

Pregledni rad  
Primljeno: 11. siječnja 2018.  
UDK: 334.72(497.5):339.13

Marko Kolaković\*

## STRATEŠKI PRISTUP IZLASKU PODUZETNIKA NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTE

### Sažetak

Cilj ovoga rada je prikazati mogućnosti i strateške opcije koje poduzetnicima stoje danas na raspolaganju prilikom odluke o izlasku na međunarodno tržište. Ovim radom želi se naglasiti nužnost kvalitetne pripreme kao i strateškog promišljanja prilikom izbora nastupa na ciljanom međunarodnom tržištu. U tom kontekstu promatra se i nastup hrvatskih poduzetnika na međunarodnom tržištu sa ciljem promicanja primjene znanstvenih spoznaja na ovom području ali i poticanja daljnjeg istraživanja strateških poduzetničkih opcija međunarodnog poslovanja sa ciljem porasta intenziteta njihove šire primjene.

Ključne riječi: međunarodno tržište, poduzetničke opcije, poduzetničke strategije, hrvatska mala i srednja poduzeća.

### 1. Uvod

Međunarodno tržište poduzetnicima nudi znatno veće poslovne mogućnosti nego ograničenje poslovanja samo na domaće tržište. Neke od mogućnosti su: postizanje ekonomije obujma, ulazak u novo okruženje koje potiče inovativnost i razvoj te susret s novim i naprednim tehnologijama i znanjima. Sve to omogućava poduzetnicima porast konkurentnosti, daljnji rast i razvoj, povećanje profitabilnosti kao i brojne druge strateške pogodnosti. Izlazak na međunarodno tržište međutim može prouzročiti i određene probleme u poslovanju zbog nedostatka znanja o međunarodnom tržištu i nepoznavanju načina poslovanja na njemu, nedostatka kvalificiranih ljudi, različitosti između državnih regulativa na domaćem i stranom tržištu, zaštite intelektualnih prava, lojalnosti i preferencija domaćih kupaca i sl. Iz tog razloga kvalitetna priprema izlaska na međunarodno tržište od iznimnog je značaja.

Međunarodno poduzetništvo općenito se odnosi na proširenje poduzetničkih aktivnosti izvan državnih granica te podrazumijeva postizanje strateških ciljeva

\* prof.dr.sc. Marko Kolaković, Katedra za ekonomiku poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, mkolakovic@net.efzg.hr; demonstrator kod profesora Ive Andrijića početkom 1990-ih godina

poduzeća pokretanjem tih aktivnosti poradi povećanja profitabilnosti poslovanja. Znanstvena i stručna literatura te brojna istraživanja međunarodnog poslovanja do sad su međutim pretežno bila fokusirana na poslovanje velikih poduzeća na međunarodnom tržištu te ukazivala na prednosti i probleme s kojima se oni sučeljavaju. U današnjoj globalnoj i sve više virtualnoj ekonomiji i brojni se mali i srednji poduzetnici odlučuju za strategiju međunarodne ekspanziju kao ključnu komponentu njihove sveukupne strategije rasta. Preduvjeti za osvajanje međunarodnog tržišta nikada nisu bili bolji.

Globalizacijom svjetskog poslovanja te globalnom liberalizacijom ekonomskih politika i ukidanjem posljednjih barijera ulazaka stranog kapitala, sve svjetske zemlje danas, izuzev ekstremnih slučajeva, pozitivno prihvaćaju međunarodno širenje poduzetništva. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju uvjeti poslovanja na tom tržištu svakako su se, barem u formalnom smislu, olakšali. Ekonomske, strateške kao i taktičke zamke i prepreke ipak su još uvijek tu. Stoga je cilj ovoga rada ukazati na prilike, kao i prijetnje, koje se poduzetnicima tu nameću te definirati strateške opcije nastupa na međunarodnom tržištu prikladne za hrvatska mala i srednja poduzeća.

## 2. Preduvjeti izlaska na međunarodno tržište

Da bi uspješno izašli na strano tržište poduzetnici moraju uz spremnost na nove izazove i rizike posjedovati i specifična znanja i vještine, kao i ljudske, financijske, materijalne i tehnološke resurse. Zato je važno povećati stručnost, motiviranost i odgovornost donositelja poslovnih odluka na svim razinama odlučivanja. Dok se eksplicitna znanja pritom podrazumijevanju, upravo se u razini implicitnih znanja krije determinator uspjeha. Nakon što poduzetnici provedu analizu snage, potencijala i stupnja spremnosti svojeg poduzeća za međunarodne operacije, potrebno je analizirati i uvjete za nastup na ciljnom stranom tržištu radi lakšeg donošenja odluke o izboru strategije kao i poduzetničke opcije. Temeljem analize uvjeta koji ga očekuju na međunarodnom tržištu poduzetnik mora donijeti četiri osnovne strateške odluke: a) na koje tržište izaći, b) kada izaći na to tržište, c) u kojem obujmu izaći i d) koji način izlaska primijeniti.

Dok izbor tržišta prvenstveno ovisi o procjeni gospodarskog rasta i razvoja te o profitnom potencijalu ciljnog tržišta, pravilna procjena vremena izlaska na neko tržište također utječe na konačan rezultat poduzetničke akcije. Pravilan *timing* ovisi o brojnim činjenicama vezanim za pripremljenu podršku pratećih poduzeća na ciljnom tržištu (banaka, osiguravajućih poduzeća te transportnih i špediterskih poduzeća).<sup>1</sup> Stoga prije odluke o načinu izlaska na tržište poduzetnik treba provesti detaljne ana-

<sup>1</sup> Tako je npr. KFC (*Kentucky Fried Chicken*) potrošio znatne napore i sredstva upoznavajući Kineze s *fast food* prehranom, što je kasnijim ulaskom iskoristio McDonald's izbjegavši te troškove.

lize i procjene kako bi taj izlazak bio što efikasniji. Optimalan način ovisi tako o različitim čimbenicima kao što su: transportni troškovi, trgovinske barijere, politički rizici, ekonomski rizici i, prije svega, o strategiji poduzeća.

Za sljedeći nužan korak pripreme nameće se prikupljanje informacija o ciljanom tržištu. Za smanjenje rizika potrebno je prikupiti sve važne informacije koje mogu utjecati na poslovni pothvat, zatim analizirati prikupljene informacije te na osnovu toga donijeti optimalnu poslovnu odluku (Matić, 2004: 186–187). Među najvažnije informacije koje poduzetnici trebaju analizirati spadaju sljedeći čimbenici.

- **Jezične barijere.** Iako inicijalna komunikacija sa stranim partnerom kao i sam ulazak na neko strano tržište može na početku izgledati sasvim jednostavno, kasnije aktivnosti poduzetnika kao što su pregovaranje, ugovaranje, ali i provođenje ugovorenih aktivnosti mogu postati problem. Također tome treba pridodati i provođenje barem minimalnih marketinških aktivnosti.
- **Marketinške barijere.** Međunarodni marketing može poduzetnicima predstaviti nepredviđene poteškoće poglavito ako je sama koncepcija nije dobro pripremljena. Pri tome se podrazumijeva odgovarajući izbor naziva proizvoda te promotivni slogani koji se koriste, a koji moraju biti prihvatljivi za ciljni jezik i kulturu.<sup>2</sup>
- **Pravne barijere.** Zakonodavstva pojedinih zemalja ponekad znaju biti nepogodna za uspostavu određenih vrsta distributivnih aranžmana ili pak mogu preferirati pojedine od njih obvezujući pritom strane ulagače na veću uključenost domaćih poduzetnika. U nekim slučajevima tako nacionalni zakoni o stranim ulaganjima mogu prisiliti poduzetnika da planirani izravan izlazak na strano tržište pretvori u zajednički pothvat (*joint venture* aranžman). Slično vrijedi i za pothvate koji su izvorno bili zamišljeni kao licenciranje ili franšiza.
- **Pristup sirovinama i ljudskim resursima.** Razlike u razini pristupa kritičnim resursima; sirovinama i kvalificiranoj radnoj snazi koji su potrebni za kvalitetno poslovanje, mogu predstavljati veliki problem izlasku na neko novo tržište. Sa druge strane kvalitetni stručnjaci koji su spremni raditi za niže plaće često puta predstavljaju razlog zbog kojeg se poduzetnici upravo i odlučuju za izlazak na to tržište.
- **Vladine prepreke.** Vlada određene zemlje može ili ne mora biti prihvatljiva za strana ulaganja općenito, kao i za određene vrste međunarodnih poslovnih

---

<sup>2</sup> Kulturološke različitosti mogu imati značajan utjecaj na međunarodni marketing. Npr. američki stil preferencije brze hrane možda se neće cijeliti u kulturama gdje se preferiraju lagani i opuštenu obroci. U Francuskoj je ta kulturološka potražnja zapravo prisilila McDonald's da uvede pivo i vino u svoje restorane. Kulturne norme također mogu utjecati i na druge čimbenike kao što su visoke cijene i ograničena dostupnost maloprodajnog prostora u Singapuru i Japanu. Neki maloprodajni koncepti mogu biti prilagođeni velikim regionalnim centrima koji su dostupni u Sjevernoj Americi, ali rijetki u Europi ili na Istoku.

odnosa. Potrebno je dobro sagledati i naoko nevidljive zapreke kao što su poslovna klima i sklonost prihvatu stranih ulagača, dosadašnja praksa, ali i protekcionistička povijest različitih ograničenja, visokih taksi i barijera jer upravo ti čimbenici mogu biti odlučujući čimbenici pri određivanju je li trošak penetracije na neko strano tržište vrijedan potencijalne koristi.

Uz navedene, svakako treba dodati i čimbenike kao što su: nacionalna kultura, stupanj korupcije i u posljednje vrijeme iznimno bitan čimbenik međunarodne sigurnosti.

### 3. Modeli izlaska na strana tržišta

Modeli izlaska na strana tržišta su dio međunarodne teorije poslovanja kojima je cilj objasniti zbog čega i na koji način poduzetnici pokušavaju internacionalizirati svoje poslovne aktivnosti. Stoga slijedi kratak osvrt na relevantne modele pri čemu treba naglasiti da ni jedan model ne predstavlja pravilo koje će u potpunosti dovesti poduzeće do uspješnog međunarodnog poslovanja. Modeli ne uzimaju u obzir individualne utjecaje donositelja odluka ni sociokulturnog i političkog okruženja na stranom tržištu (Decker i Zhao, 2004: 181–200).

Jedan od najstarijih ali i najpoznatijih modela je *model stupnja razvoja ili SD model* koji su 1970-ih godina razvili Johanson i Wiedersheim-Paul. Taj model karakterizira povezivanje strategije ulaska poduzeća na strano tržište sa stupnjem razvoja poduzeća. Prema njima razvoj međunarodnog poslovanja dugotrajan je i postepen proces koji je limitiran širinom geografske ekspanzije i sposobnošću uprave poduzeća. *Model analize transakcijskih troškova ili TCA model* se razvio 80-ih godina prošloga stoljeća a karakterizira ga strategija ulaska na strana tržišta koja se obazire na dugoročnu efikasnost, ali i na predviđeni rizik. Rizici mogu biti nedostatak resursa, vanjska i unutarnja nesigurnost te sloboda tržišnog djelovanja. Organizacijska struktura poslovanja takvih poduzeća određena je minimiziranjem transakcijskih troškova. *Model vlasništva, lokacije i internacionalizacije ili tzv. OLI model*, koji se pojavio osamdesetih godina prošlog stoljeća, ignorira značajne strateške elemente za ulazak na strana tržišta. Taj se model vodi strategijom da su vlasništvo i lokacija obavljanja poslovnih aktivnosti ključni elementi odabira načina ulaska na strano tržište. Sljedeći model, *model organizacijskog kapaciteta ili OC model*, strategiju izlaska poduzeća na strano tržište veže uz kapacitete poduzeća. Ideja tog modela je omogućiti međunarodni nastup putem željene razine razvoja proizvodnih i organizacijskih kapaciteta. *Model procesa odlučivanja ili H-hijerarhijski model* naglašava složeni proces donošenja odluka o načinu izlaska na strana tržišta. Na svakoj razini odlučivanja u poduzeću djeluju različiti čimbenici, pa se ističe važnost optimizacije procesa odlučivanja.

## 4. Strategija izlaska na strana tržišta

Iako su neki teoretičari poduzetništva iz prošlog stoljeća upravo kitili poduzetništvo kao „slobodu izbore te donošenja brzih i često nepredvidivih odluka”, pojavom globalizacije krajem prošlog stoljeća te s njom i dobro razvijene i informirane globalne konkurencije, međunarodni poduzetnički nastup danas praktički je nezamisliv i unaprijed osiguran na propast bez dobro osmišljene i pripremljene strategije koja obuhvaća plan i program koji će poduzetniku omogućiti da postane uspješan konkurent na ciljanom stranom tržištu. Kvalitetna strategija podrazumijeva prije svega pažljivi odabir tržišta na kojima poduzetnik može konkurentno plasirati svoje proizvode. Nakon toga poduzetnik treba odabrati vrijeme ulaska, obujam poslovanja i proizvode koji će biti plasirani te u konačnici i sam način ulaska na strano tržište.

U nastavku navodimo vrste strategija za poslovanje na stranim tržištima.

1. *Etnocentrična strategija* u kojoj je poduzetnik prvenstveno orijentiran na domaće tržište, a na međunarodno tržište plasira samo proizvode superiornih karakteristika koji mogu uspjeti na tom tržištu. Pritom se od poduzetnika ne zahtijeva neka posebna strategija nastupa.
2. *Policentrična strategija* odnosi se na poslovanje poduzetnika koja su orijentirani na svega nekoliko stranih tržišta. Zbog toga se treba povesti pažnja o pojedinom tržištu i za svako definirati strategija poslovanja jer je svako pojedino tržište specifično.
3. *Regiocentrična strategija* razvija se sukladno s karakteristikama i zahtjevima pojedine regije u kojoj poduzeće posluje. Značaj i utjecaj regionalnog poslovanja se povećava i ima sve veću važnost staranjem europskih integracija kao što su Europska unija, NAFTA, ASEAN i druge regionalne organizacije.
4. *Geocentrična* ili *globalna strategija* jedinstvena je na čitavom svjetskom tržištu i svijet smatra jedinstvenim tržištem. Globalna strategija je fokusirana na stvaranje novih proizvoda ili usluga koji imaju globalnu uporabu i/ili pretvaranje već postojećih proizvoda u globalne. Za primjenu takve strategije potrebni su poprilični resursi, iskustvo i obranjiva konkurentnost.

## 5. Strateške poduzetničke opcije izlaska na međunarodno tržište

Različiti načini poslovanja na nekom tržištu zahtijevaju i različite stupnjeve poslovnog iskustva i financijskih investicija. U početku poslovanja na nekom stranom tržištu poduzetnik se može osloniti samo na izvozne aktivnosti kako bi stekao uporište na tom tržištu (što je vrlo čest slučaj u Hrvatskoj). Odluči li se za dugotrajniji i značajniji izlazak na neko strano tržište, poduzetnik se može odlučiti za izravno strano

ulaganje ili pak udružiti kapital u međunarodno zajedničko ulaganje sa stranim partnerom. Pred poduzetnicima dakle stoji čitav niz opcija; od izlaska putem distribucije, licenciranja, franšiza, partnerstava, strateških saveza, i u konačnici otvaranja lokalnih podružnica. Odluka izbora nije jednostavna, no prije svega treba dobro sagledati prednosti i nedostatke svake pojedine opcije.

## 5.1. Izravan izvoz

Izvoz je početni, najjednostavniji, najjeftiniji i najlakši način izlaska poduzetnika na neko strano tržište. Izvoz je oblik međunarodnog poslovanja koji općenito najmanje mijenja ustaljene funkcije u poduzeću i najsigurniji je oblik djelovanja na inozemnom tržištu. Izvoz predstavlja prodaju domaćih proizvoda ili usluga na međunarodnom tržištu putem distributivnih kanala. Sa strateškog aspekta izlaska poduzetnika na strano tržište, izvoz čini najučestaliji inicijalni oblik nastupa.

Izvoz kao način izlaska poduzetnika na međunarodno tržište ima mnogo prednosti zato što:

1. ne zahtijeva visoke početne troškove te je stoga ta opcija moguća i za mala ili tek osnovana poduzeća
2. pruža poduzetniku priliku da se upozna s prilikama koje vladaju na stranom tržištu te da provjeri svoju snagu i spremnost za međunarodno poslovanje
3. pomaže poduzetniku razviti poslovne odnose te umanjiti poslovne rizike poslovanja samo na domaćem tržištu
4. proširuje bazu potrošača što mu omogućuje postizanje prednosti ekonomije razmjera zbog povećanog obujma proizvodnje.

S druge strane, izvoz kao način ulaska na neko strano tržište može imati i neke nedostatke:

1. izvoz domaćih proizvoda ne isplati se ako u nekoj stranoj zemlji postoje bolji uvjeti i niži troškovi za njihovu proizvodnju
2. pojava visokih troškova izvoza, visoke carinske tarife i uvozne zapreke mogu izvoz učiniti neekonomičnim
3. marketing proizvoda i usluga u svakoj zemlji prepušta se lokalnim agentima, pa o njima uvelike ovisi uspjeh izvoza.

U takvim je slučajevima poduzećima isplativije krenuti u zajednička ulaganja s domaćim poduzećima.

## 5.2. Projekt „ključ u ruke“

Projekt „ključ u ruke“ (engl. *turnkey project*) jest proces pružanja čitavog niza različitih povezanih usluga stranom naručitelju. Poduzetnik se obvezuje obaviti svaki detalj vezan za neki ugovoreni projekt (npr. izgradnju autoceste, mosta, tvornice, hotela i sl.) koji čini sklop različitih usluga koje se baziraju na specifičnom znanju pružatelja

usluga, a obuhvaća usluge kao što su: istraživanje i izrada plana, projektiranje, izbor tehnologije, izvođenje radova, nabava materijala, nabava i montaža opreme, izbor i trening zaposlenih, kontrola poslovanja, marketing, analiza poslovanja i sl. Ako je jedan poduzetnik ne može samostalno obaviti sve poslove vezane za provedbu jednog takvog projekta, može se stvoriti konzorcij poduzeća ili pak čitava virtualna organizacija međusobno povezanih poduzeća koja su vezana ugovorima.

Takvi projekti imaju znatne prednosti zbog toga što:

1. ugovaratelju pruža mogućnost ostvarenja većih profita nego što je moguće izvozom pojedinačnih proizvoda i usluga
2. naručitelju daje sigurnost da će projekt biti proveden u roku, odnosno da neće doći do zastoja uzorkovana kašnjenjem pojedinačnih isporuka različitih dobavljača.

Nedostatak tog načina izlaska na strano tržište može biti u tome što naručitelj takvog projekta uz ugovorene proizvode i usluge stječe specifična znanja od ugovaratelja, odnosno ugovaratelj si prodajom tih znanja i otkrivanjem svojih konkurentskih prednosti može stvoriti potencijalnoga konkurenta na međunarodnom tržištu.

### 5.3. Licenciranje

U slučaju posjedovanja jedinstvenih specifičnih tehnoloških znanja i rješenja poduzeća se za izlaz na međunarodno tržište mogu koristiti i licenciranjem. Licenciranje se obavlja putem ugovora o licenci kojim se nekom poduzeću na stranom tržištu ustupa pravo uporabe nekog patenta, tehnološkog znanja i iskustva, žiga, modela ili uzorka. Poduzeće kojoj je to pravo ustupljeno obvezuje se za to platiti ili kroz određeno vrijeme plaćati određenu nadoknadu.

Postoji nekoliko čimbenika koji potiču tvrtke na licenciranje (Root, 1987).

- Licenciranje širi tehnologiju i postavlja je kao dominirajući standard neke industrije. Licenciranje potiče druge potrošače da koriste izvezenu tehnologiju te se na taj način može postići strateška kontrola tržišta.
- Za korisnike, licenciranje može ubrzati pristup vitalnim tehnološkim inovacijama. Također, može pomoći u ispunjavanju praznina u tehnoloških programima tih poduzeća.
- Naknade prikupljene prodajom licenci često puta predstavljaju značajan izvor prihoda od proizvoda koji su na domaćim tržištima već dostigli fazu zrelosti.
- Ponekad aktivnosti poduzeća na području istraživanja i razvoja stvaraju proizvode ili tehnologije koje se ne uklapaju u osnovnu misiju poduzeća. U tom slučaju, poduzeće može upotrijebiti licenciranje kako bi iskoristilo tu svoju novorazvijenu tehnologiju, bez preuzimanja rizika povezanih s njenim eksploatiranjem.
- Poduzeća se mogu koristiti i unakrsnim licenciranjem. Kako bi dobilo informacije o novim tehnologijama, proizvodima ili procesima, poduzeće može

dopustiti nekom drugom poduzeću da koristi njegovu tehnologiju u zamjenu za pristup tehnologiji tog drugog poduzeća.

Kao način poslovanja na međunarodnom tržištu, licenciranje nudi tri značajne prednosti:

1. omogućava poduzetnicima međunarodno širenje bez velikih troškova, rizika ili kapitalnih investicija
2. pomaže poduzetniku u izbjegavanju trgovinskih ograničenja koje postavljaju neke države
3. potiče poduzetnika na prilagodbu svoje tehnologije lokalnim tržištima te na prilagođavanje i diferenciranje za upotrebu i u drugim zemljama.

Ipak, licenciranje kao način poslovanja ima i nekih nedostataka:

1. prihod ostvaren licenciranjem možda neće biti onoliki, koliki bi bio da se koristi drugi način ulaska
2. nemogućnost postizanja ekonomije obujma jer se proizvodi ne proizvode masovno na jednoj (najboljoj) lokaciji
3. poduzetnik gubi čvrstu kontrolu nad proizvodnjom i marketingom proizvoda na stranom tržištu
4. licenciranje neće biti odgovarajući način poslovanja na međunarodnom tržištu ako poduzeće posjeduje tehnološka znanja koja želi zadržati za sebe. Licenciranjem svoje tehnologije poduzeće lako može izgubiti kontrolu nad njima.

#### 5.4. Franšiza

Franšiza predstavlja vrlo popularan način izlaska poduzeća na međunarodno tržište. Iako je dosta sličan licenciranju, kod franšize se ipak radi o dugoročnijoj, čvršćoj i užoj poslovnoj suradnji. Franšizom neko poduzeće daje pravo stranim poduzećima i poduzetnicima da obavljaju posao na specifičan način; prema vlastitom nahodjenju, ali uz određenu razinu kontrole.

Franšiza je u osnovi specijalizirani oblik licenciranja u kojem prodavatelj franšize kupcu franšize ne prodaje samo određena prava, već također uvjetuje da kupac franšize pristane na obavljanje poslova pod strogim pravilima koje propisuje prodavatelj franšize. Međutim, prodavatelj franšize pritom također često pomaže kupcu franšize uspostaviti i pokrenuti njegovo poslovanje. Najveća razlika između licenciranja i franšize je u njihovoj primjeni. Dok se licenciranje primarno koristi kod proizvođačkih djelatnosti, franšiza se primarno koristi kod uslužnih djelatnosti.

Prednosti franšize kao načina ulaska vrlo su slične licenciranju:

1. poduzeće nema mnogo troškova i rizika oko izlaska na međunarodno tržište, pa može prodajući franšize brzo širiti svoje poslovne operacije širom svijeta i tako povećati svoju profitabilnost



2. primatelju franšiza daje pristup provjereno uspješnom poslovnom konceptu, omogućava smanjenje rizika poslovanja te osigurava relativno brz i siguran način ostvarivanja profita.

Nedostaci franšize, iako postoje, manje su nego kod licenciranja. Prije svega postoji:

1. realna opasnost imitacije patenta ili zaštitnog znaka od strane lokalne tvrtke<sup>3</sup>
2. smanjena mogućnost kontrole kvalitete proizvoda, najčešće iz uslužnih djelatnosti.<sup>4</sup>

Kao jedan od načina kako riješiti te nedostatak predlaže se imenovati predstavnika i/ili osnovati podružnicu u svakoj zemlji ili regiji na koje se poduzetnik širi. Ta podružnica opet može biti u potpunom vlasništvu prodavatelja franšize ili pak zajedničko ulaganje s nekim stranim poduzetnikom. Zadatak predstavnika ili podružnice je kontrola i selektivno prodavanje franšize zainteresiranima poduzetnicima u tim zemljama.

## 5.5. Strateško zajedničko ulaganje

Strateško zajedničko ulaganje (engl. *strategic joint venture*) predstavlja proces osnivanja poduzeća koje je u zajedničkom vlasništvu dvaju ili više inače neovisnih poduzeća. Pokretanje zajedničkog ulaganja s komplementarnim poduzećem već je dugo popularan način pokretanja poslovanja u svijetu. Zajedničko ulaganje općenito predstavlja strateško partnerstvo koje formiraju različita poduzeća s ciljem postizanja nekog zajedničkog pothvata koji inače samostalno poduzeća ne bi moglo ostvariti. Poduzeća sudjeluju u zajedničkim ulaganjima kako bi smanjila troškove izlaska na tržište, stekle pristup jeftinim sirovinama, poboljšala svoju konkurentsku poziciju na tržištu, usvojila nove tehnološke i marketinške vještine, smanjila rizik poslovanja i sl.

Strateška zajednička ulaganja dijele se na domaća i strana. Dok domaća zajednička ulaganja predstavljaju udruživanje dvaju ili više poduzetnika iz jedne države, međunarodna zajednička ulaganja (engl. *international joint venture*) predstavlja proces osnivanja poduzeća u nekoj stranoj državi u zajedničkom vlasništvu s izabranim lokalnim poduzetnikom. Pokretanje zajedničkog ulaganja s nekim domaćim konkurentom već je dugo popularan način ulaska na neko novo strano tržište. Poduzetnici sudjeluju u međunarodnim zajedničkim ulaganjima kako bi smanjili troškove svojeg ulaska na strano tržište, stekli pristup jeftinim sirovinama, poboljšali svoju

---

<sup>3</sup> Kao primjer je pojava različitih *McBurgera* i proizvođača novih *Cola* napitaka.

<sup>4</sup> Čest problem u franšiznim poslovima je da kvaliteta usluge ne bude na razini izvornog, što izaziva pad prodaje na određenom inozemnom tržištu i gubitak svjetske reputacije prodavatelja franšize. Razumno je da gost u hotelu Hilton International u Hong Kongu očekuje istu kvalitetu sobe, hrane, i usluge kao i u New Yorku. Ime Hilton pretpostavka je garancije kvalitete. Međutim, ako gost ima loše iskustvo sa Hiltonom u Hong Kongu, može odlučiti više nikada ne posjetiti neki drugi Hilton hotel te savjetovati svojim poznicima da učine isto (Hill, 2003).

konkurentsku poziciju na stranom tržištu, savladali trgovinska ograničenja, usvojili nove tehnološke i marketinške vještine te smanjili rizik.<sup>5</sup>

Unatoč sve većoj popularnosti, međunarodna zajednička ulaganja smatraju se rizičnom načinom ulaska na strano tržište. Glavni razlog visoke rizičnosti zajedničkih ulaganja je loš izbor partnera. Drugi čimbenik koji pridonosi neuspjehu međunarodnih zajedničkih ulaganja je neslaganje partnera oko opsega ulaganja. Uspjeh zajedničkog ulaganja zahtijeva dogovor o sljedećim elementima: o opsegu i ciljevima ulaganja, o pravnoj formi ulaganja, o doprinosu pojedinog partnera, o trajanju zajedničkog ulaganja, kao i o uvjetima pod kojima će ono prestati. Stoga ta pitanja traže pažljivu pripremu i pregovaranje.

Zajedničko ulaganje ima nekoliko prednosti (koristi):

1. poduzetnik stječe informacije i znanja lokalnog partnera iz zemlje domaćina o uvjetima na tržištu, političkom sustavu, poslovnim običajima te kulturi i jeziku
2. podjela visokih troškova izlaska kao i rizika poslovanja na stranom tržištu s lokalnim partnerom
3. zbog političkih prepreka zajednička ulaganja u nekim zemljama predstavljaju jedini ostvariv način ulaska<sup>6</sup>
4. korištenje utjecaja lokalnog partnera na domaću državnu politiku u smislu liberalizacije poslovanja radi kasnijeg samostalnog nastupa.

Unatoč prednostima, postoje i opasnosti, odnosno nedostaci strategije zajedničkog ulaganja:

1. kao s licenciranjem, i u zajedničkom ulaganju postoje rizici od gubitka tehnoloških znanja ili njegove imitacije od strane partnera<sup>7</sup>
2. zajedničko ulaganje ne omogućava poduzeću čvrstu kontrolu podružnica, kao i utjecaj na strateške aktivnosti napada konkurenata ili pak obrane od njih
3. treći nedostatak zajedničkog ulaganja je da zajedničko vlasništvo može dovesti do sukoba i borbe za kontrolu između ulagačkih strana, pogotovo ako se njihovi ciljevi s vremenom razidu.

Upravo zbog navedenih nedostataka te brojnih *ex-post* problema kao i poslovnih troškova poduzetnici se često odlučuju za samostalan nastup na stranom tržištu tj. izravno strano ulaganje.

<sup>5</sup> Tako npr. zajednička ulaganja proizvođača automobila u Europi postaju sve više uobičajena jer kompanije teže postizanju ekonomije obujma, višim standardima u kvaliteti proizvoda te bržoj isporuci. Npr. Renault ima zajedničko ulaganje s Fiatom u proizvodnji dizel motora, s Volvom u proizvodnji benzinskih motora, s Peugeotom u proizvodnji limova, a s Volkswagenom u proizvodnji mjenjačkih kutija.

<sup>6</sup> Do sredine 1970-ih godina japanska je vlada američkim kompanijama zabranjivala osnivanje vlastitih podružnica. Umjesto toga, američke kompanije morale su ulaziti u zajednička ulaganja s japanskim tvrtkama kako bi se na taj način omogućio njihov razvoj i povećala konkurentnost.

<sup>7</sup> Mnoge američke tvrtke koje su se oslanjale na zajednička ulaganja, kako bi konkurirale na japanskom tržištu, naučile su to na svojoj koži te sada osnivaju vlastite podružnice.

## 5.6. Izravno strano ulaganje

Izravno strano ulaganje (engl. *foreign direct investment*) podrazumijeva osnivanje vlastitih podružnica u stranim zemljama. To se može postići na dva načina:

- a) preuzimanjem (kupnjom) postojećih poduzeća na stranom tržištu (engl. *acquisition*), prilikom čega se najčešće radi o strateškoj kupnji nekoga manjega lokalnog poduzeća; često se te tzv. *brown-field* investicije poduzimaju samo radi stjecanja prava i pozicije domaćih konkurenata
- b) osnivanjem novih poduzeća (vlastitih podružnica) na stranom tržištu, odnosno poduzimanjem tzv. *green-field* investicija, putem čega poduzeće otvara i nova radna mjesta i zapošljava nove radnike.

Taj način poslovanja na međunarodnom tržištu primjeren je u sljedećim slučajevima:

- a) kada je tržište u nekoj stranoj zemlji dovoljno veliko
- b) kada je strano tržište zemljopisno dovoljno blizu
- c) kada je poduzetnik već stekao znatno međunarodno iskustvo
- d) kada konkurencija na tržištu u stranoj zemlji nije jaka
- e) kada poduzeće ima znatnu konkurentsku prednost pred lokalnim konkurentima.

Osim atraktivnosti tržišta u stranim zemljama, na odluku poduzeća o izravnom stranom ulaganju utječu i drugi čimbenici kao što su: blizina kvalitetnih izvora opskrbe, izvora sirovina ili iskusne radne snage, odnosno kad postoji prilika za minimiziranjem troškova poslovanja. Nadalje, provedba međunarodne poduzetničke strategije, posebno ako se ta strategija temelji na snažnoj proizvodnoj međuovisnosti različitih nacionalnih operacija, obično zahtijeva osnivanje vlastitih podružnica. Samo vlastita podružnica daje poduzeću stupanj kontrole neophodan za koordiniranje međunarodne proizvodnje. Izravno strano ulaganje ima najviše smisla kad se konkurentska prednost poduzeća temelji na kontroli nad svojim tehnološkim znanjem, tj. kad postoji potreba za čvrstom kontrolom zbog opasnosti od gubitka kontrole nad tim znanjem.

Postoje mnoge prednosti takvog strateškog nastupa na stranom tržištu, no pet je jasnih prednosti od osnivanja vlastitih podružnica u svijetu.

1. Kad se konkurentska prednost poduzeća zasniva na tehnološkoj superiornosti, vlastite će podružnice često biti najbolji način izlaska na međunarodno tržište jer se tako smanjuje rizik gubitka kontrole tih konkurentskih prednosti. Zbog toga mnoga poduzeća visokih tehnologija i preferiraju taj način izlaska na međunarodno tržište.
2. Vlastite podružnice omogućuju poduzeću čvrstu kontrolu svih operacija u stranim zemljama. To je neophodno ako se poduzeća koriste multinacionalnom

strategijom (profit iz jedne zemlje upotrebljava se za ulaz na tržište drugih zemalja).

3. Osnivanje vlastitih podružnica nužno je ako poduzeća pokušavaju iskoristiti prednosti stranih lokacija i smanjiti troškove proizvodnje (ako poduzeća streme globalnoj i transnacionalnoj strategiji).
4. Izravno strano ulaganje daje poduzeću priliku za lokalnu proizvodnju izvornog proizvoda, a time i za prilagodbu tih proizvoda lokalnim potrebama i ukusima.
5. Prilika za razvoj prepoznatljivog imena na lokalnim tržištima.

Izravno strano ulaganje ipak ima i nekoliko nedostataka koji mogu ograničiti njegov uspjeh.

1. Izravno strano ulaganje općenito je najskuplja metoda nastupa na međunarodnom tržištu. Poduzetnici koji to čine moraju snositi pune troškove i rizike pokretanja međunarodnih operacija.
2. Rizici povezani s poznavanjem načina poslovanja u stranoj zemlji mogu se smanjiti ako poduzetnik preuzme neku postojeću tvrtku na stranom tržištu. Međutim, preuzimanje sa sobom povlači čitav set dodatnih problema koji ponekad mogu uzrokovati više troškova nego omogućiti koristi dobivene stjecanjem stranog poduzeća.
3. Za ostvarenje rezultata izravnoga stranog ulaganja obično treba duže razdoblje što izlaže poduzetnika većem riziku. Takva ulaganja traže investicije i razvoj kroz višegodišnje razdoblje tijekom kojeg se mnogo toga može promijeniti. Primjerice, potpora u stranoj zemlji može se smanjiti poradi ideoloških ili političkih promjena i sl.
4. Ukoliko se poduzetnici iz nekog razloga nakon nekog vremena odluče obustaviti svoje operacije na stranom tržištu izravna strana ulaganja mogu prouzročiti visoke troškove izlaska sa tržišta.

Donošenje odluke o izravnom stranom ulaganju predstavlja stoga vrlo složen proces koji zahtijeva i temeljitu procjenu političkih, pravnih, ekonomskih, socijalnih i kulturnih varijabli strane zemlje. Potrebno je dakle prethodno detaljno ispitati te varijable i utvrditi njihov utjecaj na strategiju poduzeća. Prilikom donošenja odluke o izravnom stranom ulaganju poduzetnik treba dobro razmotriti i odnos neke strane zemlje prema takvim ulaganjima. Posebno se treba istražiti stav vlade prema stranim investicijama kao i moguća ograničenja vlasništva u tim zemljama. Međutim, mnoge države upravo i službeno potiču izravna strana ulaganja kao model za pritjecanje kapitala, stjecanje tehnologija razvijenih u drugim zemljama, brži regionalni i nacionalni razvoj i otvaranje novih radnih mjesta, što širom otvara vrata za ovakav međunarodni strateški nastup poduzetnika.

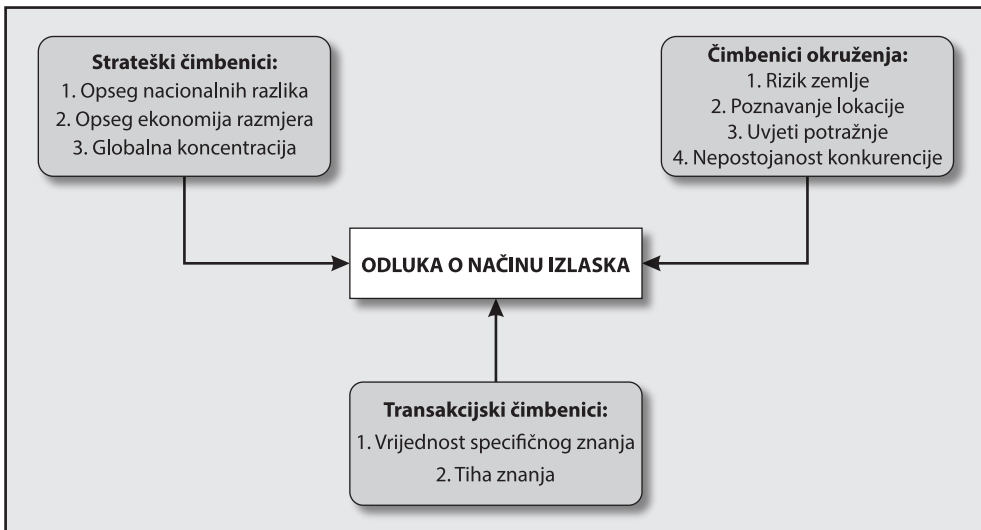
## 6. Čimbenici izbora načina izlaska na međunarodnom tržištu

Kao što je već naglašeno, prije nego što se poduzetnik odluči za nastup na međunarodnom tržištu potrebno je prethodno detaljno utvrditi čimbenike koji utječu na izbor načina izlaska na međunarodno tržište. Postoje tri skupine čimbenika koje zajednički utječu na taj izbor. To su:

- a) strateški čimbenici
- b) čimbenici okruženja i
- c) transakcijski čimbenici (Hill et al., 1990).

Prikazani su na sljedećoj slici.

**Slika 1.** Determinante načina izlaska na međunarodno tržište (Byars et al., 1996: 159).



### 6.1. Strateški čimbenici

Strateški čimbenici ograničavaju izbor strategije i posebno su važni pri odabiru načina izlaska na neko strano tržište. Obuhvaćaju sljedeće aspekte.

1. Opseg nacionalnih razlika. Izbor strategije prvenstveno ovisi o stavovima poduzetnika kao i o njegovim ciljevima nastupa na pojedinom tržištu. Također, različiti načini međunarodnog nastupa zahtijevaju i različite stupnjeve tržišnog iskustva te poznavanja međunarodnog tržišta. Ako poduzetnik teži jačoj integraciji svojih poslovnih jedinica korisniji će biti izravni načini ulaska na neko tržište (kao što je otvaranje podružnice) koji olakšavaju koordinaciju poslovanja. S druge strane, ako poduzetnik želi sudjelovati na različitim tržištima bez jake integracije, onda će dobar izbor mogu biti i licenciranje, franšize ili zajednička ulaganja.

2. Stupanj ekonomije obujma. Kao jedan od razloga izlaska na međunarodno tržište svakako je i mogućnost ostvarenja uštede zbog povećanja obujma poslovnih operacija. Prilikom izbora strategije procijeniti se moraju i tehnički i netehnički izvori uštede. Manja ušteda ostvarit će se ako se primijeni multinacionalna strategija, dok se globalnom strategijom ostvaruje znatno veća ušteda. Ona pak zahtijeva kvalitetnu koordinaciju i veću kontrolu svih poslovnih operacija. U ovom slučaju izravno strano ulaganje predstavlja najbolji izbor.
3. Koncentracija znači da na nekom ciljanom tržištu svega nekoliko poduzeća kontrolira većinu prodaje u industriji. S porastom koncentracije tržište se često se sve više približava oligopolu ili čak monopolu. Uspjeh na takvom tržištu ovisi o čvrstoj koordinaciji strateških ciljeva. Izravno strano ulaganje i u ovom slučaju onda predstavlja najbolje rješenje.

## 6.2. Čimbenici okruženja

Čimbenici okruženja odnose se na pritiske konkurencije i uvjete okruženja koji postoje na ciljanim tržištima. Četiri čimbenika pritom zaslužuju pozornost.

1. Rizik ulaganja u zemlju. Prije izbora načina izlaska na strano tržište poduzetnici bi trebali procijeniti četiri vrste rizika poslovanja, a to su politički rizici (politička nestabilnost), rizici vlasništva i kontrole (mogućnost eksproprijacije), operativni rizici (mogućnost lokalne kontrole cijena) i rizici transfera (odnose se na valutne tečajeve i monetarna pitanja). Ako je rizik visok, poduzetnik bi trebalo odabrati takav način poslovanja koji zahtijeva ograničeno ulaganje resursa, kao što su izvoz ili licenciranje.
2. Poznavanje lokacije. Kao što je prije spomenuto, poduzeća bi trebala razumjeti ekonomske, socijalne, tehnološke i kulturne vrijednosti svojih potencijalnih tržišta. Međutim, da bi se ti čimbenici dobro razumjeli potrebne su godine, nekad i desetljeća iskustva. Ako poduzetnik smatra da nije dobro upoznat sa ciljanim tržištem trebalo bi odabrati način poslovanja koji ne zahtjeva značajno ulaganje resursa kao što su franšize ili izvoz.
3. Uvjeti potražnje. Ako je zbog opadajuće potražnje ili recesije neko tržište nesigurno, poduzetnik bi svakako trebao odabrati način poslovanja koji zahtijeva manja ulaganja resursa.
4. Konkurentski uvjeti. Ti uvjeti definiraju stupanj konkurentске prednosti poduzetnika kao i strategiju koju bi poduzetnik prilikom izlaska na to tržište trebao koristiti. Kada je konkurencija na tržištu jaka, poduzetnik bi svakako opet trebao koristiti način izlaska koji zahtjeva ograničena ulaganja resursa, na primjer franšize.

### 6.3. Transakcijski čimbenici

Transakcijski čimbenici vezani su uz troškove koji nastaju pri različitim načinima poslovanja na međunarodnom tržištu. Važna su pritom dva čimbenika.

1. Vrijednost specifičnih znanja. Zaštitom svojeg intelektualnog vlasništva poduzetnici danas nastoje zaštititi određena specifična znanja. Kod prodaje licenci ipak postoji realna opasnost da druga poduzeća dođu do određenih informacija i tako umanje konkurentsku prednost prodavatelja licence. Kod franšize postoji slična opasnost. Na primjer, jednom kad konkurenti dobiju pristup našoj tehnologiji ili tehnološkom rješenju oni ga mogu imitirati te tako razviti zamjensku tehnologiju. Navedeni načini poslovanja ne mogu dakle u potpunosti zaštititi poduzetnika od potencijalnog gubitka svojih specifičnih znanja. Stoga je pri odabiru načina izlaska na ciljano tržište potrebno razmotriti i opasnost od imitacije, posebno ukoliko se radi o državi sa nedovoljno razvijenom pravnom regulativom. Neki od prethodno navedenih problema mogu se riješiti izravnim stranim ulaganjem, ali pritom istodobno nastaju drugi, već opisani rizici. Stoga poduzeće mora analizirati isplativost osnivanja vlastitih podružnica i to usporediti s rizicima i troškovima izvoza, licenciranja ili franšize. Što su veći profiti i što je veća potreba za zadržavanjem kontrole nad specifičnim znanjem poduzeća, to je veća potreba za izravnim stranim ulaganjima.
2. Tiho znanje. Konkurentske prednosti poduzeća mogu biti opipljivog ili neopipljivog karaktera. Opipljive konkurentske prednosti materijalizirane su u tehnološke resurse poduzeća. Međutim, neopipljivo ili tiho znanje smješteno je u umovima i iskustvima poduzetnika i njegovih djelatnika. To znanje često je presudno za kvalitetu i brzinu donošenja poduzetničkih odluka. Stoga bi poduzetnik prilikom odabira izlaska trebao utvrditi i razinu tihog znanja potrebnog za pojedini način poslovanja na međunarodnom tržištu. Kada je zadržavanje i očuvanje tog tihog znanja od velikog strateškog značaja za poduzetnika, prilikom međunarodnog nastupa ne bi se trebao koristiti licenciranjem ili franšizom. Umjesto toga, poduzetnik bi ozbiljno trebao razmotriti opciju izravnih stranih ulaganja.

Zaključno svakako treba naglasiti da je kvalitetan i ispravan odabir načina izlaska na međunarodno tržište predstavlja kritičan korak u definiranju ukupne strategije međunarodnog nastupa svakog poduzetnika. Pritom se treba naglasiti da izbor načina izlaska na međunarodno tržište nije isključiv, odnosno poduzetnik istovremeno može koristiti i nekoliko načina međunarodnog poslovanja ovisno o uvjetima koji na ciljanom tržištu prevladavaju. Tako se poduzetnik na primjer istovremeno na jednom tržištu može odlučiti za franšizu, na drugom za izravan izvoz, dok na trećem za izravno strano ulaganje.

## 7. Zaključak: poslovanje malih i srednjih poduzeća RH na međunarodnom tržištu

Poduzetnici svoje poslovne aktivnosti mogu proširiti i na međunarodno tržište. Veličina domaćeg tržišta i stupanj gospodarskog razvoja znatno određuju intenzitet potrebe poduzetnika za izvozom. Generalno, sva poduzeća koja posluju na domaćem tržištu s ograničenim razvojem gospodarstva traže danas poslovne prilike na inozemnim tržištima. Pitanje je samo na koji način se za to pripremaju i razmatraju li pritom sve poduzetničke opcije koje im stoje na rapsolaganju.

Strategija međunarodne poslovne aktivnosti omogućuje poduzetnicima proširenje mogućnosti ostvarenja profita pomoću aktivnosti koje im nisu dostupne na domaćem tržištu. Poduzetnici koji proširuju poslovnu aktivnost izlaskom na međunarodno tržište pokušavaju stvoriti profit prodajući svoje proizvode i usluge na tržištima na kojima domaći konkurenti te proizvode i usluge ne proizvode ili ih pak ne mogu proizvesti dovoljno kvalitetno, jeftino ili u dovoljnoj količini. Primjena strategije međunarodne poduzetničke aktivnosti ima smisla ako malo poduzeće posjeduje vrijedne ključne sposobnosti koje domaći konkurenti na inozemnom tržištu nemaju, i ako se pak suočava s razmjerno slabim zakonskim ograničenjima i preprekama ulasku na ciljno tržište. U takvim okolnostima strategija međunarodne poduzetničke aktivnosti može biti vrlo profitabilna.

Hrvatskim poduzetnicima danas širom su otvorena vrata za međunarodni nastup. Zakon o obavljanju međunarodne trgovine u Republici Hrvatskoj veoma je liberalan pa se na međunarodnu i unutarnju trgovinu primjenjuju ista načela te se reguliraju istim zakonom. Pritom se u svakom slučaju moraju zadovoljiti minimalni tehnički uvjeti, sanitarni i zdravstveni uvjeti te minimalna stručna sprema koju zaposlenici trebaju imati za bavljenjem trgovinom. Tu međutim prestaju sva ograničenja, ali se otvaraju brojna druga pitanja na koja poduzetnici trebaju dati odgovor prije nego što se upuste u nastup na međunarodnom tržištu.

Kao i u najvećem broju zemalja danas sektor malog gospodarstva i u Hrvatskoj predstavlja najdinamičniji dio ukupnog gospodarstva, upravo zato što mala i srednja poduzeća imaju najveći potencijal rasta. Pritom se može generalno reći da mala poduzeća u Republici Hrvatskoj nemaju izrazito izvoznu orijentaciju. Dok dvije trećine hrvatskih malih poduzeća ostvaruju većinu svojih prihoda na domaćem tržištu, ipak jedna trećina poduzeća zarađuje i do tri četvrtine svojih prihoda na stranom tržištu. Domaće i strano tržište imaju podjednaku važnost u ostvarivanju prihoda i kod srednjih poduzetnika. To ukazuje na veliku mogućnost daljnjeg povećanja udjela međunarodnog poslovanja unutar sektora malog gospodarstva. Nadalje, hrvatski mali i srednji poduzetnici prvenstveno su orijentirani na izvoz, i to prvenstveno na tržišta susjednih zemalja. Razlog tome jasan je. Prije svega krije se u jednostavnosti među-



narodnog nastupa, ali i u dobrom poznavanju pravila poslovanja na tim tržištima kao i u nepostojanju jezične barijere. Međutim, kvalitetnijom pripremom te primjenom i drugih strateških poduzetničkih opcija međunarodnog poslovanja hrvatski poduzetnici svakako mogu značajno povećati dosadašnje rezultate međunarodnog poslovanja te proširiti svoje prisustvo i na druga, dosad nepoznata tržišta.

## Literatura

1. Byars L. L., Rue, L. W. i Zahra, S. A. 1996. *Strategy in a Changing Environment*, Irwin.
2. Hill, C. W. L. 2003. *Global Business Today*. McGraw-Hill.
3. Hill, C. W. L., Hwang, P. i Kim, W. C. 1990. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal* 11: 117–128.
4. Matic, B. 2004. *Vanjskotrgovinsko poslovanje*. Zagreb: Sinergija.
5. Root, F. R. 1987. *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.



## **Strategic approach to entrepreneurs coming-out to international market**

### **Abstract**

The aim of this paper is to present the opportunities and strategic options that are available today to entrepreneurs when deciding on the international market. This paper aims to emphasize the need for quality preparation as well as strategic reflection on the selection of performances on a targeted international market. In this context, Croatian entrepreneurs are also present on the international market with the aim of promoting the application of scientific knowledge in this field, as well as encouraging further exploration of strategic entrepreneurial options of international business with the aim of increasing the intensity of their wider application.

Keywords: international market, entrepreneurial options, entrepreneurial strategies, Croatian small and medium enterprises.