupiti bliže kupcu i tržištu. Kooperativni modeli ulaska na strano tržište razlikuju se od klasičnog izvoza po tome što u spomenutom modelu nemamo samo razmjenu dobara i usluga odnosno klasičnu prodaju već se ovdje radi i o prijenosu znanja i višem stupnju suradnje odnosno razvoja tvrtke proizvođača na stranom tržištu. U odnosu na hijerarhijski model kooperativan način ulaska na strano tržište razlikuje se po tome što u ovome modelu i dalje nemamo puno vlasništvo tvrtke izvoznika na stranom tržištu već imamo podjelu vlasništva po različitim kasnije navedenim modelima.

Tako kooperativan model ulaska na strana tržišta uključuje niz aranžmana kao što su ugovorena proizvodnja, licenciranje, franšiza, *joint venture*. Proizvodnju na stranim tržištima može potaknuti nekoliko čimbenika od kojih treba izdvojiti (Hollensen, 2020):

- Želja za bliži kontakt sa stranim kupcima. Lokalna proizvodnja omogućuje bolju interakciju s lokalnim potrebama kupaca u pogledu dizajna proizvoda, isporuke i usluge.
- Na nekim tržištima postoje niži troškovi proizvodnje.
- Troškovi prijevoza previše utječu na profit.
- Carinske tarife ili uvozne kvote mogu utjecati na uvozne proizvode do te mjere da postaju ne konkurentni na stranom tržištu.
- U nekim zemljama lokalne vlade preferiraju domaće proizvođače.

Ugovorena proizvodnja omogućava tvrtki da ima inozemnu proizvodnju ali bez dugoročnih obveza (ibid). Ugovorena proizvodnja omogućuje tvrtki razvoj i kontrolu istraživanje i razvoj, marketing, distribucija, prodaju i servisiranje svojih proizvoda na međunarodnim tržištima, dok odgovornost za proizvodnju prepušta lokalnoj tvrtki. Slika 3.3 prikazuje kooperativan model ulaska tvrtke na strano tržište.



Slika 3.3 Kooperativan model ulaska tvrtke na strano tržište

Izvor: Hollensen, S. (2020) Global marketing. Harlow: Pearson, str.357

Ovisno o trajanju ugovora, ako je tvrtka nezadovoljna kvalitetom proizvoda ili pouzdanošću isporuke, može se prebaciti na drugog proizvođača. Također, ako se uprava odluči povući s tržišta može to učiniti vrlo brzo i bez velikih troškova. S druge strane kod modela ugovorene proizvodnje potrebna je visoka kontrola kvalitete proizvoda kako bi se zadovoljili standardi tvrtke. Tvrtka se općenito odlučuje za ugovorenu proizvodnju s dizajnom ili proizvodom i traži cijenu za proizvodnju na temelju varijabli kao što su procesi, rad, alati i materijalni troškovi (Cooley, 2022). Ugovorena proizvodnja za tvrtku može imati brojne prednosti, kao što su uštede troškova, kvaliteta, pristup naprednim vještinama i ekonomija opsega. Međutim, mogu postojati i rizici, uključujući nedostatak kontrole, gubitak fleksibilnosti i odziva te manju sposobnost kontrole kvalitete.

Idući model kooperacijskog ulaska na strano tržište jest licenciranje. Licenciranje je ugovorni aranžman kojim jedna tvrtka (davatelj licence) sklapa zakonski ugovor o

omogućavanju korištenje neke vrste imovine drugoj tvrtki (stjecatelju licence) u zamjenu za tantijeme ili naknade (Root, 1994). Licenciranje se razlikuje od ugovorene proizvodnje po tome što ovdje imamo ipak veće dugotrajno ulaganje tvrtke proizvođača jer prenosi na drugu tvrtku stjecatelja licence *know how*. Ovo je još jedan od modela na koji način tvrtka može uspostaviti domaću proizvodnju na stranim tržištima bez kapitalnih ulaganja (Hollensen, 2020). Vlasnik licence može stjecatelju licence dati pravo korištenja jedne ili više sljedećih stvari (Brewerlong, 2022):

- Patent za određeni proizvod ili neki proces.
- Znanje o proizvodnji nekog proizvoda koje ne podliježe legislativi o patentima.
- Poslovne tajne, proizvodne procese.
- Formulacije potrebne za proizvodnju nekog proizvoda.
- Korištenje zaštitnog znaka/zaštićenog naziva.

U neki slučajevima vlasnici licence su spremni čak i sniziti naknadu za licencu ukoliko se pokaže da stjecatelj licence može unaprijediti proizvod ili uslugu. Kada je riječ o proizvodu ili usluzi, vlasnik licence odgovoran je za proizvodnju i marketing na definiranom tržišnom području.

Licenciranje ima neke svoje prednosti i mane. Prednosti licenciranja su (Keegan i Green, 2015):

- Stjecatelj licence je obično lokalna tvrtka koja proizvodi i prodaje robu na lokalnoj ili regionalnoj razini, a time se tvrtkama koje su vlasnici licence omogućuje zaobilaznje carina, kvota itd..
- Stjecatelj licence ponekad uz odobrenje vlasnika licence može prilagoditi licencirani proizvod tržištu.

Mane licenciranja su (ibid):

- Ugovor o licenciranju nude ograničenu kontrolu tržišta.
- Stjecatelj licence može nakon nekog vremena razviti vlastiti *know how*, proizvod te ga ponuditi tržištu.
- Nositelji licence - posebno oni koji rade s procesom tehnologije mogu se razviti u jake konkurente na lokalnom tržištu i, na kraju, u lidere industrije.

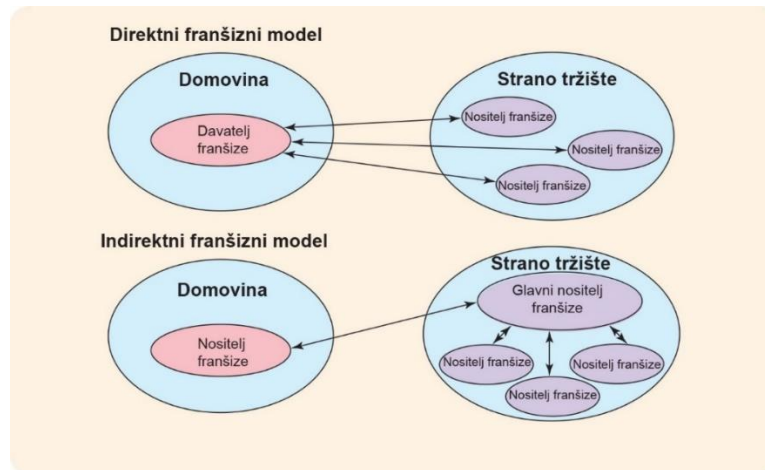
Možemo kazati da postoji čitav niz razloga i motiva zašto se neke tvrtke odlučuju za licenciranje, pa se navode neke (Pressbooks, 2022):

- Dodatni prihod za tehničko znanje i usluge.
- Dosegnuti nova tržišta koja nisu dostupna izvozom iz postojećih objekata.
- Brzo širenje bez puno rizika i velikih kapitalnih ulaganja.
- Utirati put za buduća ulaganja na tržištu.
- Politički rizik je minimaliziran jer je korisnik licence obično u 100% lokalnom vlasništvu.

Franšiza je metoda distribucije proizvoda ili usluga koja uključuje davatelja franšize, koji uspostavlja zaštitni znak ili trgovačko ime marke, poslovni sustav, i primatelja franšize, koji plaća tantijeme i često početnu naknadu za pravo na poslovanje pod imenom i sustavom davatelja franšize (International Franchise Association, 2022). Ugovor koji obvezuje dvije strane je "franšiza", ali se taj izraz češće odnosi na stvarni posao kojim primatelj franšize posluje. Ta prava se odnose na prava korištenja kompletnog poslovnog koncepta što može uključivati prava na korištenja naziva neke marke.

Generalno, postoje dvije vrste franšiza (Hollensen, 2020):

1. Franšiza proizvoda i trgovačkog naziva. Možemo reći da je ovo vrlo slično licenciranju marke proizvoda. Tipični primjeri ovakvog načina franšiza su punionice pića npr. Coca Cola ili Pepsi koje sklapaju franšize punjenja u različitim zemljama svijeta.
2. Poslovni model „*package*“ franšiza. Franšiza poslovnog formata je aranžman u kojem primatelj franšize prima kompletni paket (osim prava na prodaju robe ili usluga) dizajn, kontrolu kvalitete i računovodstvene sustave, operativne postupke, oglašavanje, promocije i obuku osoblja. Slika 3.4 prikazuje razlike između direktnog i indirektnog franšiznog modela ulaska na strano tržište.



Slika 3.4 Razlike između direktnog i indirektnog franšiznog modela

Izvor: Welsh et al. (2006) i Hollensen, S. (2008) *Essentials of Global Marketing*, FT/Prentice Hall, str. 233

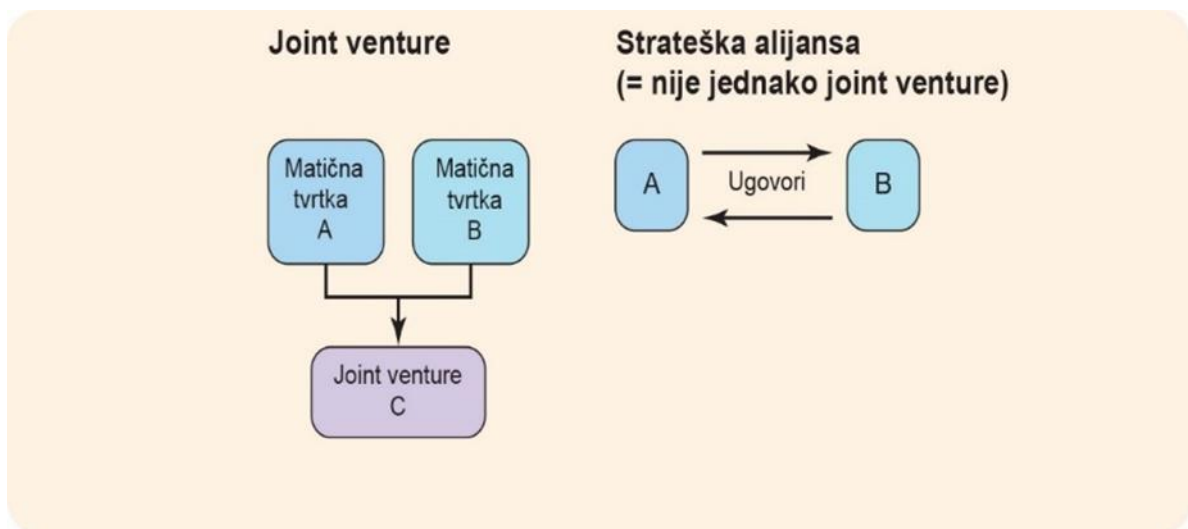
U procesu odabira strateškog franšiznog partnera (stjecatelja franšize) financije, poslovno znanje, lokalno poznavanje, zajedničko razumijevanje poslovanja brenda, i u konačnici, kemija između partnera ključni su čimbenici koji utječu na franšiznog partnera (Doherty i Anne Marie, 2009).

Strateška alijansa (eng. *joint venture*) je poslovni i pravni odnos između dva partnera koji stvaraju novog poslovnog subjekta. Strogo govoreći, *joint venture* je ulazna strategija na ciljano tržište u kojoj partneri dijele vlasništvo nad novostvorenim poslom (Root, 1994). Postoje brojni razlozi zbog kojih se stvaraju *joint venture* odnosi, pa navodimo neke: komplementarne tehnologije dva partnera mogu dovesti do nekih novih postignuća, neke zemlje poput Kine ili J. Koree ograničavaju utjecaj stranog vlasništva, strateški potezi na tržištu protiv konkurencije tj. zajednički pothvat postaje konkurentniji na tržištu, smanjivanje troškova nabave ili marketinga (Hollensen, 2020). Neka istraživanja (Kuo et al., 2012) pronašla su dokaze da zajednički pothvat može nadoknaditi nedostatak međunarodnog iskustva. Nair (2001) je istaknuo da prednosti *joint venture* uključuju pristup resursima, poznavanje lokalnog tržišta, više prilagodbe i mogućnost razvoja uspješne franšize kao alata za prodaju potencijalnim klijentima primateljima franšize. No, postoje i negativne strane *joint venture* (Keegan i Green, 2015):

- Partneri u zajedničkom ulaganju moraju dijeliti nagrade kao i rizike.
- Mogućnost sukoba između partnera. Oni se često pojavljuju u kulturnim razlikama.

- Neslaganja oko tržišta trećih zemalja gdje partneri jedno druge gledaju kao stvarne ili potencijalne konkurente može dovesti do "razvoda".
- Jedan od partnera može brže napredovati i evoluirati u odnosu na drugog partnera.

Trebamo razlikovati *joint venture* model od strateškog saveza. *Joint venture* je poslovni aranžman između dvije ili više strana u kojem one udružuju svoje resurse za obavljanje određenog zadatka ili postizanje poslovnog cilja. Strateški savez je sporazum između dviju ili više strana o poduzimanju obostrano korisnog projekta, a pritom ostaju neovisni jedna o drugoj. U strateškom savezu se partneri ne obvezuju kroz ulaganje kapitala. *Joint venture* je dionički pothvat koji uključuje stvaranje nove tvrtke u kojoj strani i domaći investitori dijele vlasništvo i kontrolu. Slika 3.5 prikazuje razlike između *joint venture* i strateške alijanse.

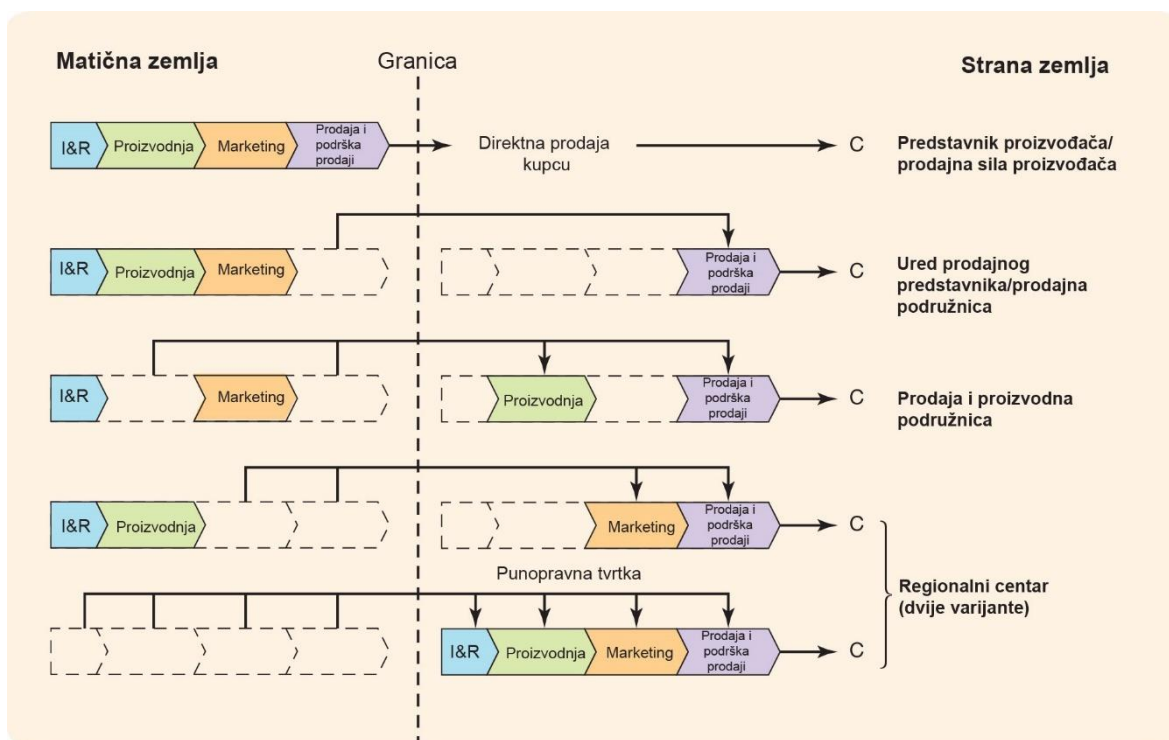


Slika 3.5 Razlika između *joint venture* i strateške alijanse

Izvor: Lorange, P. and Roos, J. (1991) "Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail",
Journal of Business Strategy, Vol. 12 No. 1, str. 16

4. Modeli pune kontrole na stranom tržištu

U ovom možemo kazati posljednjem modelu ulaska na strano tržište tvrtka u potpunosti posjeduje i kontrolira način ulaska na inozemno tržište. Stupanj kontrole koji sjedište tvrtke može vršiti nad podružnicom ovisi o tome koliko i koje funkcije lanca vrijednosti mogu biti prenijete na inozemno tržište. To prije svega ovisi o raspodjeli odgovornosti između glavnog ureda i podružnice i vizije kako firma želi razvijati navedene odnose. Najopsežniji oblik sudjelovanja na globalnim tržištima je ulaganje koje rezultira bilo kojim vlasničkim udjelom ili potpunim vlasništvom. Vlasnički udio jednostavno je ulaganje; ako investitor posjeduje manje od 50 posto dionica, radi se o manjinskom udjelu; vlasništvo više od polovine dionica čini većinu. Potpuno vlasništvo, kao što naziv implicira, znači da investitor 100 posto kontrolira. To se može postići pokretanjem novih operacija, poznatih kao *greenfield* investicije, ili spajanjem ili pripajanjem postojećeg poduzeća (Keegan i Green, 2015). Slika 4.1 prikazuje model pune kontrole ulaska na strano tržište.



Slika 4.1 Model pune kontrole ulaska na strano tržište

Izvor: Hollensen, S. (2020) Global marketing. Harlow: Pearson, str.386

U prikazanom modelu pune kontrole tvrtka postepeno decentralizira svoje aktivnosti i prenosi odgovornosti na menadžment na lokalnim tržištima.

Niže navodimo nekoliko mogućih modela pune kontrole ulaska na strana tržišta (Hollensen, 2020):

1. Predstavnicima prodaje smješteni u zemlji proizvođača odnosno prodajni predstavnicima proizvođača.

Prodajni predstavnik smješten u zemlji proizvođača je onaj tko živi na lokaciji proizvođača (domovini), te putuje u inozemstvo radi obavljanja poslova prodaje. Kada je prodajni predstavnik zaposlenik samog proizvođača može se postići viši stupanj kontrole tržišta i prodajnih procesa nego kada imamo prodajnog posrednika. Tvrtka na ovaj način pokazuje i određeni stupanj ozbiljnosti prema svojim kupcima. Ovakav pristup tržištu čest je kod B2B prodaje, kada prodajni predstavnik obrađuje svega nekoliko kupaca. S druge strane postoje e-trgovina kao vrsta prodaje kada veličina narudžbe ne opravdava poslovni put prodajnog predstavnika.

2. Inozemna prodaja/ prodajni predstavnicima u inozemstvu/ podružnice u inozemstvu.

U bilo koja od tri navedena slučaja funkcija prodaje prenosi se u inozemstvo. Hoće li tvrtka koristiti vlastito domaće prodajno osoblje koje putuje za potrebe prodaje u inozemstvo ili će koristiti prodajne predstavnike na stranom tržištu ovisi sljedeće:

- Narudžba ili naručivanje. Ako tvrtka utvrdi da vrsta prodajnog posla koju treba obaviti na stranom tržištu teži preuzimanju narudžbi vjerojatno će odabrati putujućeg domaćeg prodajni predstavnika.
- Priroda proizvoda. Ako je proizvod tehničke i složene naravi. Potreban je servis/nabavka dijelova, agent nije učinkovita metoda. Potrebna je trajnija strana baza.

Strana podružnica pravni je produžetak principale ili matične tvrtke. Strane podružnice često zapošljavanju prodajne predstavnike koji žive i rade na tlu strane države. Podružnica kupuje robu od matične tvrtke po ugovorenim veleprodajnim cijenama te formira posebne cijene za lokalno tržište i lokalne partnere. Kada se strana podružnica razvije na viši nivo što uključuje veliki tržišni udio, tada često od matične firme dobiva mogućnost i razvoja marketinških aktivnosti kako centralnih tako i lokalnih. Jedan od glavnih razloga osnivanja podružnice je prijenos veće autonomije na lokalno tržište, posebno ako je to tržište bitno za matičnu tvrtku. Drugi razlog osnivanja podružnice često leži u poreznom rasterećenju,

posebno kada se matična firma nalazi u državi sa visokim porezima. Uz pravilno planiranje, tvrtke mogu osnovati podružnice u zemljama s niskim porezom na dobit.

3. Podružnica za prodaju i proizvodnju.

Općenito, ako tvrtka vjeruje da su njezini proizvodi dugoročno tržišni potencijal u zemlji koja je politički relativno stabilna, tada će samo puno vlasništvo nad prodajom i proizvodnjom pružiti potrebnu razinu kontrole za potpuno ispunjavanje strateških ciljeva tvrtke. Ovaj način ulaska na strano tržište zahtjeva velika ulaganja i velike resurse tvrtke. Postoje i veliki rizici za tvrtku kao što su povlačenje s tržišta, što je izuzetno skupo, ne samo u financijskom smislu već i kroz reputaciju proizvođača.

Multinacionalne korporacije suočavaju se sve češće s većom konkurencijom i pritiskom na lokalne podružnice smještene u razvijenim zemljama. Menadžeri su prisiljeni prebacivati proizvodnju i podružnice u „istočni blok“ kao i u Azijske zemlje (ibid).

Scott i Gibbons (2009) sugeriraju da podružnice angažiraju četiri međusobno pojačavajuće strategije za poboljšanje njihovog položaja:

1. Preuzimanje inicijative i povećanje autonomije podružnice. Mnoge podružnice djeluju samo po nalogu središnjice i suzdržane su od autonomnih aktivnosti. Ključ autonomije podružnice leži u inicijativi podružnice. Na taj način će matična tvrtka imati više povjerenja u svoju podružnicu, dopuštajući podružnici slobodno djelovanje prema mogućnostima.
2. Izgradnja informacijskih mreža prema vanjskim partnerima. Često su lokalna tržišta na kojima djeluje vrlo mala i ne dozvoljavaju širenje i generiranje većih profita od strane podružnice. U tim slučajevima rješenje može biti izvoz nekog proizvoda podružnice na neka druga tržišta koja nisu strateški zanimljiva za direktno ulaganje matične tvrtke.
3. Stvaranje poduzetničke klime. Podružnice bi trebale stvoriti poduzetničku klimu među svojim zaposlenim. Prihvatanje poduzetničkog duha je ključ za razvijanje podružnice na duge staze.
4. Promicanje strategije podružnice odnosi se na novu ulogu podružnice. Tradicionalna uloga podružnica je bila da provode isključivo strategiju centrale, dok se u današnje vrijeme od podružnica očekuje da stvaraju i provode svoju strategiju koja je naravno usklađena sa strategijom centrale. Direktor podružnice mora biti

pokretač razvoja strategije podružnice s konačnom odgovornošću za profitabilnost podružnice i postizanje glavnih ciljeva koje su definirani centralno.

4. Regionalni centri *HQ*.

Današnji svijet podijeljen je na nekoliko većih regija i na taj način podjele funkcioniraju velike međunarodne tvrtke. Svijet se sve više regionalizira kroz formiranje grupacija kao što su Europska unija, Sjevernoamerička zona slobodne trgovine (NAFTA) i Udruga zemalja jugoistočne Azije (ASEAN). Formiranje regionalnih centara podrazumijeva stvaranje regionalnog stožera ili imenovanje „zemlje voditelja regije“ koja će obično igrati ulogu koordinatora odnosno stimulatora.

Uloga koordinatora znači osigurati tri stvari:

1. Državne i poslovne strategije međusobno su koherentne.
2. Jedna podružnica ne šteti drugoj.
3. Odgovarajuće sinergije su u potpunosti identificirane i iskorištene u svim tvrtkama i zemljama.

Na izbor glavne zemlje podružnice za pojedini proizvod utječu (Hollensen, 2020):

- Marketinške kompetencije.
- Kvaliteta ljudskih resursa u nekoj podružnici.
- Mjesto proizvodnje.
- Zakonska ograničenja zemlje domaćina.

5. Transnacionalna organizacija.

U ovoj završnoj fazi internalizacije tvrtke pokušavaju koordinirati i integrirati operacije preko nacionalnih granica kako bi se postigla potencijalna sinergija na globalnoj razini. Uprava promatra svijet kao niz međusobno povezanih tržišta. Glavne karakteristike transnacionalnih organizacije jesu povezivanje *R&D* kao i geografska razmjena ljudskih resursa. Glavni cilj je povezivanje organizacija preko nacionalnih granica kao i postizanje globalne konkurentnosti kroz prepoznavanje prekograničnih sličnosti. Ukratko, transnacionalne organizacije zahtijevaju razumijevanje (Hollensen, 2020):

- Kada globalna marka ima prednost, a kada lokalni zahtjevi trebaju imati prednost.
- Kada prenijeti inovacije i stručnost s jednog tržišta na drugo.
- Kada lokalna ideja ima globalni potencijal.
- Kada brzo okupiti međunarodne timove kako bi se usredotočili na ključne prilike.

6. Akvizicija je jedan od najbržih načina ulaska na strano tržište. Akvizicijom tvrtka stječe tržišni udio, preuzima reputaciju marke proizvoda ili reputaciju tvrtke na nekom tržištu. U nekim slučajevima zadržava se vodstvo tvrtke koju se akvizira jer predstavlja most između nove tvrtke i tržišta i omogućujući tvrtki stjecanje iskustva u suočavanju s lokalnim tržišnim okruženjem. Akvizicije mogu imati različite oblike. Prema Rootu (1987) akvizicija može biti horizontalna kada su proizvodne linije i tržišta kompanije koja se preuzima i preuzimatelj vrlo slične. Zatim postoji vertikalna akvizicija kada novo stečena tvrtka postaje dobavljač ili kupac tvrtke koja preuzima. Koncentrične akvizicije kada stečena firma ima isto tržište, ali drugačiju tehnologiju, ili istu tehnologiju, ali drugačija tržišta. I na kraju imamo konglomerat kada je preuzeta tvrtka u potpuno drugoj industriji od one u kojoj je tvrtka koja preuzima.
7. *Greenfield* investicije su vrlo čest slučaj nastupa tvrtke na stranom tržištu kada postoje prepreke za akvizicije. *Greenfield* investicije su dugotrajniji proces integracije na stranom tržištu. Glavni motiv za *greenfield* investiciju jesu želja tvrtke za izgradnju potpuno novog sustava na stranom tržištu. *Greenfield* ulaganje je vrsta izravnog stranog ulaganja u kojem matična tvrtka osniva podružnicu u drugoj zemlji, gradeći svoje poslovanje iz temelja.
8. Premještanje sjedišta tvrtke je jedna od mogućih nastupa na stranom tržištu, a kao polazne točke uzimaju se u obzir (Baaij et al., 2005):
 - Porezne pogodnosti na dobit.
 - Investicijski poticaju.
 - Investicijska klima.
 - Zakon o trgovačkim društvima.
 - Operativni troškovi.
 - Dostupnost radne snage.
 - Kvaliteta življenja.
 - Razina infrastrukture.
 - Prisutnost drugih velikih korporacija.

Tablica 3 prikazuje koje sve prednosti i nedostatke model pune kontrole ima prilikom ulaska tvrtke na strano tržište.

| Model pune kontrole ulaska na strana tržišta | Prednosti | Nedostaci |
|---|--|--|
| Prodajna sila smještena u zemlji proizvođača | Bolja kontrola prodajnih aktivnosti u usporedbi s posrednicima. Bliži kontakt s velikim kupcima. | Visoki putni troškovi, daleko od zemlje proizvođača |
| Strana prodajna sila u stranoj zemlji/prodajna podružnica | Potpuna kontrola rada. Stjecanje znanja o tržištu preko prodajnih podružnica. Smanjuju se troškovi transporta. | Visoka početna kapitalna ulaganja, visoki rizik (tržišni, politički, ekonomski), problemi s oporezivanjem |
| Regionalni centri/transnacionalne organizacije | Resursi i ljudi su fleksibilni i mogu se staviti u akciju za neke druge dijelove svijeta. Postiže potencijalne sinergije na regionalnom/globalnom nivou. Mogućnost razmjene iskustava na međunarodnom nivou. | Povećana birokracija, slaba komunikacija između regionalnog centra i centrale |
| Akvizicije | Brz ulazak na nova tržišta. Brzi pristup distribucijskim kanalima, kvalificiranoj radnoj snazi, postojeće upravljačko iskustvo, lokalno iskustvo, kontakti s lokalnim tržištem. | Često skupi model. Visoko rizik (politički, ekonomski), komunikacijski problemi između tvrtke koja preuzima i tvrtke koju se preuzima. |
| <i>Greenfield</i> investicije | Moguća integracija najsuvremenije tehnologije (što rezultira povećanim operativnim učinkom) | Visoki troškovi ulaganja, spor ulazak na tržište. |

Tablica 3 prednosti i nedostaci modela pune kontrole ulaska tvrtke na strano tržište

Izvor: Hollensen, S. (2020). Global marketing. Harlow: Pearson, str.398

5. Poslovni slučajevi

Primarno istraživanje završnog rada podijeljeno je kroz tri poslovna slučaja.

Poslovni slučajevi razrađeni su metodologijom dubinskih intervjua s vodećim menadžerima triju kompanija iz hrvatske i regije: Kraš d.d., JUB d.o.o., vodeći hrvatski distributer robe široke potrošnje. Primarno istraživanje metodom dubinskih intervjua s vodećim menadžerima obavljani su u trajanju od mjesec dana putem direktnih osobnih kontakata kao i putem elektroničke pošte, a osnova za intervjue poslužio je set pitanja kao smjernica intervjua. Vodič za intervju priložen je uz diplomski rad. Internacionalizacija tvrtke kompleksna je odluka i strategija koju u pravilu donosi uprava tvrtke, a kao takva karakterizira se često kao poslovna. Kao glavni nedostaci primarnog istraživanja ovog diplomskog rada ponavljaju se kroz sva tri intervjua manjak konkretnih slučajeva koji se mogu definirati kao poslovne tajne.

Cilj primarnog istraživanja diplomskog rada bio je dobiti uvid u strategije ulaska na strana tržišta triju odabranih poduzeća, pri čemu se, isto tako, dobio uvid i uporabnu vrijednost teoretskih koncepata. Drugim riječima, diplomski rad daje uvid i odgovore postoji li jaz između teorije i prakse.

5.1. Kraš d.d.¹

Tvrtka Kraš je najveća hrvatska konditorska tvrtka i jedna od najvećih u jugoistočnoj Europi. Godišnja proizvodnja tvrtke Kraš prelazi 33.000 tona različitih konditorskih proizvoda (Kraš, 2022). Povijest tvrtke Kraša seže još u 1911. godinu kada je krenula prva proizvodnja, a danas tvrtka Kraš slavi 110 godina postojanja.

Najveći izazov tvrtke Kraš, kao i većine tvrtki koje su djelovale na području nekadašnjeg jednog zajedničkog tržišta bivše Jugoslavije bio je kako održati proizvodnju i zadržati potrošače u zemljama bivše države. Sam izazov bio je u istom trenutku i prednost tvrtke zbog izuzetno dobrog poznavanja navedenih tržišta. Tvrtka Kraš, kao hrvatska tvrtka došla je u poziciju raspadom bivše države da u svim prvim susjednim državama i najbližim

¹ Za potrebe izrade poslovnog slučaja Kraš vođen je intervju sa mr. sc. Darkom Radišićem, MBA, članom Uprave Kraš d.d. od 2004. – 2011. godine.

tržištima ima već otvorene urede. Tako je Kraš osnovao komercijalna društva Kraš commerce d.o.o. Ljubljana, Kraš commerce d.o.o. Beograd, Kraš trgovina d.o.o. Prijedor i Kraškomerc Kraš d.o.o. Skopje. Možemo kazati da su te prve susjedne države postale „preko noći“ i prva izvozna tržišta. Ova navedena tržišta bila su poznata Krašu kroz sve aspekte klasične PEST analize. Stoga je i bilo logički da se Kraš orijentirao izvozno prvo na susjedne države gdje je osnovao tvrtke predstavništva. Te tvrtke predstavništva Kraša angažirale su dalje lokalne distributere za distribuciju konditorskih proizvoda prema trgovačkim lancima. Ovisno o veličini i potencijalu susjednog tržišta tvrtka je investirala u marketinško prodajne aktivnosti. U operativnom smislu kako navodi g. Radišić postojali su čak i drugačiji cjenici. Pa tako cjenik za pojedini asortiman nije bio isti za tržište Slovenije i Srbije (zbog različitosti kupovne moći kupaca i razvijenosti tržišta). Priprema ulaska na strano tržište za Kraš značila je prikupljanje velikog broja tržišnih informacija. Za neka tržišta bilo je potrebno prikupiti manje informacija jer je tvrtka već imala povijesno svoje kanale prodaje kao što je to slučaj u zemljama bivše Jugoslavije, a za neka tržišta Kraš se morao kvalitetno pripremiti. Opseg pripreme ovisio je i o načinu ulaska na strana tržišta i opsegu planiranog ulaganja. Za „egzotične zemlje“ ali velike potencijale (Saudijska Arabija, Australija, SAD), Kraš je prikupljao informacije kroz nekoliko izvora:

- AC Nielsen, jedna od najvećih istraživačkih tvrtki na svijetu uz pomoć (kupnjom podataka) koje je Kraš dolazio do informacija o udjelima kategorija, liderima kategorija itd..
- Sajmovi – primjer sajam u Brnu gdje su voditelji izvoza upoznali tržište, ključne ljude kao i kako funkcionira konkurencija.
- Snimanje rada konkurencije/tvornice na ciljanom tržištu putem komercijalnih agenata.
- Proizvođači strojeva za asortiman kojeg tvrtka Kraš proizvodi (gdje se isporučuju strojevi, tko ih kupuje itd..).

Glavni vanjski utjecaji na poslovanje Kraša bili su prije svega geopolitički utjecaj odnosno raspad i krvavi rat na području bivše Jugoslavije na čijim tržištima je Kraš bio jedan od lidera kategorija. Kao što je već spomenuto Kraš se nakon ratnog razdoblja brzo prilagodio i nekadašnje regionalne centrale pretvorio u glavna izvozna tržišta. Ekonomska udruženja kao što je CEFTA i ekonomsko politička unija EU također utječe kao vanjski faktor na poslovanje i internacionalizaciju tvrtke. Do perioda stupanja u EU, Hrvatska je bila dio CEFTE (eng. *Central European Free Trade Agreement*), koji je označavao višestrani ugovor

o slobodnoj trgovini sa svim zemljama koje su članice CEFTE kao što su Srbija, BiH, Sjeverna Makedonija, Crna Gora itd... To je Krašu omogućilo izvoz bez carinskih stopa u navedene zemlje, čime je Kraš bio izuzetno konkurentan u odnosu na druge multinacionalne tvrtke koje su dolazile iz EU kao što je tvrtka Mondeleze International sa svojom poznatom markom Milka. Situacija se mijenja ulaskom Hrvatske u EU što znači izlaz iz CEFTE i lošija pozicija Kraša u susjednim zemljama koje nisu u EU. U operativnom smislu za Kraš to znači uvoz robe s višim carinama za sve Kraševe proizvode čime Kraš gubi na tržišnoj konkurentnosti u zemljama CEFTE. Kako bi Kraš zaobišao ovu situaciju tvrtka se odlučila za stratešku investiciju u BiH odnosno akviziciju, te postaje većinski vlasnik tvrtke Mira a.d. Prijedor. Tvrtka je ovim strateškim modelom pune kontrole ulaska na strano tržište dobila kvalitetnu kontrolu nad stranim tržištem, brzi pristup distribucijskim kanalima, brzi pristup informacijama o tržištu, postojeće upravljačko iskustvo. Na taj način otvara proizvodnju u BiH za neke od svojih ključnih marki kao što je Domaćica čime postaje konkurentnija i zauzima leadersku poziciju.

Glavni motivi ulaska na strana udaljena tržišta poput Poljske, SAD ili Saudijska Arabija bila je uglavnom ekonomija razmjera kao i dodatni prihod, ali pri tome se uvijek vodilo računa i o troškovima logistike kao glavnim troškovima i utjecaju na konačnu dobit.

Prilikom ulaska na strana udaljena tržišta postojale su i mnoge prepreke koje je tvrtka morala svladavati u početku ili kroz sam proces poslovanja. Glavne prepreke s kojim se tvrtka Kraš susretala bile su:

- Konzumacijsko potrošačke. Za primjer možemo uzeti tržište Saudijske Arabije i obvezu prilagođavanja proizvoda Kraša kulturi tržišta (ne alkoholni proizvodi), vremenskim prilikama (visoke temperature, potreba skladištenja i prodaje konditorskih proizvoda u posebnim uvjetima što je izravno utjecalo na profitabilnost poslovanja.).
- Potreba za adaptacijom okusa.
- Potreba za lobiranjem i većim dokazivanjem nego na susjednim tržištima kod ključnih voditelja nabava u vodećim trgovačkim lancima.

Strategije izlaska na strana tržišta za Kraš su ovisila o nekoliko čimbenika kao što su potencijal tržišta za Kraševe proizvode, što Kraš očekuje od tržišta, konkurencija na tržištu i koliko Kraš može zadovoljiti navedeno tržište. Tržištu SAD pristupilo se modelom izravnog izvoza preko dva nacionalna distributera. Strateški je prethodno određeno koja se

tržišta žele snabdijevati u SAD, pa tako tvrtka otvara suradnju s distributerom za istočnu obalu SAD i drugim distributerom za zapadnu obalu SAD. Kraš je prije svega radio klasični izvoz na udaljena strana tržišta. Izvoz se odvijao preko tvrtki koje su na stranom tržištu djelovale kao uvoznici ili distributeri robe široke potrošnje. Prilikom odabira distributera nastojalo se, ovisno o zahtjevnosti tržišta, birati partnere koji nisu preveliki. Razlog je bio prije svega u fokusu distributera. Ako je distributer veliki, a Kraš kao ime nije dovoljno jak, distributer neće sve svoje napore usmjeriti na Kraš. No, ukoliko je distributer manji, on će vjerojatno rasti na ciljanom tržištu zajedno s Krašom.

5.2. JUB d.o.o.²

Tvrtka JUB d.o.o. jedan je od najstarijih slovenskih proizvođača završnih materijala u građevinarstvu s dugogodišnjom tradicijom proizvodnje dužom od 145 godine (JUB, 2020). JUB je danas relevantna međunarodna korporacija s 570 zaposlenih. Iako je matično slovensko tržište prihodovno i dalje najjače, JUB više od 80 posto svoje zarade ostvaruje na drugim tržištima. Tvrtka JUB zabilježila je prihod u 2019. godini u iznosu od 113 milijuna Eura i EBITDA od 14 milijuna Eura (Jutarnji list, 2021).

Raspadom bivše zajedničke države Jugoslavije tvrtka JUB ostala je vrlo brzo bez velikog tržišta na kojem je poslovala kao jedan od lidera u proizvodnji završnih materijala u građevinarstvu. Za razliku od nekih drugih tvrtki s prostora bivše države koje su se odlučile za svoju međunarodnu ekspanziju na prve kulturološko bliske susjedne države, tvrtka JUB odlučila se za internacionalizaciju prvo kroz susjednu zemlju Mađarsku, a nakon toga Češku. Glavni motiv takve odluke bila je složena geopolitička i poslijeratna situacija na području država ex-Jugoslavije i posljedično visoki rizik poslovanja. Nakon stabilizacije geopolitičke situacije iduće tržište na koje tvrtka JUB širi svoje poslovanje je Hrvatska. Nakon tržišta Hrvatske ekspanzija tvrtke ide u smjeru BiH, Srbije, Crne Gore, Kosova, a zatim Rumunjske i Rusije. Osnivaju se lokalne tvrtke JUB d.o.o. Srbija; JUB d.o.o. Hrvatska; JUB d.o.o. BiH; JUB Kosovo Sh.p.k.; JUB Kft. Mađarska; JUB a.s. Češka, JUB d.o.o.e.l. Makedonija; JUB Sales srl Rumunjska; OOO JUB, Rusija. Glavni motivi osnivanja podružnica na navedenim tržištima bili su: vraćanje tržišnog udjela koju je tvrtka imala prije 1990. godine na

² Za potrebe izrade poslovnog slučaja JUB, vođen je intervju s bivšim predsjednikom Uprave g. Štefanom Hoyerom.

prostorima ex-Jugoslavije, ekonomija volumena, malo domaće tržište Slovenije ali i strateško širenje tvrtke. Na tržište Mađarske i Češke tvrtka JUB ulazi preko lokalnih partnera u kojima ima udio vlasništva. Protekom vremena i jačanjem na ovim tržištima tvrtka kupuje i potpuno stječe vlasništvo nad lokalnim partnerima. Model izvoza funkcionirao je na svim tržištima na slijedeći način: lokalna tvrtka podružnica JUB uvozi robu iz matične zemlje po veleprodajnim cijenama, prodaje robu lokalnim distributerima po veleprodajnim cijenama formiranim za lokalno tržište, a distributeri prodaju tu istu robu lokalnim trgovcima. Ovakav bazični način izvoza bez puno ulaganja i s vrlo malo rizika funkcionirao je na većini tržišta gdje je JUB procijenio da nije isplativa veća tržišna ekspanzija. Jačanjem tržišnog udjela ali i većim tržišnim potencijalom Uprava je odlučila da tvrtke JUB Hrvatska, BiH osnaže svoje odjele samostalnim prodajnim timovima i odjelom marketinga koji će se u većoj mjeri baviti trgovačkim marketingom i promocijama. Zbog visokih logističkih troškova plasmana proizvoda iz Slovenije na udaljenija i cjenovno zahtjevnija tržišta kao što su Srbija, BiH, Kosovo, Makedonija, Crna Gora i Rusija, a što su bile glavne barijere ali i motivi, tvrtka JUB se 2004. godine odlučila za *greenfield* investiciju. U Šimanovcima u Srbiji pokreće R&D centar, te tvornicu za Balkan i istok Europe. Ovakvom *greenfield* investicijom tvrtka JUB se dodatno približila svojim potrošačima te je na taj način postala još više konkurentnija na tržištima istočne Europe. Osnivanjem R&D odjela, marketing odjela u Srbiji, JUB je preduhitrio multinacionalne korporacije koje svojim izvoznim modelima kao što su neizravni izvoz putem agenata ili izravni putem lokalnih trgovaca nisu mogle prepoznati navike i potrebe lokalnih potrošača. Na taj način tvrtka JUB je dobila punu kontrolu na stranom tržištu, postala tržišno konkurentna i spriječila velike multinacionalne tvrtke da nesmetano zauzmu pozicije.

Kako se tvornica u matičnoj zemlji Sloveniji s vremenom modernizirala tako su se povećavali proizvodni kapaciteti, pa su se s vremenom počela tražiti nova izvozna tržišta izvan jugoistoka Europe. Nova ciljana tržišta bila su Italija, Austrija, Velika Britanija, Švedska, Grčka. Glavni motivi za nova tržišta bili su ekonomija razmjera tvornice, novi kapital, bolje pregovaračke pozicije kod dobavljača sirovina. Osim navedenih motiva postojala je i sociokulturološka dimenzija i navike potrošača (izvođači koji su dolazili s prostora ex-Jugoslavije) kao motivacija za poslovanjem na navedenim tržištima

Glavne barijere za ulazak na navedena tržišta bili su: jezik, ne poznavanje lokalnih navika potrošača, već postojeća jaka tržišna konkurencija. No, jedna od najizrazitijih barijera bila

je skupa logistika koja je u startu onemogućavala kvalitetniju zaradu, a time i povezano neki drugi model internacionalizacije poput modela pune kontrole.

5.3. Veliki hrvatski distributer robe široke potrošnje³

Tvrtka „veliki hrvatski distributer robe široke potrošnje“ je prisutna u 20 zemalja, zastupa i distribuira preko 500 svjetskih i lokalnih brendova, surađuje s 170 dobavljača i zapošljava ukupno 8000 djelatnika.

Tvrtka je osnovana je davnih 80-tih godina prošlog stoljeća, a raspadom bivše država Jugoslavije započela je svoju ekspanziju na ta ista susjedna tržišta. Izvoz i distribucija na susjedna tržišta zbio se kao prvi korak internacionalizacije zbog same prirode poslovanja (slične potrošačke navike sa susjednim državama, slična kultura, poznavanje tržišta). Motivi širenja na prva susjedna tržišta bila su potaknuta željama velikih međunarodnih brendova da preko jednog distributera koji poznaje lokalna tržišta na vrlo brz i jednostavan način zavladaju tržištem. Ekspanzija na tržišta izvan bivše države Jugoslavije odnosno na tržišta jugoistoka Europe kreću od 2003. godine. Glavni motivi ekspanzije na jugoistok Europe bili su:

- Poslovne prilike pružanja usluga distribucije postojećim poslovnim partnerima ali na novim tržištima.
- Veliki međunarodni dobavljač/partner kao glavni motiv za ulazak na strano tržište koji daje početnu skalu biznisa kako bi distributer odmah mogao imati snagu i brže se širiti.
- Širenje biznisa (želja vlasnika).
- S gradnjom kompetencija tvrtke i procjenom poslovne prilike tvrtka je ulazila u pojedine akvizicije na stranim tržištima i na taj način izgradila bolje usluge i ponudu za stare i nove dobavljače.
- Tenderi na koje je tvrtka distributer izlazila kao međunarodni priznati distributer, dobivanje tendera i širenje na ciljano tržište.

³ Za potrebe izrade poslovnog slučaja i želje sugovornika da tvrtka i sugovornik ostanu anonimni u daljnjem tekstu poslovnog slučaja koristi se naziv „distributer“. Menadžer s kojim je vođen intervju radio je kao generalni menadžer tvrtke distributera u Poljskoj, Češkoj i Slovačkoj, aktivno je sudjelovao u svim procesima internacionalizacije tvrtke na jugoistok Europe.

Procesu internacionalizacije na tržišta jugoistoka Europe prethodile su kvalitetne pripreme ovisno o tržištu i na temelju tih priprema i drugih poslovnih motiva odlučivalo se koji će se model internacionalizacije primijeniti. U pripremnim procesima distributer je nastojao pokriti sve aspekte tržišta:

- Je li tržište pogodno za investitore.
- Lokalne navike potrošača što se može dobiti kroz različita zakupljena istraživanja.
- Trendovi kategorija.
- Konzultantske kuće, dubinsko snimanje tržišta i potencijalnog partnera ako se radi o akviziciji.

Modeli internacionalizacije tvrtke distributera ovisili su prije svega o potencijalu pojedinog tržišta i ne postoji univerzalno pravilo ekspanzije. Najčešći model širenja na tržišta jugoistoka Europe bile su akvizicije lokalnih distributera. Akvizicije su se odnosile na lokalne distributere koji su u određenom trenutku trebali snagu većeg međunarodnog distributera da bi nastavile lokalno širenje, a s druge strane distributeru koji ulazi na strano tržište je ova situacija odgovarala jer je dobio početnu skalu biznisa, već uhodane poslovne operacije, lokalne kontakte tržišta. Tako je tvrtka distributer prije nekoliko godina preuzela veće lokalne distributere u Poljskoj i Mađarskoj te na taj način vrlo brzo realizirala ulazak na navedena tržišta i za neke svoje postojeće dobavljače. Glavne barijere internacionalizacije distributera bili su ne poznavanje jezika ciljanog tržišta, navika potrošača, nedostatak informacija o konkurenciji. Međutim, kako navodi sugovornik, najveća barijera u procesu internacionalizacije jest ne spremnost na izazov veće investicije i izlaz na neko novo tržište. Uvijek je lakše igrati lokalno nego u međunarodnom okruženju. Nije lako nametnuti svoj brend na nekom novom tržištu između velikih multinacionalnih tvrtki i lokalnih brendova.

Zaključak

Internacionalizacija poslovanja tvrtke jedan je od najzahtjevnijih poslovnih procesa. To je proces unutar kojeg tvrtka prilagođava svoje trenutno poslovanje novom poslovnom okruženju izvan domicilne ekonomije. Ciljevi ovog rada bili su kroz sekundarno istraživanje prikazati procese internacionalizacije, koji sve čimbenici utječu na odluke o internacionalizaciji, s kojim se barijerama menadžment susreće u procesu internacionalizacije, koje motive tvrtka ima za internacionalizaciju, te koji modeli internacionalizacije postoje. Cilj primarnog istraživanja metodom dubinskih intervjua bio je dobiti uvid postoji li odmak od sekundarnog istraživanja odnosno postoji li jaz između teorijskih koncepata i praktičnih situacija.

Kroz sekundarno istraživanje prikazani su svi čimbenici koji utječu na odluke o internacionalizaciji poput vanjskih, internih čimbenika, na koji način tvrtka djeluje u svojem poslovnom okruženju, način prijenosa znanja i poslovnih procesa unutar tvrtke. Sekundarno istraživanje daje uvid u barijere poput zakonodavstva ciljanog tržišta, vladinih mjera kojim se štite domaće tvrtke ili geopolitičke nepovoljne situacije za tvrtku. Stručna literatura iznosi sve motive između kojih treba spomenuti reaktivne i proaktivne. Diplomski rad kroz sekundarno istraživanje obrađuje modele internacionalizacije koje možemo podijeliti na izvozne i modele pune kontrole tvrtke na stranom tržištu. Primarno istraživanje ukazuje da nema velikog odstupanja između teorije i praktičnih situacija iznijetih od strane vodećeg menadžmenta triju tvrtki.

Proces internacionalizacije zahtjeva detaljan pristup sagledavajući sve eksterne čimbenike poput geopolitičke trenutne situacije, sociokulturoloških razlika između zemalja, stupnja rizika poslovanja, veličine tržišta, intenziteta konkurencije na novom tržištu i broja posrednika na ciljanom tržištu. Osim eksternih čimbenika tvrtka treba sagledati i interne čimbenike odnosno treba znati svoje resurse, s čime tvrtka raspolaže, veličinu tvrtke, međunarodno iskustvo tvrtke, proizvode i usluge koje tvrtka nudi. Jedno od najvažnijih pitanja koje si tvrtka treba postaviti jest koji su joj ciljevi – gdje je sada i gdje tvrtka želi biti.

Internacionalizacija kao proces za male i srednje tvrtke ima puno šire značenje od jednostavnog izvoza proizvoda u inozemstvo. Posljedice i dobrobiti internacionalizacije su složene i imaju iznimno veliku važnost. Proces internacionalizacije malih i srednjih tvrtki

može izravno utjecati na rast i prihode tvrtki, financijsku stabilnost, organizacijsku strukturu, proizvodne performanse, strukturu zaposlenika i razvojne planove. Stoga je vrlo važno internacionalizaciju malih i srednjih tvrtki pozicionirati strateški, kao sastavni dio opće strategije.

Ključni korak internacionalizacije tvrtke jest odabrati ciljano tržište i definirati strategiju internacionalizacije. Kao što su poslovni slučajevi pokazali, mnoge domaće tvrtke kao prve korake internacionalizacije odabiru prva susjedna tržišta zbog blizine poslovanja ali i manje sociokulturološke razlike. Izlazak na međunarodnu scenu i udaljenija tržišta za domaće tvrtke uvijek je bio veliki izazov. Kao glavne motive domaćih i regionalnih tvrtki u procesu internacionalizacije možemo navesti veće tržišne udjele, ekonomije razmjera ali i poslovne prilike pružanja usluga distribucije postojećim poslovnim partnerima.

Iskustva menadžera domaćih i regionalnih tvrtki ukazuju na gotovo identične barijere s kojim se susreću u procesu internacionalizacije. Pod zajedničke glavne barijere možemo istaknuti slabo prethodno međunarodno iskustvo, slabo poznavanje navika potrošača izvan okvira regije i izostanak hrabrost da bi se izašlo na međunarodnu poslovnu scenu.

Strategija internacionalizacije poslovanja omogućuje tvrtkama ostvarenje dodatnog profita pomoću aktivnosti koje im nisu dostupne na domaćem tržištu. Koju će strategiju menadžment tvrtke odabrati ovisi o prethodnim koracima koji su provedeni kroz različita istraživanja i saznanja.

Bez obzira na brojne korake koje tvrtka mora poduzeti da bi kvalitetno nastupila na stranom tržištu, kao i mnogobrojne potencijalne rizike, internacionalizacija tvrtke je jedini ispravan put ekspanzije tvrtke i dobivanja širih poslovnih prilika.

Popis slika

| | |
|--|----|
| Slika 2.1 Faktori utjecaja na odluku tvrtke o izlasku na strano tržište | 18 |
| Slika 3.1 Prikaz različitih izvoza u perspektivi lanca vrijednosti..... | 31 |
| Slika 3.2 Prikaz kriterija i ocjene kojim se proizvođač vodi prilikom odabira potencijalnog distributera | 35 |
| Slika 3.3 Kooperativan model ulaska tvrtke na strano tržište | 38 |
| Slika 3.4 Razlike između direktnog i indirektnog franšiznog modela | 41 |
| Slika 3.5 Razlika između <i>joint venture</i> i strateške alijanse | 42 |
| Slika 4.1 Model pune kontrole ulaska na strano tržište..... | 43 |

Popis tablica

| | |
|--|----|
| Tablica 1 EU klasifikacija srednjih i malih tvrtki..... | 20 |
| Tablica 2 Proaktivni i reaktivni faktori..... | 24 |
| Tablica 3 prednosti i nedostaci modela pune kontrole ulaska tvrtke na strano tržište | 48 |

Literatura

- [1] Albaum, G., Duerr, E. and Strandskov, J. (2002). *International Marketing and Export Management*. 4th Edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 637 p.
- [2] Allen&Overy (2018). *Creeping expropriation of investment by foreign state* (online). Dostupno na <https://www.allenoverly.com/en-gb/global/news-and-insights/publications/creeping-expropriation-of-investment-by-foreign-state> (18.8.2022).
- [3] Alliance Experts (2022). *Direct exporting and indirect exporting: strategic differences* (online). Dostupno na: <https://www.allianceexperts.com/en/knowledge/exports/direct-indirect-export/> (20.5.2022).
- [4] Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- [5] Baaij, M., Berghe, D., Bosch, F., & Volberda, H. (2005). Rotterdam or Anywhere: Relocating Corporate HQ. *Business Strategy Review*, 16(2), 45–48.
- [6] Bartlett, C. (1991). *The challenges, motivations, and mentalities of MNC management*. In J. L. Bower (Ed.), *The craft of general management*, 262-270. Boston, MA: Harvard Business School.
- [7] Beamish, P.W. (1990). The Internationalization Process For Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. *Research In Global Business Management*, 1, 77-92.
- [8] Belloc, M and M Di Maio. (2011). *Survey of the literature on successful strategies and practices for export promotion by developing countries*, IGC Working Paper 11/0248.
- [9] Bert Rosenbloom & Trina Larsen Andras. (2008). Wholesalers as Global Marketers. *Journal of Marketing Channels*, 15:4, 235-252.
- [10] Bičak. D. (2015). JUB u Hrvatskoj nadmudrio krizu (online). *Poslovni dnevnik*. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/strane/jub-u-hrvatskoj-nadmudrio-krizu-292335> (18.8.2022).
- [11] Bjerke, R., Ind, N., & De Paoli, D. (2007). The impact of aesthetics on employee satisfaction and motivation. *EuroMed Journal of Business*, 2(1), 57-73.
- [12] Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. and Almeida, J.G. (1996). The Internationalization of New High-Potential US Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, 61-76.
- [13] Brassington, F. and Pettitt, S. (2000). *Principles of Marketing*. 2nd Edition, Financial Times Management, Harlow.
- [14] Brewerlong (2019). *Types Of Licensing Agreements* (online). Dostupno na: <https://brewerlong.com/information/types-of-licensing-agreements/> (20.5.2022).
- [15] Calof, L. Jonathan & Paul W. Beamish. (1995). *Adapting To Foreign Markets*. Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), str. 116.

- [16] Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2002). *International Marketing*. 11th ed. New York, McGraw Hill Companies.
- [17] Cavusgil, S. Tamer, and Shaoming.Z. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of marketing* 58.1.
- [18] CFI (2020). *Nationalization, The process in which a country or state takes control of a specific company or industry* (online). Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/nationalization> (18.8.2022).
- [19] Chen. J. (2021). Export Trading Company (online). *Investopedia*. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/e/export-trading-company-etc.asp> (20.5.2022).
- [20] Cooley (2022). *Contract Manufacturer* (online). Dostupno na: www.cooleygo.com/glossary/contract-manufacturer/ (20.5.2022).
- [21] Corporate Finance Institute. (2020). *Ad Valorem Tax* (online). Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/ad-valorem-tax/> (19.3.2022).
- [22] Crick, D. and Chaudhry, S. (1997). Small Businesses' Motives: For Exporting. *Journal of Marketing Practice*. Marketing Science, 3(3), 156-170.
- [23] Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M., And Manrakhan, S. (2002). Difficulties In The Internationalization Process: The Liability Of Foreignness And The Disadvantage Of Foreignness. *Academy Of International Business Annual Meeting, San Juan, Puerto Rico*.
- [24] Curran, J. and Blackburn, R. A. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: Sage.
- [25] Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2007). International Marketing. *Usa Thomson Higher Education*.
- [26] Czinkota, M.R. (1982). Export Development Strategies. *Praeger Publishers, New York*.
- [27] Dampney, Kit & Busch, Peter & Richards, Deborah. (2007). The Meaning Of Tacit Knowledge. *Australasian Journal Of Information*.
- [28] Dawes, F. (1999). *Small Business Management: an overview*. Blackhall Publishing, Dublin, ISBN 1 901657 59 0.
- [29] Dawson J and Mukoyama M. (2006). Retailer internationalization as a process. In: John Dawson Masao Mukoyama and Roy Larke (eds). *Strategic issues in international retailing*. Routledge. London, 31-50.
- [30] De Búrca, S., Brown, L. and Fletcher, R. (2004) International Marketing: An SME Perspective. *1st Edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 720 p.*
- [31] Diaz-Bernardo, R. (2009). The Franchising Decision: The Perspective Of The Franchisee In The Hospitality Industry. *International Business & Economics Research Journal (Iber)*, 8(8).

- [32] Doherty, Anne Marie. (2009). Market And Partner Selection Processes In International Retail Franchising, *Journal Of Business Research*. Elsevier, Vol. 62(5), Pages 528-534, May.
- [33] Dow, D. and Larimo, J. (2009). Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research. *Journal of International Marketing* , 17(2), pp. 74–98.).
- [34] Enterprises, M. S. (2001). *Small and Medium-Sized Enterprises and Globalization*, str.2.
- [35] Eteman H. (2004). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*.
- [36] European Commission. (2014). The Annual Report of European SMEs 2013/2014, A partial and fragile recover. *Final report*.
- [37] European Commission (2022). *SME definition* (online). Dostupno na: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en (10.5.2022).
- [38] European Commission (2022). *SME Performance Review Annual Report 2021/2022* (online). Dostupno na: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en (10.5.2022).
- [39] Exim Agent (2013). *What is the role of the export agent* (online)? Dostupno na: <https://www.eximagent.eu/what-is-the-role-of-the-export-agent/> (20.5.2022).
- [40] Faculty Economics Meiji Gakuin University (2022). *A review of Japanese voluntary export restraint (VER) on automobiles* (online). Dostupno: <https://econ.meijigakuin.ac.jp/research/publication/154-5.pdf> (19.3.2022).
- [41] Ferencikova, S. and Hluskova T. (2015), Internationalization of Central and Eastern European companies – theory and its implications in the Slovak IT sector. *Journal of East European Management Studies*, 20, (4), 415-434.
- [42] Ferencikova, Sonia & Hluskova, Tatiana. (2015). Internationalization of Central and Eastern European companies – theory and its implications in the Slovak IT sector. *Journal for East European Management Studies*.
- [43] Ferencikova. S. (2012). Outward Investment Flows and the Development Path: The Case of Slovakia. *Eastern European Economics*, 50, 2, 91-120.
- [44] Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium sized family businesses: some influential factors. *Family Business Review*, 18, 77-89.
- [45] Forsman, M., Hinttu, S. & Kock, S. (2002). Internationalization from a SME Perspective. *Conference paper presented at the IMP Conference in Dijon, France*.
- [46] GhanaWeb (2014). *Local content law ...engine of growth for Ghanaian enterprises* (online). Dostupno na: <https://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/NewsArchive/artikel.php?ID=301693> (18.8.2022).
- [47] Gjellerup, P. (2000). SME support services in the face of globalization. Concerted action seminar. *Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen*, 16-28.

- [48] Gorg, H., E.Strobl. (2008). Multinational Companies and Productivity Spillovers: A Meta-Analysis. *The Economic Journal*, 111, 723–739.
- [49] Green, W. J. K. M. C., & Keegan, W. J. (2015). *Global marketing*. USA, Seventh Edition, Pearson.
- [50] Hedlung, G., Kverneland, A. (1985). Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management and Organization*, 15 (2), 41 -59.
- [51] Hill C. W. L., Hwang P. And Kim W. C. (1990). An Eclectic Theory Of The Choice Of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2, P. 117-128.
- [52] Hina (2020). Projekt od 2 milijarde dolara: Ugovor kojim Kinezi grade brzu prugu od Budimpešte do Beograda mađarski parlament je upravo proglasio tajnim (online). *Jutarnji list*. Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/svijet/projekt-od-2-milijarde-dolara-ugovor-kojim-kinezi-grade-brzu-prugu-od-budimpeste-do-beograda-madarski-parlament-je-upravo-proglasio-tajnim-10323502> (19.3.2022).
- [53] Hina (2022). EP: Embargo na sve ruske energente i izbacivanje Rusije iz svih međunarodnih organizacija (online). *Tportal*. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/ep-embargo-na-sve-ruske-energente-i-izbacivanje-rusije-iz-svih-medunarodnih-organizacija-20220407> (19.3.2022).
- [54] Hina (2022). Kineski 'Novi put svile' obećao brda i doline Hrvatskoj i Srbiji, od njega koristi imaju jedini Kinezi (online). *Tportal*. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/kineski-novi-put-svile-obecao-brda-i-doline-hrvatskoj-i-srbiji-od-njega-koristi-imaju-jedini-kinezi-foto-20200731> (18.8.2022).
- [55] Hina (2022). Rusija produljila zabranu uvoza hrane iz EU-a i SAD-a (online). *Tportal*. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/ep-embargo-na-sve-ruske-energente-i-izbacivanje-rusije-iz-svih-medunarodnih-organizacija-20220407> (19.3.2022).
- [56] Hina (2021). Dovršava se jedna od financijski najviših ponuda za kupnju nekog slovenskog poduzeća zadnjih godina (online). *Jutarnji list*. Dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/dovrsava-se-jedna-od-financijski-najvisih-ponuda-za-kupnju-nekog-slovenskog-poduzeca-zadnjih-godina-15114081> (19.3.2022).
- [57] Hollensen, S. (2008). *Essentials of Global Marketing*. FT/Prentice Hall, p. 245 . Copyright © Pearson Education Limited.
- [58] Hollensen, S. (2020). *Global Marketing*. 8th Edition.
- [59] Hollensen, S. (2020). *Global marketing*. Harlow: Pearson, p.322., 336., 343., 357., 386., 398.
- [60] Huawei Technologies (2022). Annual report (online). *Huawei*. Dostupno na: <https://www.huawei.com/en/annual-report> (19.3.2022).
- [61] Huawei Technologies (2022). Corporate information (online). *Huawei*. Dostupno na: <https://www.huawei.com/en/corporate-information> (19.3.2022).

- [62] Ibeh, K.I.N. (2003). Toward a contingency framework of export entrepreneurship: Conceptualizations and empirical evidence. *Small Business Economics*, 20 (1), 49-68.
- [63] International Franchise Association (2022). What is a franchise (online)? IFA. Dostupno na: www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise (15.6.2022).
- [64] International Trade Administration (2022). *Trade Barriers* (online). Dostupno na: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/japan-trade-barriers> (18.8.2022).
- [65] International Trademark Association (2022). Parallel Imports / Gray Market (online). *Inta*. Dostupno na: <https://www.inta.org/topics/parallel-imports> (20.5.2022).
- [66] Johanson, J. And Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process Of The Firm – A Model Of Knowledge. *Journal Of International Business Studies* , 8(1), Pp. 23–32.
- [67] Johanson, J., and Vahlne J-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- [68] Johanson, J., and Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- [69] Johanson, J./Vahlne, J.E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 1, 83-101.
- [70] Jones M. V. and Coviello. N. E. (2005). Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*, 36, 284-303.
- [71] JUB (2022). O poduzeću (online). *JUB*. Dostupno na: <https://www.jub.hr/o-poduzecu> (18.8.2022).
- [72] Kotey, B., Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*, 43(1), 16-40.
- [73] Kuo, A., Kao, M. S., Chang, Y. C., & Chiu, C. F. (2012). The influence of international experience on entry mode choice: Difference between family and non-family firms. *European Management Journal*, 30(3), 248-263.
- [74] Lehtinen, U., Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm. *Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki*, 3-19.
- [75] Leonidou, L. C. (1995a). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25.
- [76] Lewis III, H. and Richardson, J.D. (2001). Why Global Commitment Really Matters. *Institute for International Economics, Washington DC*.
- [77] Llamazeros, O. (2021). Buying Agents: Functions, Commission And Contract. *Global Negotiator Blog* (blog). Dostupno na: https://www.globalnegotiator.com/blog_en/buying-agent-functions-commission-contract/ (20.5.2022).
- [78] Lu, S. W., and Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.

- [79] Luis J. Creel. (1968). Mexicanization: A Case of Creeping Expropriation (online). *SMU*. Dostupno na: <https://scholar.smu.edu/smulr/vol22/iss2/4> (18.8.2022).
- [80] Luostarinen, R. (1979). Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision making. *Doctoral dissertation. The Helsinki School of Economics, Helsinki*. 254.
- [81] Makowska, A., Robin, N., Steigertahl, L. (2018). European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. SMEs growing beyond borders. *Publications Office, Publications Office*.
- [82] Mariasole, B., Varum C. and Pisicello L. (2013). The impact of public support to SMEs' outward FDI: Evidence from Italy. *Journal of small business management, forthcoming 2013*.
- [83] Marketing Tutor (2022). Piggyback Marketing – Definition, Pros, Cons, Examples & More (online). *Marketing Tutor*. Dostupno na: <https://www.marketingtutor.net/piggyback-marketing/> (20.5.2022).
- [84] Meckl, R., Schramm, R. (2005). Empirical evidence for a theory of international new ventures. *Univ., Wirtschaftswiss*, str 15.
- [85] Montero. D. (2018). How Managers Should Respond When Bribes Are Business as Usual *Harvard Business Review* (online). *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/2018/11/how-managers-should-respond-when-bribes-are-business-as-usual> (18.8.2022).
- [86] Mordacq. N. (2020). Grey market: what is it and what are the solutions for brand protection (online)? *Dentsu Tracking*. Dostupno na: <https://dentsutracking.com/grey-market-what-is-it-and-what-are-the-solutions-for-brand-protection-part-one/> (20.5.2022).
- [87] Morgan R, E., and Katsikeas C. S. (1997). Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity. *International Business Review*. 6(5), 477-499.
- [88] MSG (2022). How Geopolitics Impacts Business Decision Makers and Why it is Important (online)? *MSG*. Dostupno na: <https://www.managementstudyguide.com/how-geopolitics-impacts-business-decision-makers.htm> (18.8.2022).
- [89] MToolbox (2022). What is a franchise model (online)? *MToolbox*. Dostupno na: <https://mktoolboxsuite.com/franchise-examples/> (15.6.2022).
- [90] Nooshabadi, Javad. (2019). Major Motives And Barriers Of Internationalization For Turkish Furniture Smes. str. 230. *10.15405/epsbs.2019.12.03.20*.
- [91] OECD (2008). *Tax Effects on Foreign Direct Investment* (online). *OECD*. Dostupno na: <https://www.oecd.org/investment/investment-policy/40152903.pdf> (19.3.2022).
- [92] OECD (2022). *Local content requirements impact the global economy* (online). *OECD*. Dostupno na: <https://www.oecd.org/trade/topics/local-content-requirements/> (19.3.2022).
- [93] Office of the United States Trade Representative (2018). President Trump Approves Relief for U.S. Washing Machine and Solar Cell Manufacturers (online). *Office of the United States Trade Representative*. Dostupno na: <https://ustr.gov/about->

[us/policy-offices/press-office/press-releases/2018/january/president-trump-approves-relief-us](https://www.whitehouse.gov/policy-offices/press-office/press-releases/2018/january/president-trump-approves-relief-us) (18.8.2022).

- [94] Oragui, D. (2021). Tacit Knowledge: Definition, Examples, and Importance. *Helpjuice* (blog). Dostupno na: <https://helpjuice.com/blog/tacit-knowledge> (10.5.2022)
- [95] Page J., Tarp F. (2022). Local Content Law and Practice, The Case of Ghana (online). *Oxford University Press*. Dostupno na: <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/oso/9780198851172.001.0001/oso-9780198851172-chapter-7> (19.3.2022).
- [96] Pleitner, J.H. (2002). The future of SMEs in a globalized world. *Paper presented at the AISE Conference*.
- [97] Pressbooks (2022). Licensing (online). *Pressbooks*. Dostupno na: <https://opentext.wsu.edu/cpim/chapter/7-3-licensing/> (15.6.2022).
- [98] Radio Slobodna Evropa (2022). Zašto EU ne može da se dogovori oko embarga na rusku naftu (online)? *Radio Slobodna Evropa*. Dostupno na: <https://www.slobodnaevropa.org/a/rusija-eu-nafta-sankcije/31875219.html> (18.8.2022).
- [99] Reid, H. (2021). Guinea bauxite prices rise after coup, mines report no immediate impact (online). *Reuters*. Dostupno na: <https://www.reuters.com/business/guinea-bauxite-prices-rise-political-turmoil-2021-09-06/> (18.8.2022).
- [100] Reuber A. R., and Fischer E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies* 28 (4), 807–25.
- [101] Root, F. R. (1994). *Entry Strategies For International Markets*. Usa: Jossey-Bass.
- [102] Root, F.R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, Lexington, MA.
- [103] Root, F.R. (1998). *Entry Strategies For International Markets: Second Revised And Expanded Edition*, Pp. 68–9. Copyright © Jossey-Bass 1998. Reprinted With Permission Of John Wiley & Sons, Inc.
- [104] Ruzzler, M. and Konecnik, M. (2006). The internationalization strategies of SMEs: The case of the Slovenian hotel industry. *Management*, 11, 17.
- [105] Scott, P.S. And Gibbons, P.T. (2009). How Subsidiaries Are Battling To Survive And Grow. *Strategy And Leadership*. 37(4), Pp. 43–47.
- [106] Shaw, V., Darroch, J. Barriers to Internationalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. *J Int Entrepr* 2, 327–343.
- [107] Storey, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*. London: International Thomson Business Press.
- [108] The New York Times (2012). Luka pod kineskom upravom kao model za Grčku (online). *Poslovni dnevnik*. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/svijet/luka-pod-kineskom-upravom-kao-model-za-grcku-219728> (19.3.2022).

- [109] Turchio, R. (2020). Advantages and Disadvantages of Indirect Exporting. *Cpcanada blog* (blog) Dostupno na: <https://cpcanada.com/advantages-and-disadvantages-of-indirect-exporting/> (20.5.2022).
- [110] Tutor2u (2022). Non Tariff Barriers – Examples. (online). *Tutor2u*. Dostupno na: <https://www.tutor2u.net/economics/reference/10-examples-of-non-tariff-barriers> (19.3.2022).
- [111] U.S Department of State (2022). Cuba Sanctions (online). *U.S Department of State*. Dostupno na: <https://www.state.gov/cuba-sanctions/> (18.8.2022).
- [112] U.S. Department of Commerce (2022). Commerce Department Expands Restrictions on Exports to Russia and Belarus in Response to Ongoing Aggression in Ukraine (online). U.S. Department of Commerce. Dostupno na: <https://www.commerce.gov/news/press-releases/2022/04/commerce-department-expands-restrictions-exports-russia-and-belarus> (19.3.2022).
- [113] Vahlne, J. E., and Nordström, K. A. (1993). The internationalization process: impact of competition and experience. *The International Trade Journal*, 7(5), 529-548.
- [114] Vlada RH (2021). Plenković: Ograničit ćemo cijenu motornog benzina na 11 kuna i 10 lipa, a dizelskoga goriva na 11 kuna (online). *Vlada RH*. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/vijesti/plenkovic-ogranicit-cemo-cijenu-motornog-benzina-na-11-kuna-i-10-lipa-a-dizelskoga-goriva-na-11-kuna/33160> (19.3.2022).
- [115] Welch, D., Welch, L. (1996). The internationalization process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing* 4 (3), 11-2.
- [116] Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: Evolution Of A Concept*. In P. J. Buckley & P. N. Ghauri (Eds.), *The Internationalization Of The Firm: A Reader* (Pp 36). London: Thomson.
- [117] Welch, L.S and Luostarinen R.K. (1993). Inward-Outward Connections in Internationalization. *Journal of International Marketing* 1(1), 44-56.
- [118] Welsh et al. (2006) i Hollensen, S. (2008). *Essentials of Global Marketing*. FT/Prentice Hall, p. 233.
- [119] Welsh et al. (2006), Hollensen, S. (2008). *Essentials of Global Marketing*, FT/Prentice Hall, p. 233 .
- [120] Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18–32.
- [121] Whetzel, J. (2019). What Are Direct Exports (online). *Bizfluent*. Dostupno na: <https://bizfluent.com/info-8478132-direct-exports.html> (20.5.2022).
- [122] WITS (2010). Forms of Import Tariffs. *WITS*. Dostupno na: https://wits.worldbank.org/wits/wits/witshelp/content/data_retrieval/p/intro/C2.Forms_of_Import_Tariffs.htm (18.8.2022).
- [123] Woodcock, P.C., Beamish, P.W., and Makino, S. (1994). Ownership-based Entry Mode Strategies and Internationalization Performance. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 253-273.
- [124] York, E. (2022). Tracking the Economic Impact of U.S. Tariffs and Retaliatory Actions (online). *Tax Foundation*, Dostupno na: <https://taxfoundation.org/tariffs-trump-trade-war/> (18.8.2022).

[125] Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research.
Journal of international Business studies, 36(1), 20-28.

Prilog

Postavljena pitanja poslužila su kao smjernice sugovorniku kroz intervju kako bi se dobila šira slika strategije internacionalizacije konkretne tvrtke poslovnog slučaja.

Popis pitanja korištena za primarno istraživanje diplomskog rada „Strategija internacionalizacije tvrtke“:

1. Kada je tvrtka prvi put počela izvoziti proizvode na strana tržišta u odnosu na osnivanje tvrtke?
2. Koji su bili motivi internacionalizacije tvrtke? Npr. Malo i ograničen domaće tržište, velika konkurencija domaće tržišta, dodatni prihodi, razvoj tvornice/ekonomija razmjera, pristup sirovinama, strateško širenje tvrtke.....
3. Na koliko stranih tržišta tvrtka djeluje/prodaje svoje proizvode?
4. Navesti inozemna tržišta koja su najvažnija za tvrtku (najmanje tri tržišta).
5. Na koji način ulazite na strana tržišta? Neki od mogućih opcija: direktna suradnja sa distributerom, prodajni agent, osnivanje vlastite tvrtke, *joint venture*, *greenfield investicija*.
6. Imate li izvozni odjel unutar tvrtke?
Da Ne
7. Ako imate izvozni odjel na koji način je odjel organiziran (broj ljudi koji radi u izvoznom odjelu, koliko često se posjećuje izvozno tržište)? Da li postoje neki organizirani modeli suradnje sa stranim distributerima/agentima kao što su edukacije, programi nagrađivanja i slično?
8. Prema vašem mišljenju koje su glavne barijere u procesu internacionalizacije tvrtke odnosno nastupa na stranom tržištu?
 - 1) Nedostatak znanja o stranom tržištu.
 - 2) Nedostatak informacija o konkurenciji na stranom tržištu.
 - 3) Nedostatak informacija o stranom zakonodavstvu.
 - 4) Slabi resursi tvrtke (financijski).
 - 5) Kulturne i jezične barijere.
 - 6) Logistički problem/zahitjevi (visoki troškovi prijevoza robe) .
 - 7) Nešto drugo
9. Prilikom širenja na strana tržišta jeste li se prvo:
 - a) Širili na prva susjedna tržišta pa tek onda na udaljenija.
 - b) Širili na sva tržišta istovremeno (bliža i udaljenija).
10. Koje sve resurse/izvore koristite kao informacije o stranom tržištu prije ulaska na ciljano tržište? Npr.: istraživanja i informacije o stranom tržištu dostupno od nacionalne Vlade, vladinih agencija za izvoz, istraživanja privatnih istraživačkih agencije (AC Nielsen, GFK...), vlastiti izvori informacija dobivanih od direktnih kontakata, informacije od distributera/trgovac

