

# Akvizicija i franšiza kao strategije eksternog rasta poduzeća

---

Kveštek, Marina

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:559351>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**DIPLOMSKI RAD br. 448/PE/2023**

**AKVIZICIJA I FRANŠIZA KAO STRATEGIJE  
EKSTERNOG RASTA PODUZEĆA**

Marina Kveštek

Varaždin, srpanj, 2023.



# Sveučilište Sjever

**Odjel za ekonomiju**

**Sveučilišni diplomski studij Poslovna ekonomija**

**DIPLOMSKI RAD br. 448/PE/2023**

## **AKVIZICIJA I FRANŠIZA KAO STRATEGIJE EKSTERNOG RASTA PODUZEĆA**

**Studentica**

Marina Kveštek, 0313021750

**Mentor**

prof.dr.sc. Ante Rončević

Varaždin, srpanj, 2023.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Marina Kveštek	MATIČNI BROJ	0313021750
DATUM	04.07.2023.	KOLEGIJ	Strategija ulaska na inozemna tržišta
NASLOV RADA	Akvizicija i franšiza kao strategije eksternog rasta poduzeća		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Acquisition and franchising as strategies for external growth of the company		
MENTOR	prof. dr. sc. Ante Rončević	ZVANJE	redoviti profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Darijo Čerepinko, predsjed.		
	2. doc. dr. sc. Tomislav Radoš, član		
	3. prof. dr. sc. Ante Rončević, mentor		
	4. izv. prof. dr. sc. Dinko Primorac, zamj. član		
	5.		

## Zadatak diplomskog rada

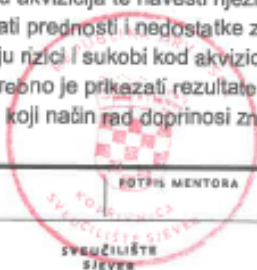
BROJ 448/PE/2023

### OPIS

U uvodnom dijelu rada potrebno je definirati teorijski okvir rada, odnosno definirati problem kojim se rad bavi, obrazložiti predmet istraživanja, definirati ciljeve i istraživačka pitanja te definirati metode i metodologiju istraživanja. Potrebno je također dati i prikaz strukture rada kroz kratki opis sadržaja rada. U poglavljima koja slijede potrebno je: (poglavlje 2) Objasniti globalni marketing i dati odgovor zašto je važan za rast poduzeća; potom je potrebno objasniti zašto je istraživanje tržišta važno, te dati pregled marketinških strategija izlaska na strana tržišta, s posebnim fokusom na izvoz, zajednička ulaganja, izravno ulaganje, poduzetničko partnerstvo, koje, prema istraživanjima, prikazuju najkorištenije strategije. Također, u ovom dijelu rada potrebno je prikazati na koji način se donosi odluka o načinu ulaska na tržište (odnosno na koji način se odabire marketinška strategija eksternog rasta poduzeća) te na koji način se proizvod i/ili usluga prilagođava međunarodnom tržištu. U trećem poglavlju rada potrebno je opisati marketinšku strategiju akvizicija te navesti njezine prednosti i nedostatke; objasniti i marketinšku strategiju franšiza te prikazati prednosti i nedostatke za korisnika i davatelja; definirati vrste franšiza te na koji način se rješavaju njezini sukobi kod akvizicija i franšiza; izraditi komparativnu analizu akvizicije i franšize. Nadalje, potrebno je prikazati rezultate primarnog istraživanja. U konačnici, potrebno je dati zaključak te definirati na koji način rad doprinosi znanosti.

ZADATAK URUČEN

04.07.2023.



## **PREDGOVOR**

*Ovim putem željela bih se zahvaliti prof.dr.sc. Anti Rončeviću na ukazanom povjerenju, prihvaćenom mentorstvu te na svakom savjetu i suradnji prilikom pisanja diplomskog rada.*

*Također, željela bih se zahvaliti svim profesorima Sveučilišta Sjever u Varaždinu koji su me tijekom protekle dvije godine podučavali i prenosili svoja znanja.*

*Posebno zahvaljujem svojoj obitelji i prijateljima na razumijevanju i na pruženoj podršci tijekom studiranja.*

*Velika hvala!*

## SAŽETAK

*Svaka tvrtka svojim poslovanjem želi doći do određenog cilja. U kratkom je roku to svakako profit, no dugoročni ciljevi su kompleksniji. Brojnim tvrtkama cilj je proširiti svoje poslovanje i uspjeti na novim, drugačijim i izazovnijim tržištima. U postizanju tog cilja brojne tvrtke donose odluku o novom koraku u svojem poslovanju – proširenju na nova, inozemna tržišta. U postizanju tog cilja, tvrtke se suočavaju s brojnim pitanjima, izazovima i problemima. Svakako, jedno od pitanja je i kojom marketinškom strategijom se razviti. Marketinških strategija eksternog rasta poduzeća ima mnogo, no na koji način svaka tvrtka odluči kojom se strategijom želi razviti? Svakako, važno je da svaka tvrtka provede detaljno istraživanje tržišta na koje se želi razviti, kako bi uvidjela mogućnosti, ali i poteškoće prilikom svojeg razvoja.*

*U ovom se radu govori o marketinškim strategijama eksternog rasta poduzeća s posebnim fokusom na akviziciju i franšizu kao jednim od njih. Najprije se opisuje globalni marketing, koji je izrazito važan za eksterni rast poduzeća te se detaljno opisuje istraživanje tržišta koje je u fazi planiranja eksternog rasta poduzeća izrazito važno. Istraživanjem tržišta dolazi se do spoznaje o karakteristikama tržišta, preprekama i ograničenjima razvoja, mogućnostima i slično. Zatim se detaljnije nabrajaju i opisuju strategije izlaska na strana tržišta, opisuje se na koji se način donosi odluka o izlasku te na koji se način prilagođava proizvod i/ili usluga inozemnom tržištu. Kao jedne od strategija u radu se detaljnije opisuju akvizicija i franšiza te se komparativno analiziraju. U teorijskom dijelu rada cilj je odgovoriti na četiri istraživačka pitanja.*

*Nakon teorijskog dijela rada slijedi primarno istraživanje provedeno na 207 ispitanika u kojem se želi ispitati poznavanje pojmova akvizicije i franšize. Cilj je istražiti u kojoj su mjeri ispitanici upoznati s navedenim strategijama i koliko poznaju da su pojedini proizvodi i/ili usluge koje koriste zapravo rezultat razvoja pomoću tih strategija. Provedeno je deskriptivno istraživanje metodom ispitivanja korištenjem „online“ anketnog upitnika (kao instrumenta istraživanja). Primarnim istraživanjem želi se odgovoriti na tri istraživačka pitanja. Nakon provedenog istraživanja može se zaključiti kako su ispitanici uveliko upoznati s marketinškim strategijama. Također, važno im je kojim oblikom će se tvrtka razviti na tržištu na kojem oni kupuju.*

**Ključne riječi:** marketinške strategije, tržište, akvizicija, franšiza, istraživanje tržišta

## SUMMARY

*Every company wants to achieve their goals with their business. In short time period, that is definitely profit, but long-term goals are far more complex. To many companies the goal is to expand their business and succeed in new, different and more challenging markets. In order to achieve this goal, many companies decide on a new step in their business-expanding to new, foreign markets. In order to achieve this goal, companies are facing with many questions, challenges and problems. However, one of those questions is which marketing strategy to use to expand. There are many marketing strategies of external growth, but how can company decide which strategy is best for expanding their business? Surely, it is important that every company conducts a detailed market research on which it wants to develop, so it could foresee possibilities, but also difficulties during its development.*

*This assignment discusses marketing strategies for external growth of companies with special focus on acquisition and franchise as one of them. Firstly, global marketing is described, which is extremely important for company's external growth, and market research is described in detail, which is extremely important in planning phase of company's external growth. Market researching leads to cognition about market characteristics, obstacles and development restrictions, possibilities and etc. Furthermore, strategies for entering foreign markets are listed and described in detail, it is also described how the decisions about market exiting is made and how the product and/or service can adapt to foreign markets. As one of the strategies, in this assignment acquisition and franchise are described in detail and are comparatively analyzed. In theoretic part of this assignment the goal is to answer on four important research questions.*

*Followed by theoretic part of this assignment comes the primary research conducted on 207 examinees in which knowledge of terms „acquisition“ and „franchise“ wants to be tested. The goal is to investigate in which measure are the examinees familiar with mentioned strategies and how well do they know that certain products and/or services that they use are in fact the result of development using these strategies. Descriptive research was conducted using an „online“ survey questionnaire (as a research instrument). Primary research aims to answer three research questions. After the research, it can be concluded that examinees are very familiar with marketing strategies. Also, it is important to them in which way will the company develop on the market where they buy.*

**Key words:** marketing strategies, market, acquisition, franchise, market research

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja .....	2
1.3. Metode istraživanja .....	3
2. STRATEGIJE IZLASKA NA STRANA TRŽIŠTA .....	4
2.1. Globalni marketing .....	4
2.2. Istraživanje tržišta .....	6
2.3. Strategije izlaska na strana tržišta .....	13
2.3.1. Izvoz .....	16
2.3.2. Zajednička ulaganja .....	18
2.3.3. Izravno ulaganje .....	19
2.3.4. Poduzetničko partnerstvo .....	20
2.4. Odluka o načinu ulaska na tržište .....	21
2.5. Prilagodba međunarodnom tržištu .....	24
3. AKVIZICIJA I FRANŠIZA KAO STRATEGIJE EKSTERNOG RASTA PODUZEĆA.....	30
3.1. Akvizicija.....	30
3.1.1. Prednosti akvizicije .....	36
3.1.2. Nedostaci akvizicije .....	37
3.2. Franšiza.....	38
3.2.1. Prednosti franšiznog poslovanja – za korisnika franšize.....	42
3.2.2. Prednosti franšiznog poslovanja – za davatelja franšize.....	44
3.2.3. Nedostaci franšiznog poslovanja.....	45



3.2.4. Vrste franšiza i ulaganja u franšizu.....	45
3.3. Rizici i sukobi kod akvizicija i franšiza.....	48
3.4. Primjeri poduzeća.....	49
3.5. Akvizicija vs. franšiza.....	53
4. ANKETNO ISTRAŽIVANJE .....	55
4.1. Metodologija istraživanja te obrade rezultata.....	55
4.2. Karakteristika uzorka.....	57
4.3. Obrada rezultata - ciljevi istraživanja .....	58
4.4. Obrada rezultata - istraživačka pitanja .....	69
4.5. Ograničenja istraživanja .....	85
5. ZAKLJUČAK .....	87
6. LITERATURA.....	89
POPIS ILUSTRACIJA .....	95
PRILOZI.....	97

# 1. UVOD

Koji je temeljni cilj svakog poduzeća u dugom roku? Danas sve više poduzetnika donosi odluku da svoje poslovanje proširi izlaskom na strana tržišta. Tim izlaskom poduzeće se okreće novim ciljevima i strategijama rasta. Svakom poduzeću je važno da dobro istraži koji sve oblici eksternog rasta poduzeća postoje i koja bi strategija bila idealna za njihovo poslovanje, a da bi se uklopila u ciljeve postavljene prilikom definiranja temeljnih koncepata poduzeća. Tu se dolazi do mnogih pitanja: koje su mogućnosti, troškovi, koristi, koje marketinške strategije koristiti, koliko strana sudjeluje, do kakvih problema može doći odabirom jednog od oblika, koji su rizici za poduzeće, kako će se oduprijeti sukobima... Bez dobro postavljene strategije poduzeće se može naći u brojnim problemima poslovanja, što u krajnjem slučaju može značiti i njihovu propast.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Kao temeljni problem rada može se navesti kako danas postoji mnogo oblika eksternog rasta poduzeća, a posljedično time i puno marketinških strategija, no koje su to strategije najviše upotrijebljene? Problem za svaku tvrtku je i koju marketinšku strategiju odabrati i na koji način provesti istraživanje tržišta (što je i na koji način potrebno istražiti), a da u konačnici odaberu strategiju povoljnu za tržište na kojem se žele razviti te da im strategija dugoročno povрати investiciju. Kao jedne od poznatijih mogu se izdvojiti franšiza i akvizicija – pojmom i definicijom dvije različite strategije izlaska na strana tržišta. Brojne uspješne svjetske kompanije svoje poslovanje razvili su upravo s takvim izlascima (na primjer *McDonald's*, *Kentucky Fried Chicken (KFC)*, *Diners Club*, *Pek – Snack*, *Microsoft*, ...). Temeljni problem istraživanja je zapravo krajnji korisnik proizvoda. Istraživanjem tržišta dobivaju se informacije o situaciji na tržištu, no ne i o mišljenju krajnjih potrošača. Kao problem istraživanja može se navesti kako tvrtke ne ulažu napore da istraže mišljenja samih korisnika proizvoda i/ili usluga. U većini slučajeva oni ne istražuju kako navedene strategije „stoje“ u očima potrošača. Ne istražuju na koji način oni gledaju na te strategije, znaju li uopće za njih, da li im je važno s kojom strategijom će se razviti proizvod i/ili usluga (zbog prijašnjih iskustva)... Pitanje koje se postavlja u problemu je koje je njihovo mišljenje? Da li oni imaju neke preferencije prema određenim strategijama jer su zadovoljni s proizvodima i/ili uslugama koji su se razvili na taj način, ili im to uopće „ne igra veliku ulogu“?

Predmet istraživanja u ovom diplomskom radu su strategije izlaska na strana tržišta s posebnim fokusom na franšizu i akviziciju. Istražuje se koji su to najpoznatiji i najkorišteniji oblici, detaljnije se istražuju i opisuju franšiza i akvizicija, dok se primarnim istraživanjem želi otkriti mišljenje i poznavanje pojmova akvizicije i franšize. Primarnim se istraživanjem istražuje koliko ispitanika poznaje navedene strategije, koliko ispitanika zna da su se proizvodi i/ili usluge koji oni svakodnevno koriste razvili akvizicijom ili franšizom, ali i u kojoj mjeri su njima pojedine strategije „važne“ i koliko vjeruju da su važni u procesu odabira strategije.

## **1.2. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja**

Ovim radom cilj je odgovoriti na sljedeća pitanja (pitanja 1. – 4. odnose se na sekundarno istraživanje, dok se pitanja 5. - 7. odnose na primarno istraživanje):

1. Koje strategije izlaska su najpoznatije i najkorištenije u Hrvatskoj, ali i u svijetu?
2. Koja je razlika između franšize i akvizicije?
3. Postoji li u svijetu, ali u Hrvatskoj praksa da poduzeća koriste akviziciju i/ili franšizu kao eksterni oblik rasta poduzeća?
4. Kako se rješavaju sukobi i/ili rizici u ovakvim ugovornim odnosima (franšiza i akvizicija)?
5. Koliko su ispitanici u Hrvatskoj, ali i u drugim zemljama upoznati sa strategijama eksternog rasta poduzeća, posebice sa strategijama akvizicija i franšiza?
6. Za koliko poduzeća (čije proizvode i/ili usluge svakodnevno koriste) znaju, a da su se razvila akvizicijom ili franšizom?
7. U kojoj mjeri ispitanicima važna strategija s kojom tvrtka nastupa na tržištu s proizvodima i/ili uslugama koje oni koriste?

Glavni ciljevi istraživanja su (ciljevi 1. – 2. se odnose na sekundarno istraživanje, dok se ciljevi 3. i 4. odnose na primarno istraživanje):

1. Utvrditi najkorištenije i najpoznatije strategije eksternih rasta poduzeća u Hrvatskoj i svijetu;

2. Napraviti komparativnu analizu franšize i akvizicije – (franšiza kao davatelj, a akvizicija kao stjecanje inozemnog poduzeća) ;
3. Ispitati koliko ispitanika poznaje pojmove franšize i akvizicije;
4. Ispitati koliko ispitanika poznaje da su svjetski poznate marke koje oni svakodnevno koriste zapravo razvili akvizicijom ili franšizom.

### **1.3. Metode istraživanja**

Prilikom samog istraživanja i izrade diplomskog rada koristi se primarno (anketni upitnik) i sekundarno istraživanje (sekundarni izvori - knjige, članci, internet stranice). Koristi se metoda sinteze, analize, deskriptivna metoda i metoda anketnog upitnika. Anketnim upitnikom cilj je na određenom uzorku ispitati poznavanje strategija (detaljnije navedeno u glavnim ciljevima istraživanja).

Cijeli rad je podijeljen na tri velike cjeline – izuzev uvoda i zaključka. U uvodu se prikazuje uvod u samu temu, problem i predmet rada, ciljevi rada, istraživačka pitanja te metode istraživanja. U zaključku se daju odgovori na istraživačka pitanja te se daje zaključak dobiven nakon primarnog i sekundarnog istraživanja. Tri velike cjeline (srž rada) od kojih se sastojati rad su:

1. dio : opisivanje istraživanja tržišta i strategija izlaska na strana tržišta – u kratkim se crtama prikazuju strategije te navode njihove prednosti, mane, učestalost...
2. dio: detaljnije se opisuju franšiza i akvizicija, prikazuju njihove prednosti i mane, rizici te učestalost korištenja tih strategija, prikazuju primjeri poduzeća koja su se razvile navedenim strategijama
3. dio: prikazuju se rezultati primarnog istraživanja te ograničenja istraživanja.

## 2. STRATEGIJE IZLASKA NA STRANA TRŽIŠTA

Svakom poduzeću je u dugom roku cilj uspjeti na tržištu i ostvariti profit. Brojna poduzeća tada počinju razmišljati o internacionalizaciji poslovanja – izlasku na strana tržišta. Ta odluka pokreće brojna pitanja i postupke za sve uključene strane. „Izlazak na inozemna tržišta treba biti usklađen s poslovnom strategijom i ciljevima poduzeća.“ (Matić, 2016:239)

Sve veća internacionalizacija znači da sve tvrtke moraju odgovoriti na neka osnovna pitanja - „Kakvu bismo tržišnu poziciju trebali zauzeti u našoj zemlji, u našoj gospodarskog regiji i na globalnoj razini? Tko će biti naši globalni konkurenti i koje su njihove strategije i resursi? Gdje bismo mi trebali proizvoditi i nabavljati naše proizvode? Kakve strateške saveze bismo trebali sklopiti s drugim tvrtkama u svijetu?“ (Kotler i sur. 2006:2013)

Brojna svjetski poznata poduzeća koji danas broje milijarde dolara prihoda godišnje započela su kao mala poduzeća, a upravo su zahvaljujući internacionalizacijom poslovanja danas najpoznatija poduzeća svijeta.

### 2.1. Globalni marketing

“Marketinško razmišljanje seže do holističkog pristupa u kojemu je jednako važno: strateško i taktičko razmišljanje, izgradnja međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim kupcima i partnerima, interni marketing i suradnja svih funkcija i odjela, te ostvarenje prihoda od prodaje uz poštivanje etičkog, okolišnog, pravnog i društvenog konteksta i učinka” (Martinović 2015:20).

Sve veće razvijanje procesa globalizacije svjetskih gospodarstva , koje sve više jačaju u suvremenom poslovanju, uzrokuju objektivnu potrebu za provođenjem transformacija usmjerenih na sve veće povećavanje konkurentnosti i jačanje strateških prednosti poslovnih struktura. (Androsova, Sogacheva, 2020)

„S bržim komunikacijskim, prijevoznim i financijskim tokovima, svijet se ubrzano smanjuje. Marke ili proizvodi podrijetlom iz jedne zemlje – torbice *Gucci*, nalivpera *Mont Blanc*, njemački BMW-i, japanski *sushi*, *McDonald's*ovi hamburgeri – nailaze na oduševljeni prijam u drugim zemljama.“ (Kotler i sur. 2006:211). Sve je to posljedica globalizacije, globalnog marketinga i u konačnici izlaska na strana tržišta. Danas se strane tvrtke agresivno šire na nova tržišta, jer domaća tržišta više ne obiluju prilikama. Ona tvrtka koja ostaje na domaćem tržištu zbog sigurnosti, ne propušta samo priliku za ulazak na druga tržišta, nego se

i prepušta riziku gubljenja domaćeg tržišta. Također, izlažu se riziku da budu isključena iz rastućih tržišta širom svijeta i da im se prodaja smanji u korist tvrtki iz susjednih zemalja koje osvajaju njihova tržišta. Danas internacionalizacija sve se više postavlja kao zahtjev, a ne mogućnost. Svaka tvrtka razvija globalnu strategiju za planiranje, proizvodnju, plasman i promoviranje svojih proizvoda ili usluga. (<https://www.kjtranslations.hr/blog/medunarodni-marketing-u-odnosu-na-globalne-marketinske-strategije/>)

Zbog toga što tvrtke ulaze u granice drugih država, izlažu se velikom riziku. Visoki dugovi i inflacija dovode do nestabilnosti valute, što ograničava trgovinu i izlaže strane tvrtke brojnim rizicima. Izuzev toga, vlade često nameću i visoke carine ili brojne trgovinske prepreke kako bi zaštitili vlastitu industriju. Sve one tvrtke koje se odluče na internacionalizaciju poslovanja nemaju drugog izbora nego da nastoje biti globalna tvrtka. (Kotler i sur. 2006). „Globalna tvrtka je ona koja, poslujući u više zemalja, dobiva razvojno-istraživačke, proizvodne, marketinške i financijske prednosti koje nisu dostupne konkurentima koji posluju samo na domaćem tržištu. Globalna tvrtka svijet doživljava kao jedno tržište. Globalni marketing odnosi se na integriranje i standardiziranje marketinških aktivnosti na mnogobrojnim geografskim tržištima. To ne isključuje prilagođavanje marketinškog spleta pojedinim zemljama, već znači da tvrtke, gdje je to moguće, zanemaruju tradicionalne tržišne granice i iskorištavaju sličnost među tržištima kako bi stvorile konkurentsku prednost“ (Kotler i sur. 2006:212).

Prilikom izlaska na strana tržišta tvrtke upravljaju svojim međunarodnim marketinškim aktivnostima na najmanje tri načina – najprije ispostave odjel za izvoz s menadžerom za prodaju i nekoliko pomoćnika, zatim stvore međunarodni odsjek ili podružnicu koja se bavi svim međunarodnim aktivnostima te na kraju tvrtke postanu globalne organizacije koje izrađuju planove za svjetska proizvodna postrojenja, marketinšku politiku, financijske tokove i logistiku. (Kotler i sur., 2006)

Danas je potreba za izlaskom na strana tržišta sve veća, pa su time sve veći i rizici izlaska. Tvrtke se suočavaju s visokim dugovima, inflacijom i nezaposlenosti. Marketinške aktivnosti je tada potrebno okrenuti prema internacionalizaciji poslovanja te tvrtka tada nastoji biti globalna tvrtka. „Globalna tvrtka je ona koja, poslujući u više zemalja, dobiva razvojno-istraživačke, proizvodne, marketinške i financijske prednosti koje nisu dostupne konkurentima koji posluju samo na domaćem tržištu“ (Kotler i sur. 2006:212). S druge strane, marketing tada postaje globalni marketing te se on odnosi na integriranje i standardiziranje marketinških aktivnosti na mnogobrojnim svjetskim tržištima (Kotler i sur., 2006). Za međunarodni marketing se može reći da postaje globalan osnivanjem podružnica na ciljnim

lokalnim tržištima drugih zemalja kako bi se provele odgovarajuće marketinške taktike (<https://www.kjtranslations.hr/blog/medunarodni-marketing-u-odnosu-na-globalne-marketinske-strategije/>). Vrlo važno je sljedeće: svaka tvrtka koja želi uspješno poslovati na međunarodnom tržištu, mora imati široko marketinško gledište. Mora razumjeti međunarodno marketinško okruženje te međunarodni financijski sustav. U globalnom međunarodnom marketingu vrlo važne su sljedeće odluke:

- razmatranje globalnog marketinškog okruženja;
- odluka o stupanju na međunarodno tržište;
- odluka o tome na koja tržišta ući;
- odluka o načinu ulaska na tržište;
- odluka o globalnom programu marketinga;
- odluka o organizaciji globalnog marketinga (Kotler i sur., 2006).

Važno je naglasiti kako međunarodni i globalni marketing nisu isti pojmovi. Svaka tvrtka, prilikom izlaska na međunarodna tržišta, bira između međunarodnog ili globalnog marketinga. U konačnici, odabrana marketinška strategija mora biti kompatibilna s misijom, vizijom, operativnom strukturom i politikom brenda tvrtke. Vrijedi napomenuti kako prije donošenja odluke o provođenju svjetske marketinške strategije, tvrtka mora postići stabilan operativni status (<https://www.kjtranslations.hr/blog/medunarodni-marketing-u-odnosu-na-globalne-marketinske-strategije/>).

## **2.2. Istraživanje stranih tržišta**

Donošenje odluke o stupanju na strano tržište zahtijeva od uprave da uloži vrijeme i energiju u istraživanje svih mogućih izazova i prilika s kojima se tvrtka suočava.

Prije same odluke o internacionalizaciji poslovanja, svaka tvrtka mora u potpunosti razumjeti međunarodno marketinško okruženje i međunarodni trgovinski sustav. Zbog toga tvrtke moraju provesti istraživanje stranih tržišta. (Kotler i sur., 2006) „Istraživanje stranih tržišta podrazumijeva sustavno prikupljanje, analizu i interpretaciju podataka o problemima međunarodnog marketinga.“ (Previšić i sur., 2012) Kada tvrtka odluči da će prodavati na drugim tržištima, svjesna je brojnih rizika, odnosno činjenice kako će se suočiti sa različitim trgovinskim ograničenjima. Najuočajanije ograničenje je carina (porez koji prikuplja vlada na određene uvozne proizvode u svrhu prikupljanja prihoda i/ili zaštite domaćih tvrtki), kvota

(ograničenje količine proizvoda koje će zemlja uvoznica primiti u određenim kategorijama proizvoda osmišljena da bi se sačuvala zalihe strane valute i zaštitila lokalna industrija i radna mjesta) i embargo (zabrana uvoza određenog proizvoda). Embargo predstavlja najstroži oblik kvote. Također, tvrtka se može susreći i sa deviznom kontrolom, odnosno ograničenjem količine strane valute i tečaja naspram drugih valuta te necarinskim trgovinskim preprekama, odnosno nenovčanim preprekama za strane proizvode kao što su pristranost glede ponuda stranih tvrtki. (Kotler i sur., 2006) Iz tog razloga se prethodno istražuju tržišta jer se tako smanjuje rizik nedobivanja bitnih informacija (Previšić i sur., 2012)

Zbog tih ograničenja brojne zemlje su osnovale zone slobodne trgovine ili ekonomske zajednice – udružile su se kako bi postigle zajedničke ciljeve u reguliranju međunarodne trgovine. Jedna takva zajednica je i Europska unija koja želi uspostaviti jedinstveno europsko tržište smanjivanjem prepreka slobodnom i neovisnom protoku roba, usluga, financijskih sredstava i radne snage unutar članica Europske unije te razviti politiku trgovanja za zemljama koje nisu članice Europske unije. (Previšić i sur., 2012). Trgovinskom politikom Europske unije nastoji se ukloniti trgovinske prepreke za sva europska poduzeća na stranim tržištima. Važno je znati činjenicu kako je pristup pojedinim tržištima izrazito kompliciran. Stoga je vrlo važna razmjena ključnih informacija. Odlučno i koordinirano djelovanje prema trećim zemljama pomaže europskim poduzećima da održe rast i diversificiraju izvozna tržišta. (<https://izvoz.gov.hr/vijesti/market-access-day-koristenje-prakticnih-alata-europske-komisije-za-ulazak-na-treca-trzista/5981>)

Kod istraživanja tržišta i istraživanja strategija izlaska na strana tržišta i razine standardizacije, odnosno adaptacije marketinškoga programa, poduzetnik mora analizirati čimbenike ekonomskoga, političko- zakonodavnog i kulturnog okruženja. (Krupka i sur, 2021) Svaka tvrtka koja odluči poslovati na međunarodnim tržištima, mora proučiti i gospodarstvo svake zemlje. Dva su temeljna ekonomska čimbenika koja odražavaju privlačnost zemlje kao tržišta – industrijska struktura zemlje i raspodjela dohotka (Kotler i sur., 2006).

Prema Kotleru i sur., 2006, industrijska struktura zemlje je ta koja uvjetuje potrebe zemlje za proizvodima i uslugama, razinu prihoda te razinu zaposlenosti. Iz tog razloga svaka bi tvrtka trebala razmotriti četiri tipa industrijske strukture:

1. ***gospodarstva koja zadovoljavaju svoje osnovne potrebe*** – u tim gospodarstvima velika većina stanovnika se bavi poljoprivredom , većinu proizvodnje sami potroše, a ostatak mijenjaju za jednostavne proizvode i usluge. U takvim gospodarstvima nalazi se malo



tržišnih prilika;

2. ***gospodarstva koja izvoze sirovine*** – gospodarstva obiluju jednim ili više prirodnih resursa, no inače su siromašna. Velik dio njihovih prihoda dolazi od izvoza resursa (na primjer Saudijska Arabija i njezin resurs nafte). Takve zemlje predstavljaju dobra tržišta za velike strojeve, alate i dijelove, ali i za prijevozna sredstva (posebice kamione). U državama u kojima žive brojni stranci i postoji bogati sloj ljudi, postoji mogućnost prodaje (odnosno tržišta) luksuznih proizvoda;
3. ***gospodarstva u industrijskom razvoju*** – u tim gospodarstvima industrijska proizvodnja ima 10-20% udjela u ukupnom gospodarstvu (na primjer Egipat, Filipini, Indija, Brazil i Kina). U tim zemljama ljudi čiji se raspoloživi dohodak povećava žele trošiti na luksuzne proizvode poput mode, mobilnih telefona, kave i slično;
4. ***industrijska gospodarstva*** – takva su gospodarstva veliki izvoznici industrijskih proizvoda i ulagačkih fondova. Ona međusobno razmjenjuju robu te izvoze u druge vrste gospodarstva gdje svoju robu razmjenjuju za sirovine i polugotove proizvode (na primjer Tajvan, Singapur, Južna Koreja i Malezija). (Kotler i sur., 2006).

Drugi spomenuti ekonomski čimbenik koji održava privlačnost zemlje kao tržišta je i raspodjela dohotka u zemlji. One zemlje čija gospodarstva zadovoljavaju osnovne potrebe se uglavnom sastoje od kućanstva s vrlo niskim obiteljskim dohotkom. S druge strane, industrijska gospodarstva se sastoje od kućanstva s malim, srednjim i visokim dohotkom. (Kotler i sur., 2006)

„Međunarodne se tvrtke suočavaju s mnogim izazovima glede razumijevanja na koji će način gospodarsko okruženje utjecati na odluke o tome kako i na koja globalna tržišta ući.“ (Kotler i sur., 2006:218).

Kod odluke o izlasku na strana tržišta i istraživanja tih tržišta potrebno je i sagledati političko – pravno okruženje jer se države znatno razlikuju prema tome. Potrebno je razmotriti najmanje četiri političko – pravna čimbenika :

1. ***stavove prema međunarodnoj kupovini*** – neke države su otvorene prema stranim tvrtkama, dok druge pak imaju prilično negativan stav;
2. ***državna birokracija*** – odnosi se na stupanj mjera do kojih je vlada domaćin uspostavila učinkovit sustav za pomoć stranim tvrtkama (na primjer učinkovito carinjenje, dobra obaviještenost o tržištu, te ostali čimbenici koji pomažu u poslovanju);
3. ***političke stabilnosti*** – za međunarodne tvrtke poslovanje u nestabilnoj zemlji može biti

izrazito profitabilno, dok s druge strane može biti i neprofitabilno jer će nestabilna situacija utjecati na način na koji vode poslovanje i financije;

#### **4. monetarni propisi** – rizik ograničenja valute te devizni tečajevi.

Kulture i načini života uvelike se razlikuju unutar jedne države, pa tako i između država. Različiti aspekti kulture uključuju društveno uređenje, vjeru, običaje, rituale, vrijednosti i stavove prema životu u zemlji, ili i u inozemstvu, sustav obrazovanja, razinu pismenosti... Kod istraživanja tržišta, svaka tvrtka mora razumjeti na koji način kultura zemlje u koju se želi proširiti utječe na reakcije potrošača, ali i razumjeti kako strategije međunarodnih tržišta utječu na kulturu. Potrebno je dobro istražiti navike potrošača kako se ne bi proširilo na kriva tržišta na kojima ne postoji perspektiva rasta i razvoja (na primjer neće se trgovati govedinom na području Indije). U tom slučaju potrebno je odgovoriti na pitanje kako kultura utječe na marketinšku strategiju. Prije nego što započnu s planiranjem programa marketinga, sve tvrtke moraju razmotriti što potrošači u različitim zemljama misle i kako koriste određene proizvode i/ili usluge. Na primjer, u Francuskoj je praksa da trgovci u veleprodaji ne žele promovirati proizvod te pitaju svoje partnere u maloprodaji što žele, dok onda to isporučuju. Ako se dogodi da strana tvrtka razvije strategiju koja se temelji na suradnji u promidžbi s francuskim trgovcem u maloprodaji, to poduzeće će vrlo vjerojatno i propasti. Na taj način tvrtke koje dobro istraže kulturno okruženje i koje tada razumiju kulturalne razlike mogu to iskoristiti u svoju korist kada pozicioniraju proizvode na međunarodnom tržištu. Izgradnja kulturalne empatije omogućava tvrtki da izbjegne sramotne pogreške koje mogu dovesti do propasti, ali i da stekne prednosti koristeći prilike koje joj pružaju kulturalne različitosti. Primjer je tvrtka marke L'OREAL čija se pobjedonosna formula sastoji u izražavanju draži različitih kultura putem svojih mnogobrojnih proizvoda.



Slika 1 Reklama marke L'OREAL

**Izvor:**

[https://www.google.com/search?q=loreal+international+post&tbm=isch&ved=2ahUKEwjq-v7HnfX-AhW\\_\\_bsIHYgdD6EQ2-cCegQIABAA&oq=loreal+international+post&gs\\_lcp=CgNpbWcQA1AAWNwOYMEQaABwAHgAgAF3iAGsA5IBAzQuMZgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaW1nwAEB&sclient=img&ei=gAxhZOq6Dr\\_77\\_UPiLu8iAo&bih=754&biw=1536#imgrc=tdbd6OOfc9uBeM](https://www.google.com/search?q=loreal+international+post&tbm=isch&ved=2ahUKEwjq-v7HnfX-AhW__bsIHYgdD6EQ2-cCegQIABAA&oq=loreal+international+post&gs_lcp=CgNpbWcQA1AAWNwOYMEQaABwAHgAgAF3iAGsA5IBAzQuMZgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaW1nwAEB&sclient=img&ei=gAxhZOq6Dr_77_UPiLu8iAo&bih=754&biw=1536#imgrc=tdbd6OOfc9uBeM)  
(14.05.2023.)

„Kada istražuje strana tržišta, poduzetnik obično traži ekonomske i demografske podatke o stanovništvu, BDP-u, prihodu po glavi stanovnika, inflaciji, stopi pismenosti, nezaposlenosti te razinama obrazovanja.“ (Hisrich i sur. 2008:532) Najefikasniji način istraživanja tržišta je internet. Internet je postao učinkovit medij za dobivanje različitih korisnih informacija i smjernica za istraživanje tržišta. (Kotler i sur., 2006)

Prema tome, potreban je cjeloviti proces kako bi se rangiralo strana tržišta u fokusu promatranja. Cijeli proces donošenja odluka o odabiru stranog tržišta zahtijeva da se sastoji od serije koraka, pri čemu se kod svakog koraka donose odluke temeljem što veće količine podataka i informacija. Ti podaci i informacije moraju biti bar za tri godine, kako bi trend bio primjetan. Prikupljeni podaci i informacije, osim za odabir tržišta, koriste se i za

osmišljavanje odgovarajuće strategije ulaska i za marketinški plan. Postoji nekoliko dostupnih i poznatih modela za odabir tržišta:

- 1) potrebno je osmisliti odgovarajuće pokazatelje temeljem dosadašnje prodaje, istraživanja konkurencije, iskustva i razgovora s drugim svjetskim poduzetnicima;
- 2) potrebno je prikupiti primarne i sekundarne podatke i konvertirati ih u usporedive pokazatelje;
- 3) potrebno je svakom pokazatelju pripisati odgovarajući ponder koji odražava važnost pokazatelja u predviđanju potencijala stranog tržišta;
- 4) potrebno je analizirati podatke i posebno pripaziti na pogreške kod analize;
- 5) potrebno je odabrati odgovarajuće tržište od tržišta koja su rangirana. (Hisrich i sur., 2008)

Menadžeri i poduzeća si prilikom istraživanja trebaju postaviti ova pitanja:

- 1) „Koju strategiju odabrati za koje strano tržište?
- 2) Kojem se ciljnom segmentu tržišta obratiti?
- 3) Koji su razlozi potrošnje i/ili nepotrošnje određenog proizvoda ili usluge, treba li repositionirati proizvod ili uslugu i na koji način?
- 4) Kakva su stajališta potrošača o marki proizvoda i poduzeća?
- 5) Koje oblike promicanja primijeniti i na koji način, kojim se medijima i sredstvima koristiti u promicanju proizvoda i usluga?
- 6) U kojim terminima oglašavati? ...“ (Previšić i sur., 2012:100)

Podaci mogu biti dobiveni iz primarnih (prikupljaju se iz prve ruke i rezultat su istraživanja provedenog na stranom tržištu) i sekundarnih (podaci koji su već prikupljeni za neku drugu svrhu i kao takvi su dostupni kao informacije) izvora. (Previšić i sur., 2012)

Sljedeća tablica prikazuje potrebne informacije koje poduzetnik mora prikupiti o stranim tržištima na kojima (potencijalno) želi nastupiti.

**Tablica 1** Potrebne informacije sa stranih tržišta

<b>Pitanja</b>	<b>Potražnja</b>	<b>Lokalna konkurencija</b>	<b>Distribucija</b>
<b>Kome prodavati?</b>	vrste potrošača, navike pri kupnji...	Tko su lokalni konkurenti (imena, marke...)	postojeći distribucijski kanali, uvoznici, glavni maloprodavači...
<b>Što prodavati?</b>	svojstva proizvoda, dizajn, prilagodba, etiketiranje	obilježja konkurentskih proizvoda	prodaja proizvoda s markom ili bez, pozicioniranje
<b>Koliko prodavati?</b>	sadašnja potražnja, predviđanja, cijena	tržišne kvote, prodajne cijene i uvjeti i drugo	obujam i struktura prodaje, marže
<b>Zašto prodavati?</b>	motivacija pri kupnji po različitim segmentima	motivi konkurenata za dolazak na to tržište	obilježja, razvijenost i prostorna razvedenost distribucijske mreže
<b>Gdje prodavati?</b>	lokalizacija (prilagodba lokalnim uvjetima)	lokalizacija konkurencije	lokalizacija distribucije
<b>Kada prodavati?</b>	sezonske oscilacije	vrijeme (datumi) ulaska konkurenata na tržište	vrijeme kupnje, poticajni elementi

**Izvor:** Previšić i sur., 2012:102

Izrazito je važno da se kod istraživanja ne dogodi pogreška. Istraživanje međunarodnog tržišta kompleksan je i zahtjevan zadatak te je za menadžment vrlo važan zadatak odrediti tko će voditi međunarodno marketinško istraživanje. Rezultat samog istraživanja je izvještaj u kojemu se analiziraju podaci u kontekstu tržišta i u konkurentskim uvjetima, što sugerira zaključke korisne za donošenje odluke o stranom tržištu. Tržišta koja se istražuju nisu identična, u svakoj su zemlji specifična, pa se istraživač mora brinuti o točnosti podataka i mogućim pogreškama. Najčešće se navodi sljedećih pet pogrešaka u istraživanju:

- 1) pogreška definicije uzorkovana načinom definiranja problema u pojedinoj zemlji;
- 2) pogreška instrumenta koja proizlazi iz upitnika (metoda za istraživanje tržišta) ili pogreške ispitivača;
- 3) pogreška okvira koja se pojavljuje zato što je okvir izbora uzorka različit (različiti izvori iz različitih zemalja);
- 4) pogreška selekcije koja nastaje zbog načina na koji je uzorak istraživanja selektiran iz okvira izbora;

5) pogreška izostanka odgovora koja se pojavljuje kada u uzorku iz različitih kultura dolazi do izostanka odgovora. (Previšić i sur., 2012)

Kako bi se izbjegli prethodno navedeni problemi, pri upotrebi sekundarnih podataka treba najprije jasno utvrditi ciljeve istraživanja, precizno odrediti koje su informacije potrebne, identificirati izvore podataka, utvrditi pouzdanost izvora informacija, procijeniti kvalitetu informacija, jasno interpretirati i analizirati informacije, skicirati zaključke povezujući ih s marketinškim problemima kako bi se vidjelo je li aktivnost gotova ili je treba nastaviti. Usporedba međusobno nekoliko tržišta može stvarati znatne probleme kod istraživanja. Razlike između potrošača uvjetovane su kulturnim i religijskim razlikama, a njihovo približavanje je prouzročeno internacionalizacijom medija i standardiziranim globalnim marketinškim strategijama koje se primjenjuju u međunarodnom poslovanju. (Previšić i sur., 2012)

„Istraživanje tržišta ključno je za razumijevanje kako bi tvrtka mogla prodrijeti na strana tržišta i poboljšati svoju postojeću međunarodnu marketinšku praksu i kontakte.“ (Kotler i sur. 2006:223)

Iako kupci imaju slične osobnosti u svim zemljama ili regijama, potrošačke navike u različitim regijama i dalje su uobičajene. Kako bi bile uspješne na međunarodnom tržištu, tvrtke moraju konstantno provoditi istraživanja tržišta u svrhu unapređenja prodaje. (<https://seguidores.online/hr/marketing-global/>)

Svaki ekonomist je svjestan prvog načela ekonomije – Ljudi se suočavaju s odabirima koji s jedne strane donose koristi, ali s druge strane i štete. Već u tome moguće je zaključiti kako izlasci na strana tržišta donose koristi, no s druge strane moguće su i štete. S lošim istraživanjem tržišta dolazi se do mnogih šteta (Mankiw, 2006).

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

Nakon izbora ciljanih tržišta i proizvoda s kojima poduzetnik želi nastupiti na stranom tržištu, menadžment odlučuje o strategiji izlaska na odabrana strana tržišta. (Previšić i sur., 2012) No, ne trebaju sve tvrtke izaći na strana tržišta kako bi opstale na tržištu. Za brojne lokalne tvrtke dovoljno je da dobro posluju samo na lokalnom tržištu jer je domaće poslovanje lakše i sigurnije. Međutim, one tvrtke koje posluju u globalnim industrijama, gdje na stratešku poziciju u određenim tržištima utječe njihova ukupna globalna pozicija, moraju izaći na međunarodna tržišta, ako žele uspjeti. (Kotler i sur., 2006). Također, kada poduzetnikova tehnologija postane zastarjela na domaćem tržištu i/ili kada se proizvod ili

usluga približi kraju svojeg životnog ciklusa (nalazi se u fazi opadanja), postoji mogućnost da se prodaje na stranom tržištu. (Hisrich i sur., 2008)

„Postoje izravni i neizravni načini ulaska na strano tržište. Tvrtnke koje žele prodavati robu i usluge na stranom tržištu trebale bi procijeniti ta dva načina ulaska i odlučiti koji će im način osigurati najbolje dugoročne rezultate na tom tržištu.“ (Kotler i sur. 2006:229)

Strategije predstavljaju složen skup svoji pojedinačnih planova tvrtke za pojedine robe i pojedina tržišta. (Matić, 2016)

Privlačnost potencijalne zarade jedan je od glavnih motiva za izlazak na strana tržišta. Sljedeća tablica prikazuje motivacije za međunarodno pozicioniranje (Hisrich i sur., 2008).

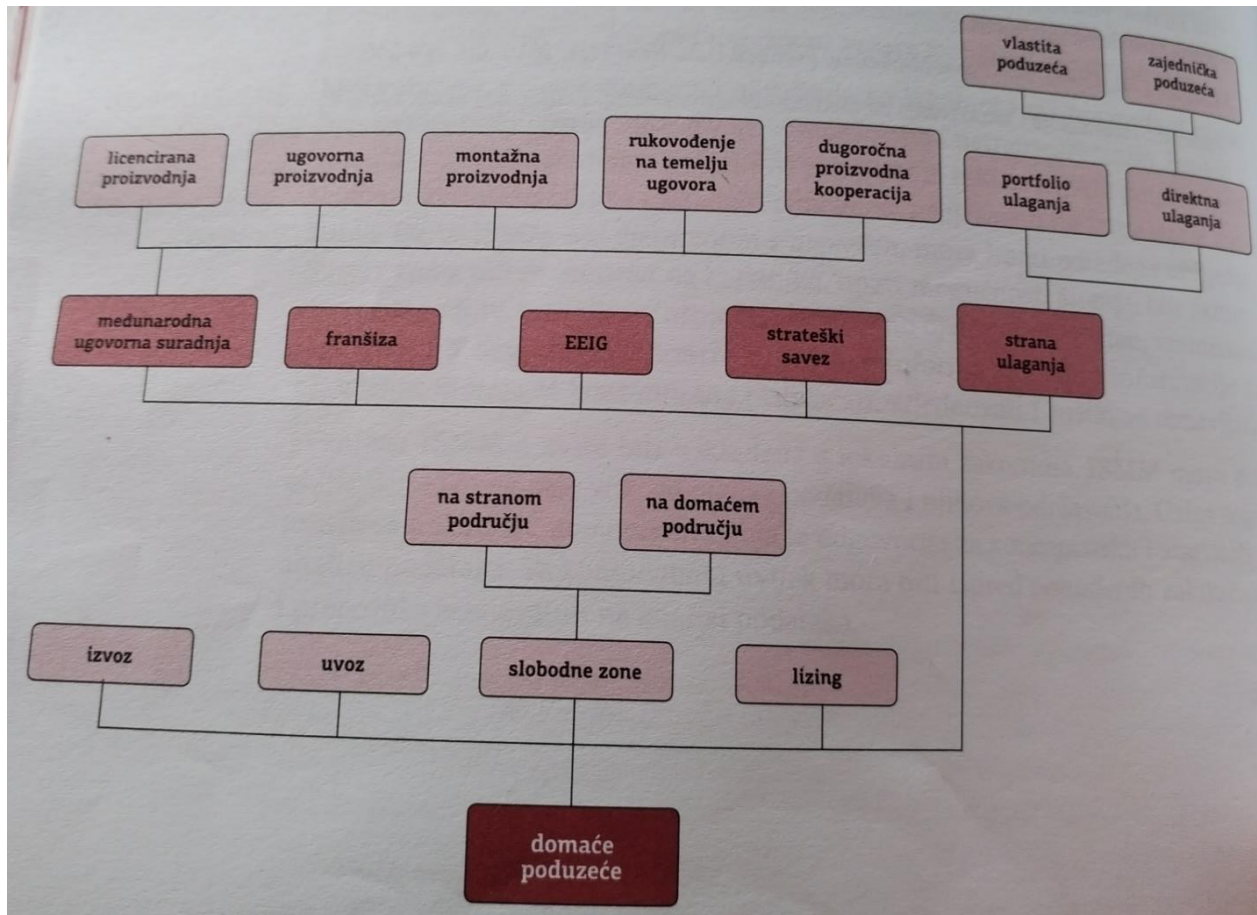
**Tablica 2** Motivacije za međunarodno pozicioniranje tvrtke

Motivacije za međunarodno pozicioniranje
<b>dobit</b>
<b>pritisci konkurencije</b>
<b>jedinstveni proizvodi ili usluge</b>
<b>višak proizvodnih kapaciteta</b>
<b>pad prodaje na domaćem tržištu</b>
<b>jedinstvena tržišna politika</b>
<b>ekonomije razmjera</b>
<b>tehnološka prednost</b>
<b>porezne olakšice</b>

**Izvor:** Hisrich i sur., 2008:526

Izlazak na strana tržišta predstavlja rizik u obliku zbog raznih neizvjesnosti koje se javljaju na tom putu. Međutim, izlazak *start up*-a na strana tržišta moguć je na više načina. (<https://leanstartup.hr/marketing-strategije-za-izlazak-na-strana-trzista/>) U poslovnoj praksi su razvijene, a u marketinškoj teoriji obrađene mnoge strategije uz pomoć kojih poduzeće može ući na strano tržište. Sljedeći graf prikazuje koje strategije ulaska na strano tržište postoje.

**Grafikon 1** Strategije ulaska na strana tržišta



**Izvor:** Previšić i sur., 2012:128

Postoji puno podjela strategija ulaska na strana tržišta. S obzirom na tržišnu poziciju, navedene se strategije dijele na:

- *autsajderska tržišna pozicija* – one strategije u kojima se proizvodi u domaćoj zemlji i tada izvozi u inozemstvo (provode se samo marketinške aktivnosti). Za takvu poziciju nije uvijek potreban veliki kapital;
- *insajderska tržišna pozicija* – one strategije u kojima se vlastiti resursi (tehnologija, kapital, ljudi, *know – how* prenose u inozemstvo te time subjekti u inozemstvu ne obavljaju samo marketinške nego i proizvodne i druge aktivnosti. Za ovu vrstu pozicije najčešće su potrebna velika ulaganja. (Previšić i sur., 2012)

Prema složenosti, strategije se mogu podijeliti u tri temeljne skupine:



- *jednostavne ili klasične strategije* – izvoz i uvoz;
- *srednje složene strategije* – međunarodna poslovna suradnja (licencije, montažna proizvodnja, kooperacija, ugovorna proizvodnja, franšiza...);
- *složene strategije* – zajednička ili vlastita poduzeća u inozemstvu. (Previšić i sur., 2012)

Na samom početku ulaska na strano tržište tvrtka treba zadovoljiti nekoliko glavnih uvjeta, a oni se tiču financija, ljudskih resursa i vanjskog okruženja. Da bi proizvod bio konkurentan na tržištu, tvrtka mora imati višak sredstava, dovoljno ljudi koji će moći proizvesti veću količinu proizvoda te povoljne uvjete u vanjskom okruženju s minimalnim rizicima (<https://dnevnik.hr/vijesti/vjetar-u-ledja-hrvatskim-poduzeticima-kako-izvoziti-vlastiti-proizvod-i-postati-konkurentniji-na-trzistu---642083.html>). Ne postoji jedinstven način za ulazak na ciljno inozemno tržište (dostava proizvoda ili usluga), već taj ulazak ovisi o mnogim okolnostima, iskustvu i resursima tvrtke koja planira nastupati na stranom tržištu (<https://izvoz.hbor.hr/izvozni-vodic/ulazak-na-trziste/>).

Prema Kotleru i sur., 2006, tvrtke mogu birati između izvoza, zajedničkog ulaganja ili izravnog ulaganja, dok Hisrich i sur., 2008, navode i poduzetničko partnerstvo kao strategiju ulaska na strana tržišta.

### **2.3.1. Izvoz**

Izvoz predstavlja najjednostavniji, najjeftiniji i najlakši način ulaska na strano tržište. (Matić, 2016) S vremenom, tvrtka može pasivno izvoziti svoje viškove ili se može aktivno angažirati u proširenje svojeg izvoza na određeno tržište, no tvrtka robu svakako proizvodi u svojoj domovini. Tvrtka robu može, ali i ne mora prilagoditi za izvozno tržište. Izvoz može biti:

- *neizravni* - tvrtke posluju putem neovisnih međunarodnih marketinških posrednika. Takva vrsta izvoza zahtijeva manja ulaganja, iz razloga što tvrtki nije potrebno strano prodajno osoblje niti razni ugovori. Tvrtka prodavač čini manje greška jer međunarodni marketinški posrednici (domaći izvoznici ili izvozni agenti, zadružne organizacije, vladine izvozne agencije te sve tvrtke za upravljanje izvozom) donose i prenose znanja i usluge u takvom poslovnom odnosu (Kotler i sur., 2006). Tvrtka može u svojoj organizacijskoj shemi imati ustrojenu i posebnu organizacijsku jedinicu za izvozne poslove (na primjer odjel) koja u obavljanju izvoznih poslova surađuje s nekom neovisnom izvoznikom tvrtkom i s njom koordinira cjelokupni izvozni posao. U međunarodnoj su se trgovini

razvile dvije osnovne skupine posredničkih organizacija za neizravni izvoz: trgovačka poduzeća (specijalizirana izvozna poduzeća, trgovačke kompanije, izvozni prekupci) te trgovinski posrednici u užem smislu riječi (inozemni zastupnik, distributer ili samostalni zastupnik, komisionar, *indent* posrednik, domaći kupac, potvrđujuća kuća, broker, izvozna menadžmentska kompanija, diler i *komprador*). Osnovna razlika je u tome što su trgovačka poduzeća samostalne tvrtke koje rade za svoj račun, dok su s druge strane posrednici u užem smislu uglavnom nesamostalne tvrtke koje rade za dogovorenu proviziju i po instrukcijama proizvođača. (Matić, 2016). Ova metoda izvoza za tvrtku znači najmanju količinu znanja i rizika (Hisrich i sur., 2008);

- *izravan* – prodavači (tvrtke) same upravljaju svojom izvoznom robom. U ovakvom obliku izvoza postoji više rizika i ulaganja, ali i više potencijalne zarade. Tvrtka može osnovati izvozni odjel u domovini koji će se baviti izvoznim aktivnostima, može osnovati podružnicu za inozemnu prodaju koja će se baviti prodajom, distribucijom i (možda) promidžbom. Tvrtka također može povremeno na strano tržište poslati domaće prodajno osoblje kako bi ono pronašlo mogućnosti za poslovanje. Tvrtka može izvoziti i putem stranih distributera koji kupuju i postaju tako vlasnici robe ili putem stranih agenata koji prodaju robu u ime tvrtke. (Kotler i sur., 2006). Matić, 2016, navodi kako se izravni izvoz može provoditi preko poslovnih jedinica u zemlji proizvođača (poslovnica ili odjel za izvoz unutar tvrtke proizvođača, samostalna poslovnica za izvoz, vlastito poduzeće za poslove izvoza) te putem vlastite trgovačke mreže u inozemstvu (vlastita poslovnica u inozemstvu, vlastito poduzeće u inozemstvu, vlastito skladište u inozemstvu, trgovački putnik).

„Praksa pokazuje kako je izvoz najbolji organizacijski oblik za početak poslovanja na inozemnim tržištima jer se na taj način stječu početna znanja i iskustva i otvaraju mogućnosti za prijelaz na razvijenije oblike nastupa i širenje poslovanja na nova tržišta.“ (Matić, 2016:239) Zbog financijskih i brojnih drugih ograničenja domaćeg tržišta, jedino izvozno orijentirana ekonomija može maloj zemlji jamčiti dugoročno održiv gospodarski rast. Također, izvozno orijentirane zemlje u recesiji se brže oporavljaju od drugih ekonomija, a njihove recesije traju kraće i za posljedicu imaju manji broj zatvorenih radnih mjesta. (<https://izvoz.gov.hr/o-hrvatskom-izvozu/9>)

### 2.3.2. Zajednička ulaganja

Zajednička ulaganja predstavljaju drugu metodu ulaska na strano tržište. Ono predstavlja udruživanje sa stranim tvrtkama u proizvodnji ili prodaji proizvoda i/ili usluga. Ono se razlikuje od izvoza po tome što se tvrtka udružuje s partnerom u inozemstvu kako bi proizvela i prodavala u inozemstvu. Postoji četiri „tima“ zajedničkog ulaganja:

- *licenciranje* – tvrtka ulazi u sporazum s korisnikom licencije na stranom tržištu. On kupuje, za određenu naknadu, pravo na korištenje tvrtkinog proizvodnog procesa, zaštitnog žiga, patenta, poslovne tajne ili druge vrijednosti. Vrijednost za tvrtku je ta da dobiva ulazak na tržište uz malo rizika, a korisnik licencije dobiva stručno znanje i svjetski poznati proizvod ili marku (zapravo, ne mora početi ispočetka). Loša strana licencije je ta što tvrtka ima manju kontrolu nad korisnikom licencije nego što bi imala nad vlastitim proizvodnim pogonima. Također, tvrtka si može stvoriti ozbiljnog konkurenta u budućnosti (kada ugovor prestaje);
- *ugovorna proizvodnja* – tvrtka s proizvođačima na stranom tržištu potpisuje ugovore o proizvodnji njezinog proizvoda ili pružanju njezine usluge. Nedostatci ovog oblika su smanjena kontrola nad procesom proizvodnje te gubitak moguće zarade od proizvodnje. S druge strane prednosti su mogućnost bržeg započinjanja uz mali rizik, dok kasnije postoji mogućnost stvaranja partnerstva ili preuzimanja lokalne tvrtke;
- *upravljački ugovor* – domaća tvrtka daje upravljačko znanje i vještine stranoj tvrtki koja donosi kapital. Umjesto proizvoda, domaća tvrtka u ovom slučaju izvozi usluge upravljanja. Ovakva vrsta ugovora je metoda ulaska na strano tržište uz nisku razinu rizika te omogućava zaradu od samog početka. Također, upravljački ugovor omogućava da tijekom određenog vremena tvrtka ne mora uspostaviti vlastito poslovanje.
- *zajedničko vlasništvo* – sastoji se od udruživanja snaga jedne tvrtke sa stranih ulagačima u svrhu stvaranja jedinstvene lokalne tvrtke kojoj su zajednički vlasnici te je ujedno i zajedno kontroliraju. Kompanija može kupiti udio u lokalnoj tvrtki ili dvije strane mogu osnovati potpuno novu tvrtku. Ovakav oblik suradnje može imati određene nedostatke – partneri se možda neće slagati oko investicijske, marketinške ili druge politike. Sa svrhom buduće koristi, suradnici moraju razjasniti svoja očekivanja i ciljeve te uložiti ogromne napore kako bi zajamčili uspjeh svim uključenim stranama. (Kotler i sur., 2006)

### 2.3.3. Izravno ulaganje

Putem izravnog ulaganja tvrtka se najviše angažira na stranom tržištu. Izravno ulaganje odnosi se na otvaranje postrojenja za sklapanje ili proizvodnju u stranoj zemlji.

Strana proizvodna postrojenja pružaju sljedeće prednosti:

- tvrtka može smanjiti razne troškove zbog jeftinije radne snage i sirovina, poticaja za ulaganje stranih vlada i ušteda na prijevozu;
- tvrtka ovim oblikom može poboljšati svoju sliku na stranom tržištu jer otvara nova radna mjesta;
- tvrtka razvija dublji odnos s vladom, klijentima, lokalnim dobavljačima i raznim distributerima, a to joj omogućava da svoje proizvode bolje prilagodi lokalnom tržištu;
- tvrtka zadržava potpunu kontrolu nad ulaganjem i također ona može razviti proizvode i marketinške politike koje su u službi njezinih dugoročnih međunarodnih ciljeva. (Kotler i sur., 2006)

Prema Hisrich i sur., 2008, izravna strana ulaganja mogu biti:

- *manjinski udjeli* – poduzetnik ulaže kapital i time ostvaruje poziciju manjinskog vlasnika u stranom poslovnom pothvatu. Poduzetnici koriste ovaj oblik ulaska kako bi uspostavili temelje na stranom tržištu ili kako bi stekli iskustvo na tržištu prije nego što se odluče za ozbiljniju strategiju;
- *zajednički poslovni pothvati* – udružuju se dvije tvrtke kako bi zajedničkim kapitalom osnovale treću, zajedničku tvrtku. Razlog tome je taj da se podijele troškovi i rizici projekta, ali stvori i konkurentna prednost. U takvom poslu vrlo važna je sinergija između strana;
- *većinski udjeli* – poduzetnik kupuje više od 50% vlasništva u stranoj tvrtki, što mu omogućuje upravljačku kontrolu, dok istodobno zadržava lokalni identitet tvrtke
- *spajanja* – poduzetnik ostvaruju 100 - postotno vlasništvo te si time osigurava potpunu kontrolu nad poslovanjem. Uz bok spajanju ide i akvizicija. Postoji pet osnovnih vrsta spajanja: vodoravno (kombinacija dvije tvrtke koje proizvode jedan ili više istih ili bliskih proizvoda na istom geografskom području), *okomito* ( dvije ili više tvrtke u sukcesivnim fazama proizvodnje koje često podrazumijevaju vezu kupac – dobavljač), *spajanje*

*proširivanjem tržišta* (kombinacija dviju tvrtki koje proizvode iste proizvode, ali ih prodaju na geografski različitim tržištima), *spajanje proširivanjem linije proizvoda* (tvrtka koja vrši akviziciju i kompanija koja će biti kupljena imaju srodne proizvode i/ili distributivne aktivnosti, ali nemaju proizvode koji se mogu izravno natjecati jedan s drugim), *spajanje diverzificiranjem aktivnosti* (podrazumijeva konsolidaciju dvije tvrtke čije aktivnosti nisu povezane). (Hisrich i sur., 2008)

Kao glavni nedostaci ovog oblika izlaska jest da se tvrtka suočava s mnogim rizicima (na primjer ograničene, devalvirane ili naglo rastuće valute, tržišta na kojima se stanje pogoršava ili se preuzimaju od strane vlade) (Kotler i sur., 2006).

#### **2.3.4. Poduzetničko partnerstvo**

Poduzetničko partnerstvo podrazumijeva partnerstvo s poduzetnikom u stranoj zemlji. Prednost partnerstva je ta što partner može pomoći poduzetniku u postizanju ciljeva (poput pristupa tržištu), podjeli troškova ili postizanju ključnih kompetencija. S dobrim partnerom se može dijeliti poduzetnička vizija te kao takav neće oportunistički iskoristiti partnerstvo za vlastiti probitak. Vrlo važno je da poduzetnik dobro upozna partnera i njegovu kompaniju. (Hisrich i sur., 2008)

Marketing ima golemu važnost pri svakom poslovanju, pa tako i u fazi izlaska na strano tržište. Razlog tome je svakako činjenica da je marketing upravo onaj koji utječe na put korisnika (*customer journey*) od same potrebe korisnika za proizvodom do kupovine i daljnje preporuke. (<https://leanstartup.hr/marketing-strategije-za-izlazak-na-strana-trzista/>)

„Tajna uspjeha svake marketinške strategije leži u sposobnosti tvrtke da provede izabranu strategiju.“ (Kotler i sur. 2006:239).

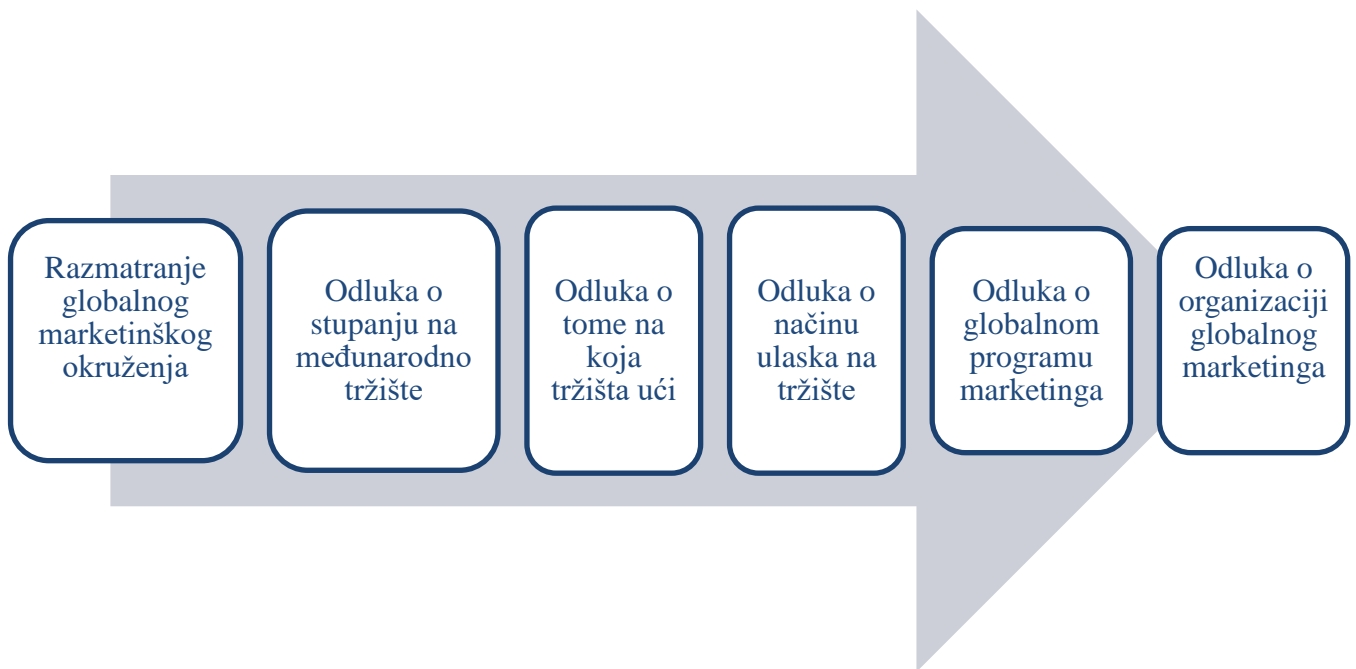
U svijetu, razvijeni su svi oblici eksternih rasta poduzeća. Gotovo u svakoj državi postoji poduzeće koje se razvilo pomoću eksternog rasta, bilo u inozemstvu, bilo u samoj državi. Svakako, najrazvijeniji oblik je izvoz, no svaka strategija sve više raste i razvija se. U svijetu su poduzetnici prepoznali važnost eksternog rasta poduzeća te se sve više okreću tom cilju, a pojedine se države razvijaju i u udaljenim državama i kontinentima (na primjer McDonald's). Novi modeli poslovanja hrvatskih tvrtki sve više uključuju otvaranje ureda, odnosno predstavništva u inozemstvu radi promidžbe i lakšeg pristupa stranim tržištima. Jedne imaju i urede i tvrtke kćeri, dok su druge najprije imale urede koje su zatim pretvorile u

tvrtke jer u nekim državama ured nema pravnu poslovnu osobnost. Kad je pak riječ o radnoj snazi, u stranim uredima uglavnom radi lokalno stanovništvo, izuzev direktora koji dolaze iz Hrvatske. Najviše inozemnih ureda ima svjetski uspješna IT tvrtka *Infobip* iz Vodnjana – na svim je kontinentima osim na Antarktici. Zasad ima 63 ureda na šest kontinenata. (<https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/ured-u-inozemstvu-prvi-je-korak-u-osvajanju-i-kontroli-novog-trzista-132701>)

#### 2.4. Odluka o načinu ulaska na tržište

Jednom kada tvrtka odluči da će poslovati na stranim tržištima, mora utvrditi najbolji način ulaska na strana tržišta. Kod odluke o izlasku na međunarodna tržišta, vrlo važnu ulogu za svako poduzeće ima i međunarodni marketing. Sljedeći grafikon prikazuje glavne odluke u međunarodnom marketingu (prema koracima). (Kotler i sur., 2006)

**Grafikon 2** Glavne odluke u međunarodnom marketingu



**Izvor:** Kotler i sur 2006:2013

Prije samog izlaska na strana tržišta, uz istraživanje tržišta, tvrtka bi trebala definirati svoje međunarodne marketinške ciljeve i politike. Potrebno je odlučiti i količinu strane prodaje koja se želi ostvariti. Većina poduzeća započinje sa vrlo malim količinama, dok s povećanjem tržišnog udjela raste i količina prodaje. Jedna od odluka je i u koliko zemalja želi

poslovati i kojom brzinom se želi širiti. Tvrtka mora odlučiti u koje će tipove zemalja ući. O tome uvelike ovisi i privlačnost zemlje (dohodak stanovnika, politička klima i ostalo). (Hisrich i sur., 2008)

O odabranoj strategiji ulaska izravno ovise rezultati koji će biti postignuti na odabranom stranom tržištu jer su angažirana sredstva, preuzeti rizici te nadzor i kontrola za svaku od strategija drugačiji. (Previšić i sur., 2012)

„Četiri su strateška pitanja od najveće važnosti za poduzetnika koji želi izaći na svjetsko tržište:

- raspodjela odgovornosti između matične zemlje i ureda u inozemstvu;
- priroda planiranja, izvještavanja i sustava kontrole koji se mogu bez razlike koristiti za sve međunarodne aktivnosti;
- prikladna organizacijska struktura za obavljanje međunarodnih poslova i
- stupanj moguće normizacije. „ (Hisrich i sur., 2008)

Kod izbora odgovarajuće strategije, vrlo važna pitanja su i ona o međunarodnom poslovanju, konkurentskoj prednosti pojedinih poduzeća na međunarodnom tržištu, tehnikama obavljanja međunarodne trgovine te pitanjima ljudskih potencijala u području međunarodne trgovine (Andrijanić i sur., 2016).

Kod analize mogućnosti, marketinški stručnjaci i uprava trebaju detaljno proučiti ključna pitanja i nepoznanice koja mogu izravno ili neizravno utjecati na mogućnost izbora. Ključna pitanja i nepoznanice prilikom ulaska na strana tržišta su: pravna regulativa prometa proizvoda i usluga, važnost i potencijalna veličina odabranog stranog tržišta, važnost političkog i kulturnog okruženja strane države, važnost konkurencije i strategija ulaska na strano tržište, način reagiranja stranog tržišta na strukturu marketinškog miksa poduzeća, očekivani prodajni potencijal poduzeća na odabranom stranom tržištu, zahtjevi međunarodne logistike pri nastupu na strano tržište, dopušteni oblici tržišne prisutnosti i njihova primjerenost za poduzeće, zahtjevi stranog tržišta s obzirom na potrebne resurse poduzeća, usklađenost odabranog tržišta s očekivanim ciljevima poduzeća i njihovom konkurencijom. Tek nakon toga menadžment može napraviti okvirnu selekciju pogodnih strategija. (Previšić i sur., 2012). Zapravo, nakon što je tvrtka istražila tržišta, odgovorila na pitanja, pobrojala moguća međunarodna tržišta, tvrtka mora pregledati i rangirati svako od njih s obzirom na nekoliko važnih čimbenika – veličina tržišta, rast tržišta, troškovi poslovanja, konkurentska prednost i razina rizika. Cilj toga je utvrditi potencijal svakog tržišta – odluka tvrtke je u tome

da joj tržište mora nuditi najveće dugoročne povrate na investicije. (Kotler i sur., 2006)

Kod odabira odgovarajuće marketinške strategije izrazito je važno da se u analizi strategija uključe sljedeće varijable:

- **unutrašnje varijable** (potječu iz vlastitog mikrokruženja poduzeća i na njih poduzeće može izravno utjecati i prilagođavati ih svojim ciljevima):
  - ciljevi poduzeća (globalni i posebni);
  - vrste proizvoda i usluge;
  - raspoloživi resursi (financijski, marketinški i ljudski potencijal);
  - stupanj internacionalizacije poslovanja;
  - poznavanje stranih tržišta.
- **vanjske varijable** (potječu izvan organizacije i na njih poduzeće ne može izravno utjecati i prilagođavati ih vlastitim ciljevima):
  - konkurencija
  - legalne prepreke i poticaji;
  - svojstva tržišta;
  - rizik tržišta;
  - sociokulturna obilježja stranog tržišta. (Previšić i sur., 2012)

Prilikom odluke o nastupu na stranom tržištu, na samom početku poduzeća bi trebala odabrati jednostavnu strategiju, kako bi onda kasnije se razvijala u složeniju (Previšić i sur., 2012). Potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- veličina tržišta – Koliko je veliko tržište? Koliko se godišnje proda vijednosno/količinski/komadno?
- potencijalni korisnici – Koliko na njemu ima potrošača? Koliko potrošača koristi proizvod ili uslugu? Koliko često ga koriste?
- konkurencija – Koliko ima konkurenata? Tko su oni? Kako, kada i koliko oglašavaju?
- trendovi – Koji su trendovi u zadnjih 3-5 godina? (<https://plaviured.hr/sto-potrebno-znati-trzistu-ulaska-biznis/>)

„Pravilan izbor inozemnih tržišta ima veliku važnost za uspjeh akcija međunarodnog marketinga.“ (Previšić i sur., 2012)

„Izborom odgovarajuće strategije nastupa na strano tržište menadžment određuje



okvire poslovanja u inozemstvu unutar kojih može uspješno razviti vlastite mogućnosti, ali i izložiti se različitim rizicima i nesigurnostima.“ (Previšić i sur., 2012)

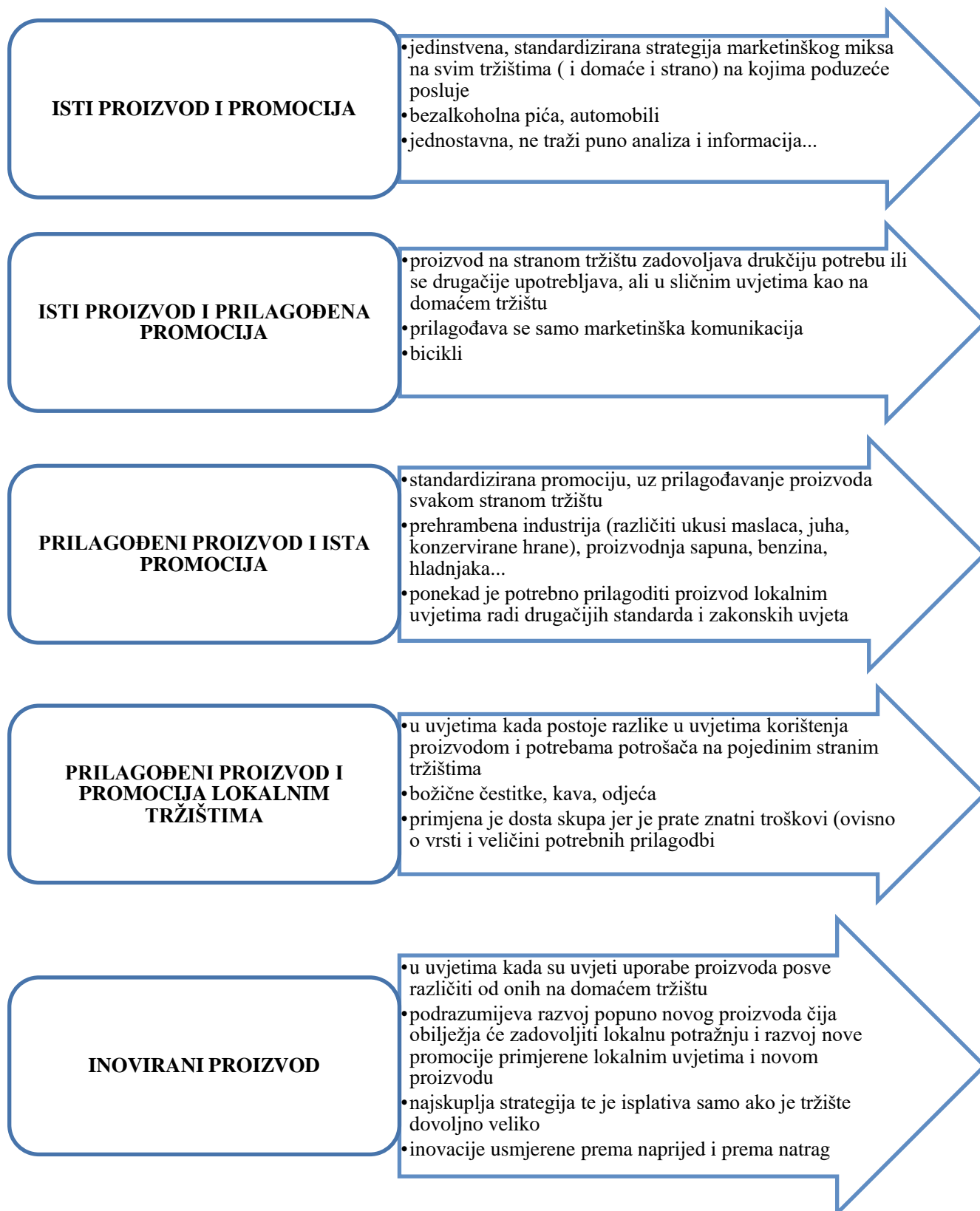
## 2.5. Prilagodba međunarodnom tržištu

Nakon izlaska na strana tržišta, program marketinga mora biti pažljivo isplaniran za svako strano tržište. Menadžeri moraju prilagoditi marketinški splet za tržište na koje izlaze. Za to je potrebno dobro poznavati tržišne uvjete u zemlji, ali i kulturalne odlike klijenta na tom tržištu. Prema Kotleru i sur., 2006, kod prilagodbe, mogu se promatrati dva pojma:

- **standardizirani marketinški splet** – međunarodna marketinška strategija koja koristi isti proizvod, oglašavanje, distribucijske kanale i druge elemente marketinškog spleta na svim međunarodnim tržištima na kojim posluje;
- **prilagođeni marketinški splet** – međunarodna marketinška strategija kod koje se elementi marketinškog spleta prilagođavaju svakom stranom tržištu na kojem nastupa, što donosi više troškova, ali i s druge strane mogućnost osvajanja većeg tržišnog udjela i povrata uloženog. (Kotler i sur., 2006)

Previšić i sur., 2012, navode sljedeće globalne strategije proizvoda:

**Grafikon 3** Međunarodne strategije proizvoda i promocije



Izvor: Previšić i sur., 2012

Koncepcija marketinga govori da će marketinški programi biti učinkovitiji ako su prilagođeni jedinstvenim potrebama svake ciljane potrošačke skupine. Iz tog razloga većina tvrtki prilagođava svoje proizvode, cijene, kanale i promidžbu željama i potrebama potrošača u svakoj zemlji. Tvrtke bi trebale težiti većoj standardizaciji kako bi posljedično snizile troškove i cijene te povećale snagu globalne marke. Iako standardizacija štedi financijska sredstva, tvrtke moraju biti sigurne da nude ono što potrošači u pojedinoj zemlji žele. (Kotler i sur., 2006)

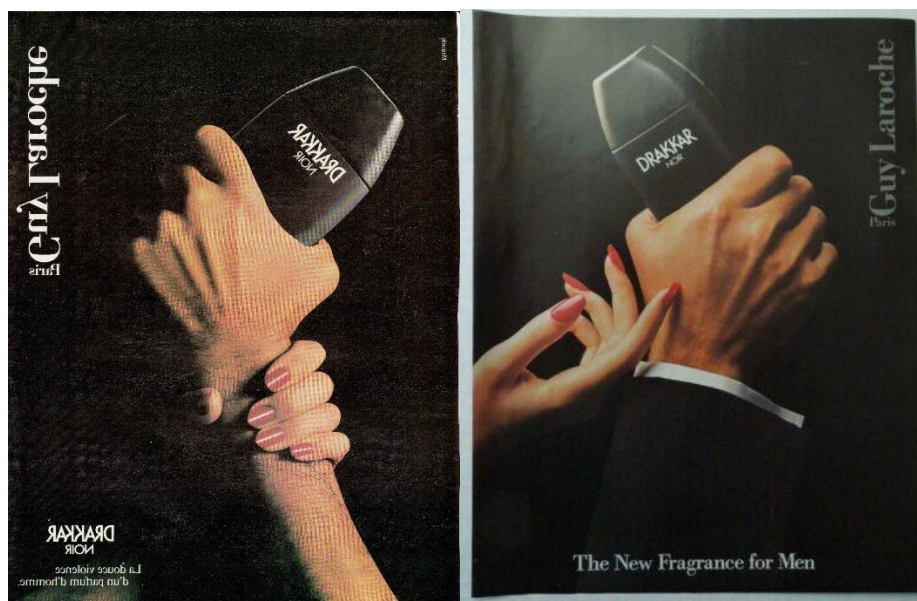


**Slika 2** Prilagođeni marketinški splot

**Izvor:**

[https://www.google.com/search?q=mc+donalds+through+countries&tbm=isch&ved=2ahUK-EwjrvtflqvX-AhUG7LsIHTrUDbcQ2-cCegQIABAA&oq=mc+donalds+through+countries&gs\\_lcp=CgNpbWcQAzoHCAAQigUQ QzoFCAAQgAQ6BAgAEB46BwgAEBMQgAQ6CAgAEEAgQHhATOGYIABAIEB5Q5QdY 9XtgtXxoBXAAeACAAWWIAa0VkgEEMzAuM5gBAKABAaoBC2d3cy13aXotaW1nsAE AwAEB&sclient=img&ei=YBphZOuOCobY7\\_UPuqi3uAs&bih=754&biw=1536&rlz=1C1G CEA\\_enFR1055FR1055#imgcr=9lcOWNjw4DfByM](https://www.google.com/search?q=mc+donalds+through+countries&tbm=isch&ved=2ahUK-EwjrvtflqvX-AhUG7LsIHTrUDbcQ2-cCegQIABAA&oq=mc+donalds+through+countries&gs_lcp=CgNpbWcQAzoHCAAQigUQ QzoFCAAQgAQ6BAgAEB46BwgAEBMQgAQ6CAgAEEAgQHhATOGYIABAIEB5Q5QdY 9XtgtXxoBXAAeACAAWWIAa0VkgEEMzAuM5gBAKABAaoBC2d3cy13aXotaW1nsAE AwAEB&sclient=img&ei=YBphZOuOCobY7_UPuqi3uAs&bih=754&biw=1536&rlz=1C1G CEA_enFR1055FR1055#imgcr=9lcOWNjw4DfByM) (14.05.2023.)

Proizvod se može proširiti izravno, može se i prilagoditi, ali se može stvoriti novi inovativni proizvod za strano tržište. Izravno širenje proizvoda znači prodaju i marketing proizvoda na stranom tržištu bez ikakvih promjena i prilagodba (na primjer *Coca – Cola*). Izravno širenje je za brojne tvrtke primamljivo jer ne uključuje nikakve dodatne troškove razvoja proizvoda, promjene u proizvodnji ili sasvim novu inovativnu promidžbu. Dugoročno, izravno širenje proizvoda može postati skupo, ako proizvod ne uspije zadovoljiti strane potrošače. S druge strane, prilagodba proizvoda znači mijenjanje proizvoda radi zadovoljavanja lokalnih uvjeta ili želja (na primjer Phillips je u Japanu počeo ostvarivati dobit tek kada je smanjio veličinu svojih aparata za kavu kako bi stali u japanske male kuhinje). Inovacija proizvoda znači stvaranje nečeg novog za strano tržište. Ovakva strategija proizvoda može imati dva oblika: može značiti ponovno uvođenje ranijih oblika proizvoda koji su slučajno dobro prilagođeni potrebama danog tržišta, ili pak tvrtka može stvoriti novi proizvod kako bi zadovoljila potrebu u drugoj zemlji. Inovacija proizvoda je u većini slučajeva skupa, no ipak se isplati. Kod promidžbe, tvrtke mogu koristiti istu promidžbenu strategiju u različitim zemljama (na primjer tvrtka *IBM Global Services*), ili ju potpuno primijeniti za svako pojedino tržište (na primjer reklame za Saudijsku Arabiju u kojima ne smiju biti žene). Kod promidžbe vrlo je važno da poduzeća obrate pažnju na kulturne značajke neke zemlje i na njihove običaje i rituale (jezik, boje, položaj muškarca i žene, navike, odjevenost ...). Tvrtke moraju primijeniti strategiju dvostruke prilagodbe kada žele i proizvod i oglašivačke poruke (promociju) prilagoditi kako bi zadovoljile potrebe i očekivanja ciljnih klijenata na različitim tržištima. Brojne tvrtke imaju standardizirano oglašavanje svuda u svijetu, no prilagođavaju se samo kulturalnim razlikama. *Guy LaRoche* koristi slične oglase u Europi (slika lijevo) i arapskim zemljama (desno), ali je senzualnost na desnom oglasu ublažena jer u arapskoj verziji muškarac mora biti odjeven, a žena jedva da ga dotiče (utjecaj kulture). (Kotler i sur., 2006)



**Slika 3** Primjer standardiziranih oglasa (lijevo)

**Slika 4** Primjer prilagođenog oglasa (desno)

**Izvor:** (slika lijevo)

[https://www.google.com/search?q=guy+laroche+drakkar+ad&tbm=isch&ved=2ahUKEwjGnayxsPX-AhWNh\\_0HHe\\_8CGoQ2-cCegQIABAA&oq=guy+laroche+drakkar+ad&gs\\_lcp=CgNpbWcQAzoHCAAQExCABDoGCAAQHhATUJoKWMKgAmCvogJoAXAAeACAAWWIAbQDkgEDNC4xmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&sclient=img&ei=PSBhZiAlAY2P9u8P7\\_mj0AY&bih=754&biw=1536&rlz=1C1GCEA\\_enFR1055FR1055#imgsrc=7XqmamY1Y6ZPgM&imgdii=a4\\_XE-HII\\_N\\_pM](https://www.google.com/search?q=guy+laroche+drakkar+ad&tbm=isch&ved=2ahUKEwjGnayxsPX-AhWNh_0HHe_8CGoQ2-cCegQIABAA&oq=guy+laroche+drakkar+ad&gs_lcp=CgNpbWcQAzoHCAAQExCABDoGCAAQHhATUJoKWMKgAmCvogJoAXAAeACAAWWIAbQDkgEDNC4xmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&sclient=img&ei=PSBhZiAlAY2P9u8P7_mj0AY&bih=754&biw=1536&rlz=1C1GCEA_enFR1055FR1055#imgsrc=7XqmamY1Y6ZPgM&imgdii=a4_XE-HII_N_pM) (14.05.2023.)

(slika desno)

[https://www.google.com/search?q=guy+laroche+drakkar+ad&tbm=isch&ved=2ahUKEwjGnayxsPX-AhWNh\\_0HHe\\_8CGoQ2-cCegQIABAA&oq=guy+laroche+drakkar+ad&gs\\_lcp=CgNpbWcQAzoHCAAQExCABDoGCAAQHhATUJoKWMKgAmCvogJoAXAAeACAAWWIAbQDkgEDNC4xmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&sclient=img&ei=PSBhZiAlAY2P9u8P7\\_mj0AY&bih=754&biw=1536&rlz=1C1GCEA\\_enFR1055FR1055#imgsrc=a4\\_XE-HII\\_N\\_pM&imgdii=XaCkVvDS8-X7wM](https://www.google.com/search?q=guy+laroche+drakkar+ad&tbm=isch&ved=2ahUKEwjGnayxsPX-AhWNh_0HHe_8CGoQ2-cCegQIABAA&oq=guy+laroche+drakkar+ad&gs_lcp=CgNpbWcQAzoHCAAQExCABDoGCAAQHhATUJoKWMKgAmCvogJoAXAAeACAAWWIAbQDkgEDNC4xmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&sclient=img&ei=PSBhZiAlAY2P9u8P7_mj0AY&bih=754&biw=1536&rlz=1C1GCEA_enFR1055FR1055#imgsrc=a4_XE-HII_N_pM&imgdii=XaCkVvDS8-X7wM) (14.05.2023.)

Potrebno je i prilagođavati tehnike unapređenja prodaje. Neke europske zemlje imaju propise koji sprječavaju ili ograničavaju korištenje raznih oblika unapređenja prodaje (poput popusta, kupona, nagrada i nagradnih igara). Tvrtke se, prilikom izlaska na strana tržišta,

suočavaju s nekoliko problema kada određuju cijene za svoja međunarodna tržišta:

- problem *eskalacije cijena* – na svoju tvorničku cijenu moraju dodati troškove prijevoza, carina, uvozničke marže, veleprodajne i maloprodajne marže. U mnogim državama cijena nekog proizvoda je i do pet puta viša od cijene na domaćem tržištu;
- problem *određivanja cijene prijenosu* – cijena koju tvrtka naplaćuje za robu koju šalje u strane podružnice, pritom tvrtka treba pripaziti na damping, odnosno određivanje cijene izvoznih proizvoda koja je niža od troškova ili niža od cijene na domaćem tržištu.

Svakako, za tvrtku koja izlazi na inozemno tržište vrlo je važno da u sklopu marketinškog miksa prilagodi i distribucijske kanale. Međunarodna tvrtka prema tome mora ulagati u stjecanje znanja o karakteristikama kanala na svakom stranom tržištu te nakon toga odlučiti koji je najbolji način ulaska u složene i/ili komplicirane distribucijske sustave. Prilikom prvog ulaska na strano tržište, tvrtka mora odabrati najprikladnije distributere, s njima surađivati te je potrebno da se dogovore o obostrano korisnim ciljevima distribucije i poželjnim rezultatima. (Kotler i sur., 2006)

Kod prilagođavanja stranom tržištu važno je i pozicioniranje. Za uspješno pozicioniranje poduzeća i proizvoda na stranom tržištu ključno je, uz pravilno segmentiranje tržišta, razumijevati ponašanje potrošača izabranih segmenata i kreirati imidž koji će biti usklađen s njihovim prepoznatim potrebama i željama. Pozicioniranje zato zahtijeva sustavan, neprekidan i konzistentan pristup i proces, a u njegovoj operacionalizaciji vrlo važnu ulogu imaju i pravodobne i primjerene cjelovite marketinške aktivnosti poduzeća na svim tržištima na kojima nastupa. (Previšić i sur., 2012)

Odluka o tome koje aspekte marketinškog spleta je potrebno standardizirati, a koje je potrebno prilagoditi trebalo bi biti doneseno na temelju uvjeta na ciljanom tržištu. (Kotler i sur., 2006) Kod prilagodbe stranim tržištima, Previšić i sur., 2012., predlažu da se više pozornosti preda masovnoj proizvodnji prilagođenoj pojedinom kupcu. Takav proces, nazvan *kustomizacija*, omogućuje kupcima sudjelovanje u proizvodnji točno onakvih proizvoda kakve žele. Takav pristup primjenjuje se u brojnim, no različitim industrijama poput izgradnje i opremanja stanova, proizvodnje i prodaje automobila, konfekcije... (Previšić i sur., 2012)

„Poduzetnik bi mogao ostvariti uspjeh, ako započne s međunarodnim pozicioniranjem tako da prvo odabere tržište koje mu je psihološki blisko, kako bi stekao određeno iskustvo prije nego što se pokuša pozicionirati na tržištima koja su mu psihološki daleka.“ (Hisrich i sur., 2008)



### 3. AKVIZICIJA I FRANŠIZA KAO STRATEGIJE EKSTERNOG RASTA PODUZEĆA

Danas na tržištu postoje brojne marketinške strategije eksternog rasta poduzeća. Svaka se razlikuje prema svojim karakteristikama i odnosima između strana. U sljedećim poglavljima detaljnije se opisuju akvizicija i franšiza.

#### 3.1. Akvizicija

Jedan od načina širenja poslovnog pothvata je i putem akvizicije postojeće tvrtke. Akvizicija je pojam koji označava kupnju cijele ili dijela kompanije jer ista više ne egzistira samostalno. (Hisrich i sur., 2008) Ovakvo stanje „ne egzistiranja“ je dobar pokazatelj za one tvrtke koje se namjeravaju proširiti na nova tržišta ili ojačati svoju poziciju na postojećem tržištu približavajući se time „liderstvu“ preuzimajući one tvrtke koje su financijski slabe na tržištu, ali još uvijek imaju dobru reputaciju na njemu. (Sopta i Knežević, 2019) Akvizicije predstavljaju izvrsno sredstvo širenja tvrtke jer omogućava ulazak na nova tržišta ili poslovanje novim proizvodima. Postoji mnogo oblika akvizicije, ovisno o ciljevima i položaju strana koje sudjeluju u transakciji, količini novca te vrsti kompanije. Poduzetnik koji se odluči za akviziciju mora biti siguran da se ona uklapa u sveukupni smjer i strukturu strateškog plana postojećeg poslovnog pothvata. U takvom poslovanju, vrlo važna je i sinergija koja bi se trebala odvijati kroz poslovni model budući da akvizicija služi kao alat pomoću kojega se tvrtka približava svojem cilju. Nedostatak sinergije jedan je od najčešćih uzroka zašto akvizicije ne uspijevaju u poslovanju, to jest ne uspijevaju ispuniti svoj cilj. (Hisrich i sur., 2008)

“U modernim tržišnim uvjetima, akvizicije su nerijetko ključni korak prema ubrzanom ostvarenju strateških ciljeva velikih korporacija” (Jurun i Laća 2019:53). Ovaj korak, pored velikog poslovnog izazova, poduzećima predstavlja i značajan izazov u segmentu korporativnog izvještavanja. Međunarodni standard financijskog izvještavanja 3 – poslovna spajanja nalaže stjecatelju da u procesu akvizicije društva procjeni fer vrijednost neto imovine stečenika i alokira je na utvrdivu stečenu imovinu i preuzete obveze. Ovaj proces se naziva i alokacija kupoprodajne cijene (*Purchase Price Allocation*). (Jurun i Laća, 2019)

Akvizicija se, prema mnogim izvorima, može protumačiti i kao preuzimanje druge tvrtke. Prije same akvizicije potrebno je proučiti problem poduzeća koje će se akvizirati te njihov način poslovanja. Mnogo je oblika akvizicije, a razlikuju se po ciljevima i položaju

strana koje sudjeluju, količini novca te vrsti djelatnosti poduzeća. Jedan od glavnih uspjeha kod akvizicije je dogovor o cijeni. Vrlo važan je i strateški plan poslovanja svakog poduzetnika – kod akvizicije, poduzetnik mora biti siguran da se proces uklapa u ukupan smjer i strukturu postojećeg poslovnog pothvata. Kod akvizicije je posebnost da kompletna imovina tvrtke (ili dio) može biti kupljena kombinacijom novca, dionica, zadužnica i/ili ugovora o zapošljavanju.

Koraci akvizicije su sljedeći:

- određivanje ciljeva transakcije;
- analiza procijenjenih ekonomskih i financijskih dobitaka ostvarenih tom transakcijom;
- formiranje tima koji će voditi proces spajanja i pripajanja;
- provođenje “*due diligence*” analize odabranih kandidata;
- inicijalni pregovori s ciljanim poduzećem;
- procjena vrijednosti ciljanog poduzeća;
- određivanje strukture transakcije;
- osiguranje potrebnih financijskih sredstava za provođenje transakcije;
- detaljni pregovori o cijeni transakcije;
- obavještanje manjinskih dioničara i trećih strana o transakciji;
- provođenje svih zakonom propisanih priprema;
- provođenje preostalih aktivnosti potrebnih za zaključenje ugovora;
- provođenje zaključenja transakcije;
- vođenje računa o obvezama nakon zaključenja transakcije;
- provođenje integracije dvaju poduzeća (<https://argus-grupa.hr/spajanje-i-akvizicije-poduzeca/>).

Kompletna imovina tvrtke, ili samo dio, može biti kupljena kombinacijom novca, zadužnica, dionica i/ili ugovora o zapošljavanju. Plaćanje se može izvršiti u vrijeme akvizicije, tijekom prve godine ili tijekom nekoliko godina. Dva su najčešća načina akvizicije:

1. poduzetnik izravno kupuje sve dionice ili aktivu tvrtke. U tom slučaju, poduzetnik često nabavlja sredstva od vanjskog zajmodavca ili od prodavatelja kompanije koju kupuje. Novac tada vraća tijekom vremena iz novčanog toka koji se generira poslovanjem;



## 2. poduzetnik otkupljuje sve dionice ili aktivnu tvrtke pomalo. (Hisrich i sur., 2008)

Akviziciju, kao jednu od metode rasta poduzeća, mogu koristiti i mala i srednja poduzeća (Mezulić Juric i Alpeza, 2022).

Prema istraživanjima između malih i srednjih poduzetnika u svijetu, njih 86% nemaju iskustvo s procesima spajanja i preuzimanja. S druge strane, njih 14% je sudjelovalo u procesu spajanja ili preuzimanja. Gledajući one koji su sudjelovali u procesu, 35% poduzeća je izjavilo kako imaju želju za korištenjem akvizicije u budućnosti, dok njih 65% nije zainteresirano koristiti akvizicije u budućnosti. (Mezulić Juric i Alpeza, 2022 prema Vretenar i sur., 2017) Na globalnoj razini, spajanja i preuzimanja u 2022. godini smanjena su u odnosu na rekordnu 2021. godinu. U odnosu na 2021. godinu, prošle je godine volumen i vrijednost spajanja i preuzimana pala za 37%. Pozitivan trend se bilježi u Indiji, za razliku od Sjedinjenih Američkih Država i Kine, a europske zemlje, odnosno regija Europe, Bliskog Istoka i Afrike (EMEA) ostvarila je pad aktivnosti akvizicija za 12% volumena. Najviše akvizicija imaju tvrtke u Sjedinjenim Američkim Državama i u Kini (<https://www.vecernji.hr/vijesti/kriza-nece-zakociti-spajanja-i-akvizicije-ni-u-hrvatskoj-ne-planiraju-se-odgadati-transakcije-1653650>) Kod ove marketinške strategije, vrlo važnu ulogu ima kreditni rejting poduzeća. Postoji krivo - linijski odnos između kreditnog rejtinga i akvizicija. One tvrtke koje su ne investicijskog ranga ostvaruju više akvizicija linearno, obzirom na to kako im se rejting poboljšava, i to u skladu s popuštanjem brojnih financijskih ograničenja. Akvizicije imaju negativan utjecaj na buduće bonitete i ocjene samo za one tvrtke koje su visoko rangirane. (Aktas i sur., 2021)

Kako bi se izbjegli problemi kod plaćanja (na primjer dvostruko oporezivanje sredstva korištenih za kupnju kompanije), poduzetnik može otkupiti mali dio tvrtke (na primjer 20 – 30 posto za gotovinu), a kasnije kupiti ostatak kompanije dugoročnim dugom koji će se isplaćivati tijekom vremena od zarade koju će ostvariti kupljena kompanija. Ovakva vrsta dogovora donosi veće porezne prednosti i za kupca i za prodavatelja.

Na koji se način pronalaze kandidati za akviziciju? Ukoliko poduzetnik ima ozbiljne namjere za kupnju tvrtke, na raspolaganju ima nekoliko izvora od kojih može dobiti pomoć i potrebne informacije. Postoje profesionalni brokeri za tvrtke, koji posluju poput brokera za nekretnine. Predstavljaju prodavatelja i ponekad vrlo agresivno rade na pronalaženju kupca (putem preporuka, oglasa ili izravne prodaje). Često ulažu više truda kako bi postigli najbolju ponudu te oni, kao naknadu, dobivaju proviziju za ostvarenu prodaju.

Računovođe, odvjetnici, bankari. poslovni suradnici i savjetnici također mogu znati potencijalne kandidate za akviziciju. Također, potrebne informacije i poslovne prilike mogu se naći putem novina ili poslovnih časopisa. Potrebno je da poduzetnik uloži dosta vremena i truda kako bi odredio koja mu je najbolja opcija i najbolji kandidat za akviziciju. Zadatak mu je prikupiti što više informacija, pažljivo ih proučiti, konzultirati se sa savjetnicima i stručnjacima, razmotriti svoju trenutačnu situaciju i na kraju donijeti konstruktivnu odluku. (Hisrich i sur., 2008)

Uz bok akvizicije javlja se i pojam spajanja. Ono označava transakciju u kojoj sudjeluju dvije ili više kompanija, a samo jedna preživljava. Akvizicije su toliko slične spajanjima da se često isti izraz koristi za oba procesa. Glavna briga kod svakog spajanja je legalnost kupnje. Sljedeća tablica prikazuje motive spajanja koji se dijele na ofenzivne i defenzivne motive.

**Tablica 3** Motivi za spajanje

Defenzivni (Pasivni)		Ofenzivni (Aktivni)	
<p><b>Potreba za preživljavanjem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- propadnaje strukture kapitala</li> <li>- tehnološka zastarjelost</li> <li>- gubitak sirovina</li> <li>- gubitak tržišta zbog pojave superiornijih proizvoda</li> </ul>	<p><b>Zaštita od...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- povrede tržišta</li> <li>-konkurentove pozicije manjih troškova</li> <li>- tuđih inovacija u proizvodima</li> <li>- neželjenog preuzimanja</li> </ul>	<p><b>Diverzifikacija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- protuciklična</li> <li>- protusezonska</li> <li>- međunarodno poslovanje</li> <li>- višestruki strateški planovi</li> </ul>	<p><b>Probiti u...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tržišnoj poziciji</li> <li>- tehnološkom napretku</li> <li>- financijskoj snazi</li> <li>- talentu u upravljanju</li> </ul>

**Izvor:** Hisrich i sur., 2008:558 prema F.T.Haner, *Business Policy, Planning, and Strategy* (Cambridge, MA: Winthrop, 1976.), str. 339

Motivi za spajanje kreću od potrebe za opstankom, preko zaštite, diverzifikacije, pa sve do rasta. Kada poduzetnikov poslovni pothvat počinje zastarijevati, gubi tržište, sirovine ili se počinje urušavati struktura kapitala, tada je spajanje jedino sredstvo opstanka. Spajanje

može donijeti diverzifikaciju, rast tržišta, tehnologije te financijske i upravljačke snage. Ciljevi spajanja se moraju analizirati do konačne dobiti obiju kompanija. Potrebno je pažljivo analizirati oba kandidata za spajanje kako bi se spriječilo miješanje slabosti jedne kompanije sa slabostima druge. Konačno, poduzetnik treba težiti tome da izgradi ozračje međusobnog povjerenja i sinergije kako bi se minimalizirale bilo kakve prijetnje koje bi ugrozile poslovanje.

Kod akvizicije, važno je da poduzetnik prikupi što je više moguće informacija, takve informacije potrebno je pažljivo proučiti, zatim se konzultirati sa savjetnicima i stručnjacima. Također, potrebno je razmotriti svoju trenutnu situaciju i za sam kraj donijeti razumnu odluku (Hisrich i sur., 2008).

Vrste međunarodnih spajanja i akvizicije mogu se podijeliti u tri skupine:

1. *srodna ili nesrodna* - transakcija spajanja i akvizicija može se odvijati između konkurenata u istoj domeni poslovanja ili u pojedinoj industrijskoj grani između poduzeća koja imaju odnos kupac-prodavač (vertikalna spajanja i akvizicije);
2. *prijateljska ili neprijateljska* - ukoliko uprava preporuči prihvaćanje ponude za preuzimanje, smatra se da je ponuda prijateljska; u obrnutom slučaju, ako uprava službeno odbije ponudu, preuzimanje se smatra neprijateljskim;
3. *većinska ili manjinska* - poduzeće može kupiti više od 50% dionica ciljnog poduzeća (većinska) ili do 50% dionica (manjinska) (Lezibat i sur., 2006).

Poduzeća se, koristeći akviziciju kao metodu širenja, mogu proširiti unutar iste ili srodne industrije (relativna koncentracija) ili pak koristiti akviziciju kao način širenja u druge industrije (diverzifikacija). Postoje dvije vrste integracija i dva tipa diverzifikacije. Dvije vrste integracije (koncentracije) su vertikalna integracija (*vertical growth*) gdje poduzeće raste vertikalno u lancu vrijednosti od mogućnosti iskorištavanja sirovina, proizvodnje ili prodaje i horizontalna integracija (*horizontal growth*) u kojoj se poduzeće širi horizontalno, oko istog mjesta u lancu vrijednosti. Poduzeće to može postići povećanjem opsega proizvoda i usluga na postojećem tržištu ili širenjem proizvoda i usluga na druge geografske lokacije, odnosno na druga tržišta. Nadalje, dvije vrste diverzifikacije su povezana diverzifikacija gdje poduzeće raste u povezanoj industriji s ciljem ostvarivanja sinergijskih efekata i nepovezana diverzifikacija gdje poduzeće raste u nepovezanoj industriji. (Mezulić Juric i Alpeza, 2022)

Kako bi se proces akvizicije pravilno proveo, vrlo važno je sve to popratiti marketingom i procesima međunarodnog marketinga u poduzeću. Postoji više razloga zbog

kojih se tvrtka odluči steći drugu tvrtku (<https://hr.education-wiki.com/6737863-acquisition-examples>).

“Postoje tri osnovna razloga zbog kojih dolazi do međunarodnih spajanja i akvizicija:

1. *konsolidacija*: potraga za ekonomijom opsega i obujma.
2. *globalni doseg*: proširivanje na strana tržišta.
3. *akvizicije zbog kompetencija ili nove tehnologije*” (Lezibat i sur. 2006:67).

“Povjerenje se smatra jednim od ključnih faktora uspješnosti akvizicijskog procesa, a posebno u procesu integracije nakon spajanja poduzeća.” (Mezulić Juric i Alpeza, 2022:43)

U procesu spajanja i akvizicija moguće je identificirati različiti broj faza. Većina znanstvenika koji proučavaju akvizicije, ali i oni koji provode akvizicije razlikuju tri glavne faze, a to su pred-akvizicijska faza (*“pre-merger”*) odnosno faza planiranja, faza akvizicije (*“during-the-merger”* ili *“merger”*) odnosno faza realizacije kupnje i post-akvizicijska faza (*“post-merger”*) odnosno faza integracije kupljenog poduzeća. Neovisno o tome dijeli li se proces akvizicije na dvije ili više faza, svaka od tih faza ima niz aktivnosti za čije je uspješno odvijanje odgovoran menadžment poduzeća. (Mezulić Juric i Alpeza, 2022) Sljedeća tablica prikazuje korake procesa spajanja i akvizicije.

**Tablica 4** Proces spajanja i akvizicija

Prethodno akviziciji	Poslovno planiranje
	Planiranje akvizicije
	Potruga za ciljanim poduzećem
	Skeniranje poduzeća
	Ostvarivanje inicijalnog kontakta
	Pregovori o preuzimanju
	Planiranje integracije
	Zaključivanje ugovora
Nakon akvizicije	Integracija
	Evaluacija

**Izvor:** Mezulić Juric i Alpeza, 2022:41 prema Ashton-James i sur., 2012:201

U posljednja dva desetljeća, broj prekograničnih spajanja i akvizicija u ASEAN-u (Savez država jugoistočne Azije) progresivno se širi iz razloga jer je regija postala željeno gospodarsko tržište za trgovinu i brojna ulaganja. Sposobnost upravljanja akvizicijom ima veliku ulogu u unaprjeđenju sveukupne integracije tvrtke stjecatelja. (Ramadhana i sur., 2022)

U konačnici, akvizicija, kao i svaka druga strategija, ima brojne prednosti, ali i nedostatke. (Hisrich i sur., 2008)

### **3.1.1. Prednosti akvizicije**

Akvizicija postojeće tvrtke poduzetniku pruža sljedeće prednosti:

- a) *etablirana tvrtka* – poduzetnik kupuje tvrtku koja ima uspostavljen imidž i postignute rezultate. Ukoliko je tvrtka bila profitabilna, poduzetnik treba samo nastaviti njezinu trenutnu strategiju s ciljem postizanja uspjeha kod postojeće baze kupaca;
- b) *lokacija* – kupci su upoznati s lokacijom;

- c) *etablirana marketinška struktura* – kupljena tvrtka ima postojeću prodajnu strukturu i kanale. Poznati su i dobavljači, veleprodaja, maloprodaja i predstavnici proizvođača. S već postojećom strukturom, poduzetnik se može usredotočiti na poboljšanje i/ili širenje kupljene tvrtke;
- d) *trošak* – stvarni trošak kupnje može biti puno manji nego kod drugih metoda širenja;
- e) *postojeći zaposlenici* – zaposlenici postojeće tvrtke mogu biti izrazito velika prednost u procesu akvizicije. Oni već znaju kako voditi tvrtku i mogu pomoći u održavanju uspješnog poslovanja. Imaju već uspostavljene odnose s kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim čimbenicima te ih mogu uvjeriti u nastavak suradnje kada novi vlasnik preuzme tvrtku;
- f) *više prilika za kreativnost* – poduzetnik se ne mora brinuti oko pronalaženja potencijalnih dobavljača, kupaca, zapošljavanja ili stvaranja svijesti o proizvodima i/ili uslugama kod potrošača, već se može posvetiti procjeni mogućnosti za širenje ili jačanje postojeće tvrtke te istraživanju potencijalne sinergije s drugim tvrtkama. (Hisrich i sur., 2008)

Iako postoje brojne prednosti akvizicije, postoje i nedostaci.

### **3.1.2. Nedostaci akvizicije**

Kao najveći i najrizičniji nedostaci akvizicije mogu se navesti:

- a) *evidencija marginalnih uspjeha* – većina poslovnih pothvata koji se prodaju imaju granično uspješne ili neprofitabilne ostvarene rezultate. Vrlo je važno dobro istražiti tvrtku (pregledati poslovne knjige, upoznati se sa svim sastavnicama poslovanja) čime se dotadašnji uspjeh sagledava kao mjerilo budućeg potencijala tvrtke;
- b) *pretjerana uvjerenost u vlastite sposobnosti* – vrlo je važna samoprocjena prije nego što se krene u sklapanje ugovora o kupnji jer se često događa da su menadžeri pretjerano sigurni u svoju sposobnost nadilaženja razlika u kulturi između svoje dosadašnje tvrtke i one koju kupuju;
- c) *gubitak ključnih zaposlenika* – u dosta slučajeva se dogodi da prilikom kupnje poduzeća odu i ključni zaposlenici. Prilikom pregovora o akviziciji, potrebno je da poduzetnik razgovara sa svim zaposlenicima ponaosob kako bi stekao određeni uvid u njihove namjere te kako bi ih informirao o tome u kojoj mjeri će biti važni za budućnost tvrtke. Često se koriste i razni poticaji kako bi se ključne zaposlenike i zadržalo;

d) *precjenjivanje* – može se dogoditi kako stvarna kupovna cijena bude „prenapuhana“ obzirom na etablirani imidž, bazu kupaca te sudionike u lancu opskrbe. Ako se dogodi da se od poduzetnika očekuje da previše plati za neku tvrtku, moguće je da povrat na investiciju neće biti zadovoljavajući. Izrazito je važno (s aspekta opravdanosti investicije) usporediti investiciju koja se očekuje s potencijalnom dobiti koja bi se mogla ostvariti te razdoblje povrata. (Hisrich i sur., 2008)

„Potrebno je pažljivo procijeniti odnose između prednosti i nedostataka akvizicije naspram ostalih mogućnosti širenja. Nakon što odvagane argumente za i protiv, poduzetnik treba odrediti realnu cijenu tvrtke.“ (Hisrich i sur., 2008:556-557) Kod kupaca, mnogo je važno primijeniti suvremene metode za identifikaciju i profiliranje tih kupaca, a važno je i odrediti vrijednosti koje im akvizicija poduzeća nudi (Kušer i sur., 2019). Njima je vrlo važna kvaliteta kupljenog proizvoda (Dunković, 2022).

### 3.2. Franšiza

„Franšiza (*franchising*) je vrsta sporazuma u kojem davatelj franšize daje ekskluzivna prava korisniku franšize za lokalnu distribuciju, u zamjenu za plaćanje rojaliteta (prihoda od intelektualnog vlasništva) i pridržavanje normiranih načina poslovanja“ (Hisrich i sur., 2008) U takvoj vrsti poslovanja postoje dvije strane – vlasnik/davatelj franšize i korisnik franšize. Korisnik franšize kupuje franšizu te time dobiva priliku započeti novo poslovanje s puno većim izgledima za uspjeh nego što bi imao kada bi osnovao sasvim novu, nepoznatu tvrtku. Sljedeća tablica prikazuje što se sve može kupiti franšizom.

**Tablica 5** Predmet kupnje u franšiznom poslovanju

Što možete kupiti u franšizi?
1. Proizvod ili uslugu s etabliranim tržištem i povoljnim imidžom.
2. Patentiranu formulu ili dizajn.
3. Ime marke ili zaštitne znakove.
4. Sustav upravljanja financijama za nadzor financijskih prihoda.
5. Savjete za upravljanje od stručnjaka na tom području.
6. Ekonomiju razmjera za oglašavanje i kupnju.
7. Usluge iz glavnog ureda.
8. Iskušani poslovni model.

Izvor: Hisrich i sur., 2008:545

Korisnici franšize su najčešće mali i srednji subjekti s ograničenim financijskim i drugim mogućnostima te koji u vlasništvu imaju odgovarajuće proizvodne ili uslužne objekte, poznaju uvjete na lokalnom tržištu, i oslanjanjem na velike međunarodne subjekte zapravo zadržavaju određenu samostalnost. Njihova je zadaća da održavaju određenu kvalitetu proizvoda i usluga, čuvajući i njegujući jedinstveni imidž sustava i provodeći intenzivan marketinški program. Sustav franšize čine jedan davatelj i mnogo primatelja koji u načelu imaju jednaka prava i obveze. Pri procesu širenja, davatelj franšize može primijeniti intenzivan pristup u kojem razvija sustav u širinu i nudi pristup sustavu što širem krugu korisnika, uz ispunjenje minimalnih preduvjeta, može primijeniti selektivan sustav u kojem razvija sustav na način da uz kvalitetnu pripremu pomno odabire nekoliko korisnika na odgovarajućem dijelu tržišta i može primijeniti ekskluzivan pristup u kojem vrlo rigoroznim izborom odabire isključivo jednog korisnika za odgovarajući dio tržišta (takva vrsta franšize se još i naziva *master* franšiza). (Previšić i sur., 2012) U fazi razvoja svjetskih gospodarskih odnosa, franšiza omogućuje jačanje gospodarskih veza između zemalja i „prodire“ u gotovo sve sfere gospodarske djelatnosti; to je jedan od učinkovitih i demokratskih načina osvajanja nacionalnih tržišta. Izrazito je popularan jer stvara povoljne uvjete za širenje mreže poduzeća na domaćem i inozemnom tržištu i omogućuje povećanje prodaje u kratkom vremenu i uz niske troškove. U slučaju kada se franšizno poslovanje razvija unutar zemlje, to rezultira privlačenju izravnih stranih ulaganja koja zadovoljavaju potrebe poduzeća za ograničenim resursima te im omogućuje poboljšanje kvalitete vlastitih proizvoda i povećanje konkurentnosti na tržištu. (Prykhodko i Ohinok, 2019)

Franšiza predstavlja jedan od najperspektivnijih načina razvoja poslovanja na principu partnerstva. Suvremena poslovna praksa dokazuje kako se franšiza može naći u trgovini, industriji, uslugama i transportu. Prepoznata je i od strane međunarodne zajednice i koristi se u više od 80 zemalja svijeta. (Androsova i Sogacheva, 2020) Svoje korijene vuče iz Europe, no danas je franšiza najrazvijeniji oblik poslovanja u Sjedinjenim Američkim Državama. Često se uspoređuje i izjednačava s ostalim poslovnim pothvatima, poput davanja licence, ovlaštenu distributer, ovlaštenu agent, zajedničko ulaganje,... (Erceg, 2020)

U franšiznom poslovanju su promocija i distribucija proizvoda i usluga utemeljene na globalnom pristupu. Ponudeni proizvodi i usluge identični su na svim tržištima i rezultat su globalnog pristupa svjetskom tržištu. Jedan od bitnih čimbenika sustava franšize je da davatelj franšize ima pravo kontrolirati svakog korisnika u sustavu. Kontrola se provodi



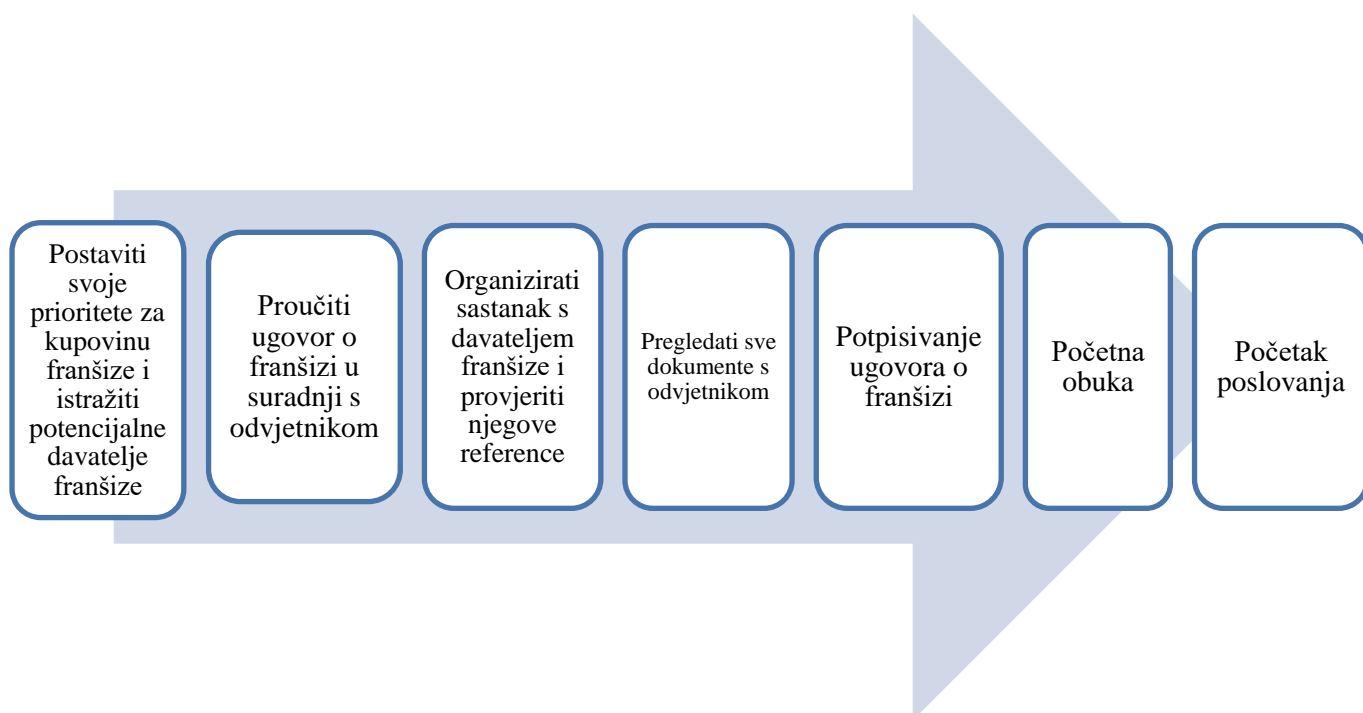
vrlo često, najavljenom ili nenajavljenom inspekcijom koji obavljaju posebni kontrolori davatelja franšize. Kontrolom se provjerava kvaliteta proizvoda i/ili usluga, ali i ostali elementi poslovanja. Korisnici su, prema ugovoru, dužni redovito dostavljati davatelju franšize sve potrebne informacije i dokumentaciju kako bi davatelj mogao imati stalan uvid u poslovanje korisnika i na poštovanje odredbi ugovora o franšizi. (Previšić i sur., 2012)

Cijena franšize (ili naknada za franšizu) koju svaki korisnik u sustavu mora platiti davatelju franšize podijeljena je u dva dijela. Prvi dio je pristupnina, odnosno cijena pri potpisu ugovora. Neki sustavi nemaju pristupnine. Visina pristupnine ovisi o vrsti franšize i djelatnosti. Drugi se dio naknade odnosi na redovita tekuća plaćanja koja korisnik plaća davatelju, najčešće kvartalno. Iznos naknade se izračunava u postotku ukupnog prihoda, ukupnog prometa, broja noćenja, broja putovanja (ovisno o kojoj franšizi je riječ). Postotak je različit te ovisi o vrsti dodatnih usluga koje davatelj franšize nudi svojim korisnicima. U praksi se taj postotak kreće od 3 – 15%. (Previšić i sur., 2012)

Ugovor o franšizi regulira međusobne odnose između davatelja i korisnika franšize. Sadržava elemente udruživanja, kupnje i zakupa. Ugovor može biti do tri godine (kratkoročan) i dugoročan (od 5 – 20 godina). Najčešće se potpisuju dugoročni ugovori. Ako se sklapaju kratkoročni ugovori, najčešće je to uz klauzulu automatskog obnavljanja nakon isteka ugovorenog roka. Uvjeti u ugovoru su različiti te ovise o snazi svakog sudionika u sustavu i kvaliteti dotadašnjih odnosa. (Previšić i sur., 2012)

Sljedeći grafikon prikazuje korake kupnje franšize.

**Grafikon 4** Proces kupovine franšize



**Izvor:** Erceg i sur. 2020:62 prema Barringer i Ireland 2016:539

„Nakon što su pobrojane sve potrebne aktivnosti i odluke koje potencijalni primatelj franšize treba napraviti prije nego odluči kupiti franšizu, nameće se zaključak kako franšizno poslovanje može biti uspješna poduzetnička alternativa za „pravu“ vrstu ljudi. Važno je da potencijalni primatelj prije same kupnje bude svjestan što ga očekuje u franšiznom poslovanju, a pažljivo praćenje koraka za pokretanje franšize može se isplatiti u razdoblju koje će uslijediti nakon potpisa franšiznog ugovora.“ (Erceg i sur. 2020:61)

Franšizno poslovanje razvijen je način poslovanja putem kojeg svjetski brendovi šire svoje poslovanje i zapošljava više milijuna ljudi. Značajan je to doprinos u svakoj nacionalnoj ekonomiji, ali unatoč njegovoj velikoj snazi i takav model poslovanja, da bi se optimalno razvijao, treba svoje potporne institucije. Nacionalne franšizne udruge imaju značajnu ulogu kao svojevrсни epicentar u čijoj domeni se zapravo stvara svaki franšizni ekosustav. Te udruge su poslovna i sektorska udruženja koja se financiraju članarinama, potporama države te raznim drugim aktivnostima. Fokus udruge im je umrežavanje članova istih interesa u svrhu razvoja sektora, njihova boljeg tržišnog pozicioniranja ili uzajamne pomoći kod internacionalizacije poslovanja, ali prvenstveno radi promocije i popularizacije samog sektora poslovanja, čime se stvara tržište za plasman franšiza njihovih članova. Članovi tih udruge mogu biti svi dionici franšiznog poslovanja. Osnivači udruge su uglavnom sami davatelji franšiza, ali često mogu biti članovi i njihovi primatelji te razni drugi dobavljači, banke,

odvjetnici i konzultanti. Veliki udio zauzimaju domaće franšize u članstvu svake franšizne udruge, iako i *master* primatelji stranih franšiza imaju u tom članstvu veliki interes, a to je plasman svojih proizvoda, odnosno franšiza. Kako postojanje franšiznih udruga ima veliki značaj za razvoj tog sektora, tako i članstvo u njima sa sobom donosi niz koristi i često je presudno za sam plasman neke franšize. (Kukec i Erceg, 2021)

Na svjetskoj razini i u franšiznom poslovanju sve veću važnost ima Kina, koja službeno ima više od tisuću franšiznih koncepcija, a neslužbeno se spominje i brojka od 4.000 koji u toj zemlji uspješno posluju. Sjedinjene Američke Države, kao kolijevka franšiznog poslovanja, imaju preko 2.500 davatelja franšize čiji franšizni sistemi posluju na više od 900.000 lokacija te zapošljavaju preko 8 milijuna ljudi, te se Sjedinjene Američke Države navode kao država s najrazvijenom franšiznom mrežom poslovanja. Franšizno poslovanje u Europi predvode Francuska, Njemačka, Velika Britanija i Poljska dok su na začelju s najmanje franšiznih sustava Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora i Makedonija. (Renko i Brečić, 2016)

### **3.2.1. Prednosti franšiznog poslovanja – za korisnika franšize**

Kao najveća prednost kod franšiznog poslovanja može se navesti to da korisnik franšize (u daljnjem tekstu korisnik) ne mora iskusiti sve rizike svojstvene pokretanju nove tvrtke. Područja u kojima poduzetnici imaju problema kada pokreću novi poslovni pothvat obično su:

1. **PRIHVATANJE PROIZVODA** – korisnik ulazi u posao s tvrtkom koja već ima prihvaćeno ime, proizvod ili uslugu. Kao takav ne mora trošiti resurse pokušavajući izgraditi vjerodostojnost tvrtke. Kredibilitet svakako postoji te se temelji na godina postojanja franšize. Na primjer, poduzetnik koji bi pokušao osnovati trgovinu automobilima bio bi nepoznat potencijalnim kupcima i trebao bi uložiti znatan napor i vlastite resurse kako bi izgradio vjerodostojnost i reputaciju na tržištu;
2. **STRUČNOST U UPRAVLJANJU** – korisnik franšize od davatelja dobiva i pomoć u upravljanju. Od svakog novog korisnika traži se da prođe program treninga za sve aspekte poslovanja – obuka može podrazumijevati trening iz računovodstva, upravljanja osobljem, marketinga i proizvodnje. Primjerice, najpoznatija svjetska franšiza McDonald`s zahtijeva da korisnici franšize provedu neko vrijeme u njihovoj školi, gdje svatko pohađa satove iz navedenih područja. Također, u mnogim slučajevima davatelji franšize zahtijevaju od

svojih korisnika da rade s vlasnikom franšize (u trgovini ili u uredu u samom vlasništvu kompanije) kako bi iz prve ruke stekli odgovarajuću obuku. Kako bi korisnik u bilo kojem trenutku mogao pitati ono što ga zanima, omogućeni su i telefonski brojevi. Kod većina franšiza lokalni uredi kontinuirano kontaktiraju i posjećuju lokalne korisnike te obavještavaju vlasnike o novim informacijama i događajima. Ukoliko pomoć od davatelja franšize nije dobra, poduzetnik bi trebao potražiti druge mogućnosti, osim ako već ne posjeduje veliko iskustvo na tom poslovnom području;

3. **NOVČANE OBVEZE** – franšiza nudi mogućnost pokretanja poslovnog pothvata s već postojećom potporom koja poduzetniku u većini slučajeva može uštedjeti velike količine vremena i kapitala. Davatelji franšize često provode analize lokacija i istraživanje tržišta na tim lokacijama (to može uključivati i procjenu prometa, demografske podatke, poslovne uvjete i konkurenciju). U nekim slučajevima davatelj franšize financira i ulaganje potrebno za pokretanje poslovanja. Početni kapital potreban za kupnju franšize (odnosno koncesije) sastoji se od naknade za franšizu, troškova izgradnje te kupnje opreme. Ušteda i pogodnosti pri kupnji franšize osjetile bi se i kod oglašavanja i prodajne promidžbe, budući da se za te aktivnosti udružuje novac svih korisnika franšize. Doprinos svakog korisnika ovisi o opsegu i u broju franšize koje posjeduje, a to omogućava oglašavanje (na lokalnoj i nacionalnoj razini). Na taj se način unapređuje imidž i kredibilitet tvrtke, što bi bilo nemoguće izvesti samo jednom podružnicom;
4. **POZNAVANJE TRŽIŠTA** - uhodana franšiza svakom kupcu pruža pogodnosti koje nose niz godina poslovnog iskustva te poznavanje samog tržišta. Obično se to očituje kroz plan koji se korisniku nudi, a koji detaljno profilira ciljne kupce i strategije koje bi bilo poželjno implementirati u poslovanju jednom kad se započne s poslovanjem. Većina davatelja franšiza neprestano će procjenjivati sve uvjete na tržištu i određivati razne strategije, koje će prenositi korisniku. Također, zadatak davatelja franšize je taj da korisniku redovno šalje brošure i sve ostale publikacije koje će donijeti nove ideje i mogućnosti za postignuće na sveukupnom tržištu;
5. **POSLOVNA I STRUKTURALNA KONTROLA** – davatelj franšize određuje dobavljače koji ispunjavaju uspostavljene norme kvalitete, posebice u vezi prehrambenih proizvoda, što korisniku eliminira rizik kvalitete robe dobavljača. U nekim slučajevima, robu nabavlja sam davatelj franšize. Normizacija *inputa* te proizvoda i usluga koje se u poslovanju pružaju pomažu poduzetniku održati razinu kvalitete, što je jako bitno. Također, normizacija pomaže u održavanju dosljednosti u imidžu, o čemu naposljetku i

ovisi širenje franšize. Administrativna kontrola podrazumijeva financijske odluke (troškove, aktivu i novčani tok) te pitanja u vezi osoblja, poput kriterija za zapošljavanje i otpuštanje, rokove, treninge i slično. Svi sustavi kontrole od strane davatelja franšize opisani su u priručniku koji se daje korisniku pri sklapanju ugovora.

Svaka prednost za korisnika franšize predstavlja i bitne strateške odrednice poduzetniku koji razmatra mogućnost rasta putem prodaje franšize. Brojne uspješne svjetske franšize svoju prepoznatljivost i uspješnost stekle su upravo iz razloga što su uspostavile izvrstan sustav koji učinkovito pruža potrebne usluge i informacije korisnicima franšize. (Hisrich i sur., 2008)

### **3.2.2. Prednosti franšiznog poslovanja – za davatelja franšize**

Kako bi koristio franšizno poslovanje kao model vlastitog širenja, davatelj franšize (u daljnjem tekstu davatelj) mora posjedovati uspostavljenu vrijednost i vjerodostojnost koja će nekome biti primamljiva i koju će netko biti voljan kupiti. Prednosti za davatelja ostvaruju se putem sklapanja ugovora o franšiznom poslovanju povezane s rizikom širenja, novčanim obvezama te s prednostima u pogledu troškova, koje su povezane s povećanjem kupovne moći. (Hisrich i sur., 2008)

Prema Hisrich i sur., 2008, najočitija prednost franšiznog poslovanja za poduzetnika je u omogućavanju brzog širenja uz manja novčana ulaganja. Davatelj može širiti svoje „ime“ na državnoj i međunarodnoj razini autoriziranjem i prodajom franšiza na odabranim lokacijama. Kapital potreban za takvo širenje znatno je manji nego što bi bio u slučaju druge marketinške strategije. Vrijednost same franšize ovisi o dosadašnjim rezultatima koje je davatelj postigao te o uslugama koje nudi korisniku franšize. Jedna od svojstva franšize je ta da za poslovanje treba manje zaposlenika nego što bi bilo potrebno kada bi se radilo o samostalnom pothvatu. Sljedeća prednost je ona vezana za troškove. Davatelj može kupovati *inpute* u velikim količinama, čime postiže ekonomiju razmjera. Također, brojne franšize koriste ekonomiju razmjera tako da same proizvode dijelove, dodatke, pakiranja i sirovine te ih prodaju korisnicima franšize. Svakako, obveza korisnika franšize je ta da kupuju te proizvode, sukladno ugovoru o franšizi, budući da tako ostvaruju prednost u smislu nižih troškova nabave (Hisrich i sur., 2008).

### 3.2.3. Nedostaci franšiznog poslovanja

Usprkos brojnim prednostima, franšizno poslovanje nije uvijek najbolja opcija za poduzetnika. Svaki poduzetnik koji želi uložiti u franšizno poslovanje treba ju najprije temeljito istražiti. Vlade i strukovna udruženja posvećuju više pozornosti odnosu davatelj – korisnik franšize zbog sve većih problema između tog odnosa.

Nedostaci u franšiznom poslovanju za korisnika franšize obično se očituju kada davatelj franšize ne pruža potrebne usluge, oglašavanje i lokaciju. Ukoliko se ne ispune obećanja iz ugovora, korisnik može ostati bez podrške u ključnim područjima koje su bitne za samo poslovanje i opstanak na tržištu. Također, korisnik franšize može naići na problem ukoliko davatelja franšize kupi drugo poduzeće, ili jednostavno propadne. S druge strane, davatelj franšize se također izlaže brojnim velikim rizicima. U brojnim slučajevima, davatelj franšize ne može pronaći odgovarajuće korisnike. Također, tu je i loše upravljanje koje može prouzročiti propast pojedinih korisnika franšize, što se posljedično može negativno odraziti na cjelokupni sustav.

Povećavanjem broja franšiza otežava se održavanje strogog sustava kontrole. (Hisrich i sur., 2008)

Brojna provedena istraživanja otkrivaju perceptivne nedostatke, pri čemu brojni davatelji franšize imaju puno uži pogled na prednosti marke od primatelja franšize, što bi potencijalno moglo biti vrlo štetno za razvoj brojnih robnih marki. (Ghantous i Christodoulides, 2020)

### 3.2.4. Vrste franšiza i ulaganja u franšizu

Postoji tri vrste franšiznog poslovanja:

- a) *prodajno zastupništvo* – najčešće se susreće u automobilskoj industriji. Kod ovakve vrste poslovanja proizvođači koriste franšize kako bi distribuirali svoje linije proizvoda. Takva zastupništva za proizvođača zapravo imaju ulogu maloprodajnih trgovina. U nekim slučajevima se dogodi da moraju ispuniti kvote koje im proizvođač odredi. Korisnici franšize uživaju prednosti oglašavanja i podrške u upravljanju koju im nudi davatelj franšize;

- b) *franšiza koja na raspolaganje daje ime, imidž i način poslovanja* – ova vrsta franšize predstavlja najčešću vrstu franšiznog poslovanja (na primjer McDonald's, KFC);
- c) *pružanje usluga* – uključuje agencije za pronalaženje zaposlenika, kompanije koje se bave pripremanjem poreznih prijava te razne agencije za nekretnine. Takve vrste franšiza imaju etablirana imena, dobar glas i uhodane poslovne metode. U slučaju poslovanja s nekretninama, korisnik franšize najprije posluje preko vlastite tvrtke, a zatim se natječe kako bi poslao član franšize. (Hisrich i sur., 2008)

Mogućnosti za franšizno poslovanje se mijenjaju i razvijaju sukladno promjenama okoline, kao i pod utjecajem brojnih bitnih društvenih trendova, poput dobrog zdravlja, uštede vremena ili praktičnosti, ekološke svijesti, drugog *baby boom*-a... (Hisrich i sur., 2008)

Danas franšizno poslovanje poduzetniku donosi i razne rizike. Potreban je izuzetan trud i mnogo rada, pošto su sve dužnosti (poput zapošljavanja novih zaposlenika, određivanje rokova, otkupa, računovodstva i slično) obveza korisnika franšize. Poduzetniku je zadatak da procijeni sve moguće opcije franšiznog poslovanja kako bi se odlučio za onaj oblik franšize koja mu najbolje odgovara. Prije donošenja konačne odluke, potrebno je uzeti u obzir brojne čimbenike poput:

- *tržišno nedokazane naspram dokazane franšize* – ulaganje u nedokazanu franšizu je jeftinije, no to otvara prostor većim rizicima jer će davatelj franšize vrlo vjerojatno činiti pogreške s rastom poslovanja. Neprestana reorganizacija novog franšiznog poslovanja u većini slučajeva dovodi do zbrke i lošeg upravljanja. No, nova i nedokazana franšiza često donosi brojne poslovne izazove, što dovodi do velikih mogućnosti za ostvarivanje značajnog dobitka u slučaju kada poslovanje počinje rapidno rasti. S druge strane, dokazana franšiza donosi manje rizika, ali zahtijeva veća financijska ulaganja;
- *financijska stabilnost franšize* – potencijalni korisnik franšize trebao bi potražiti odgovore na sljedeća pitanja (Hisrich i sur., 2008) : „Koliko je korisnika u organizaciji? Koliko je uspješan svaki pojedinačni korisnik? Proizlazi li većina dobiti franšize od prodaje ili od rojaliteta koji se temelji na dobiti koju donose korisnici franšize? Ima li davatelj franšize iskustva u proizvodnji, financijama i marketingu? (Hisrich i sur., 2008:550) Neki odgovori mogu se dobiti iz izvještaja o dobiti i gubicima franšizne organizacije. Korisno je izravno kontaktirati neke od korisnika franšize kako bi se procijenio njihov uspjeh i prepoznali potencijalni problemi koji se mogu pojaviti;

- *potencijalno tržište za novu franšizu* – vrlo je važno da poduzetnik procijeni tržište koje će franšiza privući. Potrebno je istražiti tok prometa, demografske čimbenike stanovništva, informacije o prometu, lakoća pristupa, količina prometa, konkurencija... Sveukupno gledajući, potrebno je provesti dobro i kvalitetno istraživanje tržišta;
- *potencijalna dobit za novu franšizu* – bitno je izraditi *pro forma* izvještaje o prihodima i novčanom toku. Davatelj franšize trebao bi izraditi projekcije, kako bi se u konačnici moglo izračunati sve potrebne informacije. (Hisrich i sur., 2008)

Pravilo o franšizama Komisije za saveznu trgovinu od davatelja franšiza zahtijeva izradu kompletnog izvještaja koji detaljno objašnjava pravile i uvjete poslovanja prije same prodaje u dokumentu koji bi time sadržavao informacije o različitim aspektima ponude franšize. Naknade za pristupne procese, plaćanje rojaliteta, troškova i ostale informacije moraju se usporediti s istovrsnim podacima neke druge franšize u istom segmentu poslovanja, ali i s onima u različitim poslovnim granama. Ukoliko se ispostavi da je franšiza dobra investicija, poduzetnik može zatražiti paket franšize od davatelja. Taj paket obično sadrži nacrt ugovora o davanju/korištenju franšize te zahtijeva novčani polog (od 300 do 500 dolara), a podrazumijeva kako će se taj iznos moći refundirati. (Hisrich i sur., 2008)

„Ugovor ili sporazum o franšizi konačan je korak u uspostavljanju dogovora o franšiznom poslovanju. Ugovor o franšizi sadrži sve specifične zahtjeve i obveze korisnika franšize.“ (Hisrich i sur., 2008:551) Jedan je od ugovora koji se obično registrira nakon nastanka i upisa prava vlasništva, a posebno nakon razvoja prava na žig. Prema ovoj vrsti ugovora, primatelj franšize ulazi u franšiznu mrežu poslovanja i pristaje koristiti metodu pregovaranja davatelja franšize. (Mehdipour i Bagheri, 2021) U slučaju gašenja franšize, u ugovoru treba biti definirano što će se dogoditi ukoliko korisnik franšize bude onemogućen u vršenju obveza ili umre, te na što će u tom slučaju imati pravo njegova obitelj. Ukidanje franšize obično rezultira sudskim sporovima u puno većoj mjeri nego bilo koji drugi aspekt franšiznog poslovanja. Ugovor o franšizi je po prirodi standardan, no korisnik bi trebao pokušati ugovoriti bolje uvjete kod bitnih dijelova ugovora, kako bi si smanjio rizik ulaganja. (Hisrich i sur., 2008) U ugovoru postoji pravo na provedbu franšiznog poslovanja koji se odvija unutar mreže (dopušta se korištenja prava intelektualnog vlasništva i tehničkog znanja). Ugovor ima detaljno nabrojane uvjete i usko je povezan s pravima intelektualnog vlasništva i pravima tržišnog natjecanja. Vrlo važno je da se franšiza razlikuje od ugovora o distribuciji, komercijalnog zastupanja i licence. Prema ovom ugovoru, primatelj franšize ulazi u franšiznu mrežu i obvezuje se koristiti metode i tehnike poslovanja davatelja franšize i



zamjensko plaćanje, autorske naknade i druga periodična, ugovorom definirana plaćanja. (Kalkoshki i Abadi, 2019)

Pitanje koje se postavlja je krenuti s franšiznim sustavom ili ne? Odgovor je sve samo ne jednostavan imajući u vidu prilike, prijetnje, prednosti i nedostatke pokretanja franšiznog poslovanja. Potrebno je pažljivo sagledati moguće posljedice na poslovanje i financijski rezultat tvrtke. Pokretanje franšiznog sustava traži veliki napor, neprekidnu brigu, kompletnu standardizaciju kao i korištenje kvalitetnih ljudskih resursa za provođenje franšiznih aktivnosti. Ulazak u franšizno poslovanje iziskuje veliki trud i ulaganje, te donosi brojne potencijalne rizike. (Erceg i Vidić, 2020)

Uspješnost primatelja franšize često je pozitivno povezana s poduzetničkom orijentacijom, stoga ih davatelji franšize moraju odabrati, podržavati te obučavati imajući na umu superioran doprinos nekih dimenzija poduzetničke orijentacije u usporedbi s drugima kako bi poboljšali učinak primatelja franšize. (Colla i sur., 2020) Također, gledajući na poduzetničku orijentaciju, u ovakvoj vrsti poslovanja ona varira ovisno o različitim nacionalnim kulturnim kontekstima. (Watson i sur., 2019) Važno je prepoznati potrebu za obukom primatelja franšize za prijenos relevantnog znanja, i to u skladu s iskustvom i tržišnim profilom. (Iddy, 2021) „Prelazak na franšizni poslovni model doživljava se kao transformacija identiteta povezana sa socio – materijalnim procesom.“ (Mills i Jareemiah, 2021)

Franšiza predstavlja najdemokratičniji alat za širenje poslovanja, jer razvijajući vlastitu franšiznu mrežu, davatelji franšize prenose ne samo vlastite brendove i proizvodne metode na nova tržišta, već i visoke norme i standarde koje njihovi proizvodi trebaju zadovoljavati. Franšiza danas predstavlja jedan alat za formiranje inovativnog razvoja globalne ekonomije. (Prykhodko, Ohinok, 2019)

### **3.3. Rizici i sukobi kod akvizicija i franšiza**

Kod svake strategije eksternog rasta poduzeća poduzetnik mora biti svjestan rizika i eventualnih sukoba prilikom implementacije strategije. Svakom poduzetniku svakako je cilj eliminirati rizike, te čim uspješnije riješiti započete sukobe. S neriješenim sukobima implementacija strategije neće uspjeti. Brojna poduzeća nisu uspjela implementirati strategije upravo radi sukoba, ili jer se nisu uspješno oduprijeli rizicima. Kako bi se pravovremeno i uspješno suočili s rizicima, vrlo važno je kvalitetno istražiti tržište na koje se planira izaći, te

kontinuirano pratiti kretanja na tržištu.

Do sukoba dolazi i u akvizicijama i franšizama. Kina i Sjedinjene Američke Države najviše provode procese akvizicija. Američko-kineski trgovinski sukob glavni je razlog pada kineskih ulaganja u Europskoj Uniji. (<https://lidermedia.hr/aktualno/ey-americko-kineski-trgovinski-sukob-glavni-je-razlog-pada-kineskih-ulaganja-u-eu-119902>)

U akvizicijama, najviše sukoba dolazi između tvrtke koja kupuje, te tvrtke koja se kupuje (kod neprijateljskih akvizicija). U tom slučaju, uprava tvrtke ne podrži akviziciju te se proces same kupovine uveliko otežava. U tom je slučaju potrebno pravovremeno riješiti takav problem razumnom ponudom. Također, u akviziciji dolazi do brojnih problema zbog loše komunikacije, lošeg istraživanja tržišta, nerealne procjene vrijednosti, ega menadžmenta, nemogućnosti financiranja, kupovine tvrtke različite poslovne grane,... Probleme u akviziciji je potrebno pravovremeno riješiti. Menadžment je taj koji mora pronaći načine kako će to napraviti. Inače, ukoliko se problemi ne riješe pravovremeno, tvrtka može zapasti u veliku krizu, pretrpjeti brojne financijske gubitke te u konačnici propasti.

Do konflikta vrlo često dolazi u franšiznom poslovanju, međutim, oni postaju nefunkcionalni iznad određenog praga. Sukobi se mogu pretvoriti iz pozitivnih u nefunkcionalne kada strane više nisu zainteresirane za suradnju i dijeljenje ciljeva. Izvori sukoba mogu biti različiti (u čestim slučajevima kršenje ugovora o franšizi, zadiranje, nedostatak pomoći i zlouporaba znanja), ali mnogi izvori povezani su s financijskim aspektima, aspektima izvedbe i konkurentске prednosti. Neki sukobi završe čak i na sudu, dok se drugi rješavaju objašnjenjem, komunikacijom i međusobnim dogovorom. U konačnici, neki sukobi mogu dugoročno poslužiti za poboljšanje proizvoda i/ili usluga, operativnih procesa i/ili koncepta franšize. (Perrigot i sur., 2021)

### **3.4. Primjeri najvećih poduzeća akvizicije i franšize u Hrvatskoj i svijetu**

Akvizicija i franšiza kao strategije su razvijene u svijetu, ali i u Hrvatskoj. Gledajući na akviziciju, u Hrvatskoj, poduzeće kupci su različita poduzeća iz Slovačke, Poljske i Češke. Oni predstavljaju strateške investitore. U fokusu su im proizvodne kompanije s godišnjim prihodima od 10 do 40 milijuna eura. Za njih to predstavlja ozbiljne male i srednje poslove. Posebno su im zanimljivi ona poslovanja koja imaju lokalnu proizvodnju, ali i globalno tržište. Do ove godine, sljedećih deset primjera predstavljaju najveće akvizicije ovih prostora:

- Petrokemiju preuzeli Ina i PPD;
- Crodux plin preuzeo slovenski Petrol;
- Mlinar preuzeo investicijski fond *Mid Europa*;
- Nova TV preuzeo KKR fond;
- Istarski supermarketi preuzeli poljski *Enterprise Investors*;
- HUP Zagreb preuzeo Adris;
- Zagrebačke pekare Klara preuzeo Mlin i pekare;
- Hrvatski Telekom d.d. kupuje Crnogorski Telekom;
- *Pet Network International* (Pet Centar) preuzeo TRG Pluto. (<https://lidermedia.hr/aktualno/deset-najvecih-preuzimanja-i-spajanja-na-meti-tvrtke-koje-izvoze-na-globalno-trziste-26441>).

Jedna od najzanimljivijih hrvatskih akvizicija dogodila se 2019. godine, kada je Kraš prodao svoje dionice Grupi Pivac (<https://novac.jutarnji.hr/novac/makro-mikro/10-najvecih-preuzimanja-led-je-probio-crodux-a-vrhunac-je-bio-kras-9794293>). Također, vrijedno je spomenuti kako je Atlantic Grupa d.d. postigla niz akvizicija (*Cedevita*, *Neva*, *Interchem*, *Haleko*, *Sports Direct*, *Fidifarm/Dietpharm*, Kalničke Vode *Bionatura* i Droga *Kolinska*, *Prodis* i *Foodland*). Tako je Atlantic Grupa d.d. strateški akvizirala navedene kompanije te se profilirala kao jedna od vodećih regionalnih kompanija u distribuciji brendova široke potrošnje. (<https://www.atlantic.hr/hr/o-nama/povijesni-razvoj>). Kao veća poduzeća koja se bave akvizicijama može se navesti *Nestlé*, koji je 2012. preuzeo *Pfizer Nutrition*. (<https://www.nestle.hr/media/pressreleases/nestl%C3%A9-grupa-zaklju%C4%8Dila-akviziciju-pfizer-nutritiona-i-time-u-%C4%8Dvrstila-svoju-poziciju-lidera-u-proizvodnji-dje%C4%8Dje-hrane>) U građevinskom sektoru, jedan od većih „akvizitora“ je francuska tvrtka *Bouygues*, dok je u farmaceutskom svijetu najveći „akvizitor“ tvrtka *Pfizer*. U Hrvatskoj se kao najveći „akvizitori“ mogu navesti tvrtke *Infobip* (IT sektor), *Orbico* (distribucija i logistika), Mlinar, Podravka (prehrambena industrija), Meteor (proizvodi za domaćinstvo) te ranije spomenuta Atlantic Grupa d.d. . Također, može se navesti kako je jedan od najvećih „akvizitora“ u Hrvatskoj u svoje vrijeme bio Agrokor. (<https://lidermedia.hr/preporuceno/tvrtke-koje-sire-trziste-akvizicijama-i-organskim-rastom-1-126337>) Danas je jedna od najvećih „akvizitora“ u Hrvatskoj Fortenova grupa, koja se

proširila i na regionalno tržište kupovinom crnogorskog lanca trgovine „Franca“. (<https://jatrgovac.com/mercator-cg-preuzeo-crnogorski-lanac-franca/>) Promatrajući broj akvizicija u svijetu više godina unatrag, mogu se uočiti razdoblja u kojima su one bile vrlo popularne. Jedno od tih razdoblja bilo je prije dvadesetak godina, a ponovno je započelo u drugoj polovici 2020. godine dosežući povijesno najviše rezultate (<https://poduzetnik.biz/produktivnost/akvizicije-odnosno-kako-prodati-svoju-firmu/>). Jedne od najvećih svjetskih akvizicija imale su poduzeća *Amazon* i *Google*. Najveće svjetske akvizicije koje se mogu izdvojiti su:

- *Microsoft* kupuje *LinkedIn*;
- *Amazon* kupuje *Whole Foods*;
- *Alphabet* kupuje *Motorolu*;
- *Apple* kupuje *Beats Electronics* i *Shazam*;
- *Facebook* kupuje *WhatsApp* *Messenger* (<https://lidermedia.hr/poslovna-scena/svijet/velika-petorka-najvece-akvizicije-svjetskih-tech-kompanija-130253>);
- *Microsoft* kupuje *Nuance Communications* (<https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/microsoft-dobio-zeleno-svjetlo-za-ogromnu-akviziciju-za-16-milijardi-dolara-kupuje-nuance-15136556>);
- *Google* kupuje *YouTube*;
- *Google* kupuje *HTC*;
- *Google* kupuje *Motorolu Mobility*;
- *Google* kupuje *AdMob* (<https://www.ictbusiness.info/poslovanje/top-10-najvecih-akvizicija-googlea>).

U današnjem vremenu, mnogo se govori i o automobilskoj tvrtci *Volkswagen* kao većem “akvizitoru” svijetu te lancu trgovina “*Snipes*” koji je izveo posljednju akviziciju kupovinom lanca trgovine obućom “*Shooster*”. (<https://www.poslovnisavjetnik.com/poduzetnistvo/snipes-dolazi-na-hrvatsko-trziste>) U svijetu, najviše se akvizicija provodi u sektoru IT (informatika i društvene mreže). U svijetu postoji veća sklonost za akviziciju nego u Hrvatskoj, te se, za razliku od Hrvatske, radi o milijunskim poslovima.

Franšize se, koje su također razvijene, najviše nalaze u prehrambenom sektoru. Najveće svjetske franšize su: na prvom mjestu je, koja se nalazi i u Hrvatskoj, *McDonald's*, na drugom mjestu su hotelski lanci *Mariott International* te se na trećem nalaze agencija za nekretnina *Century 21* (<https://hu-pf.hr/3-najvece-fransize-u-svijetu/>) i *Anytime Fitness* (fitness centar). (<https://franchising.hr/clanak/1653/top-americke-fransize-za-2022/>) Od uspješnih svjetskih franšiza može se navesti i Muzej iluzija, *Lush* (kozmetika), *Diners Club International* (bankarstvo), *RE/MAX* (nekretnine), *Burger King* (restoran brze hrane), *Hertz* (iznajmljivanje automobila). Kao jedna od najvećih poduzeća koja se bave franšizom može se navesti *Coca – Cola*. (<https://www.nacional.hr/posao-s-najmanje-rizika-fransiza-najsigurniji-biznis-za-pocetnike/>)

U Hrvatskoj, u franšiznom poslovanju, još uvijek dominiraju strane franšize. Ipak, u Hrvatskoj već duže vrijeme uspješno posluju i neke domaće tvrtke, koje su razvile svoje vlastite franšize. Domaćih je franšiza u Hrvatskoj relativno malo zbog više razloga. Slaba je razina razumijevanja višestrukih prednosti franšiznog poslovanja, taj se posao često pogrešno povezuje s vrlo visokim financijskim ulaganjima, zakonodavni okvir za reguliranje franšiznog poslovanja praktično ne postoji, kao niti financijski proizvodi namijenjeni za financiranje kupnje franšize. Zato ne začuđuje što danas ne postoje ni kompletne informacije niti statistički podaci o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj. Unatoč tomu, domaće franšize zasigurno će jačati usporedo s osnaživanjem domaćega gospodarstva. (<https://www.nacional.hr/posao-s-najmanje-rizika-fransiza-najsigurniji-biznis-za-pocetnike/>) Kao primjeri hrvatskih franšiza može se navesti *bio&bio* (trgovina prirodnih proizvoda), *News* (novine), *Body Creator* (centri za prevenciju i liječenje pretilosti i preoblikovanje ženskog tijela), *Lantea Grupa* (vodeći maloprodajni lanac tekstilnih proizvoda koji su pomoću franšize na hrvatsko tržište donijeli brand *Emporio Armani*, a po istom principu distribuiraju i *Mango*, *Gerry Weber*, *Eleni Mirò*, *Nike*, *Camel activ*, *La Divinu*, *Di Caprio*, *Muru*, *Triumph* i *Levis*), *Pek – Snack* (prehrambena industrija) (<https://www.nacional.hr/posao-s-najmanje-rizika-fransiza-najsigurniji-biznis-za-pocetnike/>), *Galeb* (tekstilna industrija), *Place2Go* (magazin) (<https://www.hgk.hr/prvi-forum-fransiza-2019-najava>). Danas se sve više razvija franšiza *Tinker Labs*, centar za dječju obuku u kojem djeca od 4 do 16 godina u šest programa izvode kemijske pokuse, izrađuju robote, uče o ljudskoj anatomiji i slično (<https://tinkerlabs.hr/tinker-labs-brzo-raste-u-jednu-od-najpopularnijih-obrazovnih-fransiza-u-hrvatskoj/>). U Hrvatskoj postoji Hrvatska udruga za franšizno poslovanje kojoj je zadatak promicanje i popularizacija franšiznog načina poslovanja, zaštita franšiznog poslovanja kroz promicanje samoregulacije franšiznog sektora

usvajanjem Europskog etičkog kodeksa za franšizno poslovanje, savjetovanje i edukacija hrvatskih poduzetnika o franšizi i internacionalizaciji poslovanja (<https://www.fip.com.hr/>).

### 3.5. Akvizicija vs. franšiza

Sljedeća tablica prikazuje komparativnu analizu promatranih dviju marketinških strategija, akvizicije i franšize. Komparativna analiza rađena je s gledišta davatelja franšize, odnosno, u slučaju akvizicije, tvrtke koja kupuje tvrtku koja više ne egzistira samostalno.

**Tablica 6** Komparativna analiza akvizicije i franšize

<b>Marketinška strategija</b>	<b>Akvizicija</b>	<b>Franšiza</b>
<b>Temeljni odnos (davanje/stjecanje poduzeća)</b>	kupovina poduzeća	davanje prava poslovanja pod istim imenom, uhodanim marketinškim aktivnostima... (ugovor o franšizi)
<b>Strane u poslovnom pothvatu</b>	tvrtka koja kupuje drugo poduzeće koje više ne egzistira samostalno	davatelj i primatelj franšize
<b>Naknada</b>	cijena kupljenog poduzeća	primanje ulazne naknade te franšizne naknade
<b>Razvijenost u svijetu</b>	+	+
<b>Razvijenost u Hrvatskoj</b>	+	+
<b>Odnosi sa davateljem/stjecateljem</b>	nema odnosa	potrebni dobri odnosi

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom sekundarnom istraživanju

Prema provedenom sekundarnom istraživanju, može se napraviti analiza franšize i akvizicije te ih usporediti. Svaka strategija analizira se iz jednog gledišta – tvrtke koja daje franšizu i one koja kupuje drugo poduzeće (kod akvizicije). Temeljni odnos kod akvizicije je kupovina poduzeća, dok je kod franšize to potpisivanje ugovora o franšizi u kojoj se daje pravo poslovanja pod uhodanim imenom, etabliranom marketinškom strukturom i slično. U

obje strategije postoje dvije strane poslovanja – kod akvizicije je to tvrtka koja kupuje drugu tvrtku koja više ne egzistira samostalno, ili ne egzistira uopće. S druge strane, kod franšize je to tvrtka koja daje franšizu, te tvrtka koja prima franšizu. Kod franšize, na dobitku su obje strane, dok kod akvizicije samo jedna, jer druga strana „propada“. Naknada kod akvizicije je plaćena cijena za kupnju tvrtke, dok su to kod franšize (za davatelja) veliki prihodi u obliku ulazne naknade te mjesečnih franšiznih naknada. Danas su franšiza i akvizicija jako razvijeni u svijetu, ali postoje primjeri i u Hrvatskoj. Kod akvizicije, nakon cjelokupne kupovine tvrtke odnos između strana više ne postoji, dok je kod franšize važan dobar odnos i suradnja jer davatelj franšize ugovorom određuje svoja prava i zahtjeve za primatelja, dok je primatelj franšize dužan poštivati ugovor i poslovati u skladu s njime.

## 4. ANKETNO ISTRAŽIVANJE

Nakon provedenog istraživanja, u sljedećim potpoglavljima slijede rezultati. Na samom početku opisana je metodologija istraživanja te obrade rezultata, dok se kod obrade rezultata najprije prikazuju sociodemografski podaci ispitanika, zatim slijede rezultati prikazani uz pomoć grafova i tablica te na kraju slijede ograničenja provedenog istraživanja.

### 4.1. Metodologija istraživanja te obrade rezultata

Istraživanje na temu „Akvizicija i franšiza kao strategije eksternog rasta poduzeća“ provelo se metodom ispitivanja korištenjem *online* anketnog upitnika kao instrumenta istraživanja. Razlog odabira ovakvog oblika istraživanja je taj što ima brojne prednosti poput brzog skupljanja podataka, jeftin je oblik istraživanja, mogu pristupiti svi ispitanici koji se susretnu s anketom, ali i u ono vrijeme kada njima najviše odgovara. *Online* anketu koja se koristila u istraživanju sastavila je autorica istraživanja prema definiranom problemu i predmetu istraživanja, ali i prema istraživačkim pitanjima i ciljevima. Jedini kriterij za ispunjavanje ankete bio je da ispunjavanju pristupa punoljetna osoba. Istraživanje se provodilo mjesec dana, u periodu od 8. svibnja 2023. godine, pa do 8. lipnja 2023. godine. Anketa se dijelila putem društvene mreže *Facebook* te putem *e - mail*-a, tako da su istraživanju mogli pristupiti svi korisnici. Namjera je bila da istraživanju pristupe i stanovnici drugih država. Prije samog početka provođenja istraživanja ispitanici su bili informirani o postupku istraživanja te im je bila zajamčena anonimnost i korištenje prikupljenih podataka samo u svrhu pisanja diplomskog rada. Istraživanje je provedeno na uzorku od 207 ispitanika, te uzorak nije reprezentativan.

Upitnik se sastojao od ukupno 32 pitanja. Na samom početku rada, kroz 5 pitanja, ispitivala su se sociodemografska obilježja ispitanika (spol, dob, država stanovanja, razina stečenog obrazovanja te radni status). Nadalje, sljedećih 10 pitanja odnosila su se na poznavanje pojmova akvizicije i franšize, poznavanje proizvoda i/ili usluga koji su se razvile tim strategijama... Pitanja su bila jednostrukog ili višestrukog odgovora, dok je jedno pitanje bilo koncipirano kao otvoreno, u kojoj su ispitanici mogli upisati vlastite odgovore. U konačnici, posljednjih 17 pitanja postavljena su *Likertovom* skalom (s time da je 1 predstavljalo najmanju ocjenu, dok je 5 predstavljalo najveću ocjenu). Navedena pitanja odnosila su se na postavljane ciljeve i istraživačka pitanja (koja su se odnosila na primarno istraživanje). Postavljenim tvrdnjama ispitanici su davali ocjene od 1 do 5 te time „ocjenjivali“ svoje poznavanje, mišljenje, slaganje ili vjerovanje u tvrdnje. Odgovorom na ta



pitanja i obradom rezultata odgovorilo se na postavljena istraživačka pitanja, ali i tim odgovorima postigli su se definirani ciljevi istraživanja.

Manji dio rezultata istraživanja obrađeno je pomoću računalnog programa *Microsoft Office Excel*, dok je veći dio rezultata obrađeno putem alata SPSS sustava.

SPSS sustav predstavlja program za statističku analizu podataka te se koristi za široki spektar analiza. Za analizu rezultata istraživanja koristili su se sljedeći alati SPSS sustava:

- *Cronbach's alpha koeficijent* mjeri pouzdanost mjernih ljestvica (pitanja postavljena *Likertovom* skalom). On mjeri unutarnju dosljednost skupa tvrdnji te može poprimiti vrijednost između 0 i 1. Što je koeficijent bliži 1, mjerna ljestvica je pouzdanija. Računa se na temelju varijance i između korelacija stavki;
- *Deskriptivna statistika* bavi se mjerama centralne tendencije – aritmetička sredina, medijan i mod te mjerama varijabiliteta – raspon, standardna devijacija, varijanca, interkvartilni raspon, semiinterkvartilni raspon i prosječno odstupanje.
- *Pearsonov koeficijent* prikazuje mjeru korelacije između dvije varijable u jedinicama neovisnima o konkretnim jedinicama mjere u kojima su iskazane vrijednosti varijabli. Koristi se kada između varijabli postoji linearna povezanost i neprekidna nominalna distribucija. Poprima vrijednosti -1 (savršena negativna korelacija) i +1 (savršena pozitivna korelacija). *Pearsonov* koeficijent bazira se na usporedbi stvarnog utjecaja promatranih varijabli jedne na drugu u odnosu na maksimalni mogući utjecaj dviju varijabli;
- *T - test* se koristi za testiranje značajnosti razlike između dva uzorka te se uspoređuju aritmetičke sredine između uzoraka.
- *HI - kvadrat test* se koristi u onoj analizi u kojoj postoje nepredviđeni slučajevi te kada je uzorak veliki. Također, ovaj se test koristi za ispitivanje jesu li dvije kategoričke varijable neovisne u utjecanju na statistiku testa.

(<https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/1536-hi-kvadrat-test-u-excelu>)

Kod deskriptivne statistike priroda metode je da se činjenice prihvate, ako im je srednja prosječna vrijednost veća od 3. Priroda pitanja ovog istraživanja je takva da su kod pojedinih čestica potrebne srednje prosječne ocjene manje od 3.

#### 4.2. Karakteristike uzorka

Ispunjavanju anketnog upitnika pristupilo je ukupno 207 ispitanika. Njihove sociodemografske karakteristike prikazane su sljedećom tablicom.

**Tablica 7** Sociodemografske karakteristike ispitanika

	<i>Percent</i>	<i>Number</i>
<b>SPOL</b>		
Muški	42,5	88
Ženski	57,5	119
<b>DOB</b>		
18 – 22	16,4	34
23 - 27	21,7	45
28 - 32	20,8	43
33 – 37	16,4	34
38 i više	24,6	51
<b>DRŽAVA STANOVANJA</b>		
Republika Hrvatska	81,6	169
Bosna i Hercegovina	0,5	1
Republika Slovenija	17,9	37
<b>RAZINA STEČENOG OBRAZOVANJA</b>		
Bez škole	0,0	0
1. – 4. razred osnovne škole	0,0	0
Osnovna škola	1,0	2
Srednja škola	29,5	61
Preddiplomski studij	35,7	74
Diplomski studij	25,6	53
Poslijediplomski studij	8,2	17
<b>RADNI STATUS</b>		
Student/ica	14,0	29
Nezaposlen/a	1,0	2
Zaposlen/a	78,3	162
Umirovljenik/ca	6,8	14

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

U uzorku od 207 ispitanika, njih 57,5 % (119 ispitanika) bilo je ženskog spola, dok je ostalih 42,5 % (88 ispitanika) bilo muškog spola. Gledajući na dob, najviše ispitanika, njih 24,6 % (51 ispitanik) u dobi je od 38 godina na više. Nadalje, 21,7 % (45 ispitanika) je u dobi od 23 – 27 godina, dok je 20,8 % ispitanika (43 ispitanika) u dobi od 28 – 32 godine. Najmanje ispitanika je u dobi od 18 – 22 godine i 33 – 37 (16,4 %, ili 34 ispitanika iz svake skupine). Najviše ispitanika, njih 81,6 posto (brojčano 169 ispitanika) dolazi iz Republike Hrvatske, 17,9 % (ili brojčano 37 ispitanika) dolazi iz Republike Slovenije, dok samo 1 ispitanik (0,5 % uzorka) dolazi iz Bosne i Hercegovine. Većina uzorka ima završeni preddiplomski studij (35,7 % uzorka ili 74 ispitanika) te diplomski studij (25,6 % uzorka ili 53 ispitanika). Manji dio uzorka ima završenu samo srednju školu (29,5 % uzorka, ili 61 ispitanik) ili poslijediplomski studij (8,2 % uzorka ili 17 ispitanika). Samo 2 ispitanika (1 % uzorka) ima završenu samo osnovnu školu. Istraživanju nije pristupio niti jedan ispitanik koji nema završenu školu, ili ima završeno samo 1. – 4. razred osnovne škole. Gledajući na radni status kao sociodemografsku karakteristiku ispitanika, najveći dio uzorka, 78,3 % ili 162 ispitanika su zaposleni, 14 % (29 ispitanika) spada u skupinu studenata te 6,8 % (ili 14 ispitanika) spada u skupinu umirovljenika. Tek 1 % uzorka (ili brojčano gledajući 2 ispitanika) su nezaposleni.

#### **4.3. Obrada rezultata – ciljevi istraživanja**

U ovom potpoglavlju slijedi obrada (tablično i grafički) prikupljenih rezultata vezanih za ciljeve istraživanje, te se definira *Cronbach's Alpha* koeficijent.

Sljedeća tablica prikazuje *Cronbach's Alpha* koeficijent mjeren na 17 čestica.

**Tablica 8** Cronbach's Alpha koeficijent

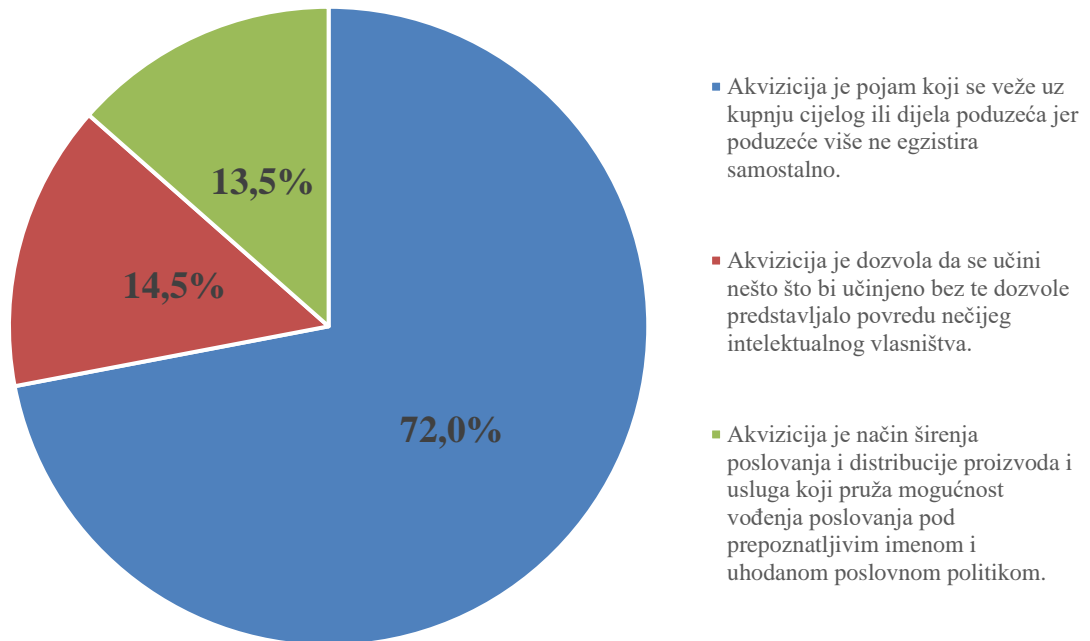
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,656	,729	17

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Koeficijent mjeren na razini pouzdanosti od 95 % iznosi 0,656, dok na razini od 80 % iznosi 0,729. Predstavlja dobre koeficijente te su oni prihvatljivi. Također, prema rezultatima se može zaključiti kako mjerne ljestvice posjeduju prihvatljivu razinu pouzdanosti te se rezultati istraživanja mogu bez zadržske prihvatiti.

Sa željom ispunjavanja ciljeva istraživanja (ukupno 2 cilja) ispitanicima su bila postavljena pojedina pitanja (ukupno 18 pitanja) čija analiza rezultata slijedi u nastavku.

**Grafikon 5** Definicija pojma akvizicija

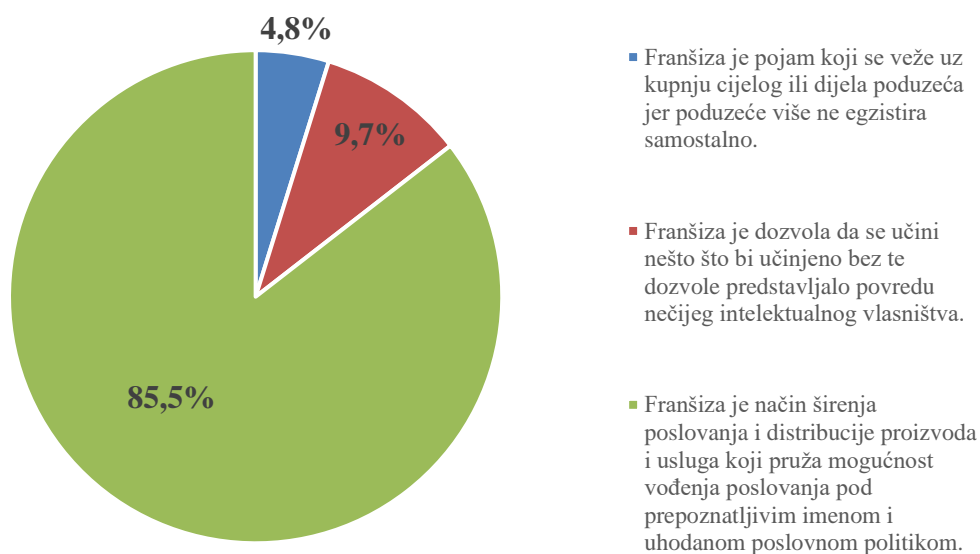


**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Pitanje 6 u anketi je glasilo „*Prema Vašem mišljenju, koja definicija najbolje opisuje akviziciju?*“ Ispitanicima se dalo 3 definicije (prva se odnosila na akviziciju, druga na licencu, dok se treća odnosila na franšizu). Najveći postotak uzorka, njih 72 % odgovorilo je da je akvizicija „*pojam koji se veže uz kupnju cijelog ili dijela poduzeća jer poduzeće više ne egzistira samostalno*“, što je zapravo i prava definicija akvizicije. Njih mali postotak vjeruje kako je definicija akvizicije zapravo definicija licence ili franšize (14,5 % vjeruje kako je akvizicija „*dozvola da se učini nešto što bi učinjeno bez te dozvole predstavljalo povredu nečijeg intelektualnog vlasništva*“ te 13,5 % vjeruje kako je akvizicija „*način širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga koji pruža mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom i uhodanom poslovnom politikom*“). Rezultati su prikazani na grafikonu 5.

Iste definicije dane su i za franšizu. Pitanje je glasilo „*Prema Vašem mišljenju, koja definicija najbolje opisuje franšizu?*“ Sljedeći grafikon prikazuje odgovore ispitanika za, prema njima, pravilnu definiciju franšize.

**Grafikon 6** Definicija franšize



**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Većina uzorka (85,5%) misli kako je definicija franšize zapravo „način širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga koji pruža mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom i uhodanom poslovnom politikom“ što predstavlja točnu definiciju marketinške strategije franšize. Manji dio uzorka (4,8 %) vjeruje kako je franšiza „pojam koji se veže uz kupnju cijelog ili dijela poduzeća jer poduzeće više ne egzistira samostalno“, dok 9,7 % uzorka vjeruje kako je franšiza „dozvola da se učini nešto što bi učinjeno bez te dozvole predstavljalo povredu nečijeg intelektualnog vlasništva“ (rezultati prikazani na grafikonu 6).

Prema ovim rezultatima može se zaključiti kako većina uzorka zna i prepoznaje što znače pojmovi akvizicija i franšiza.

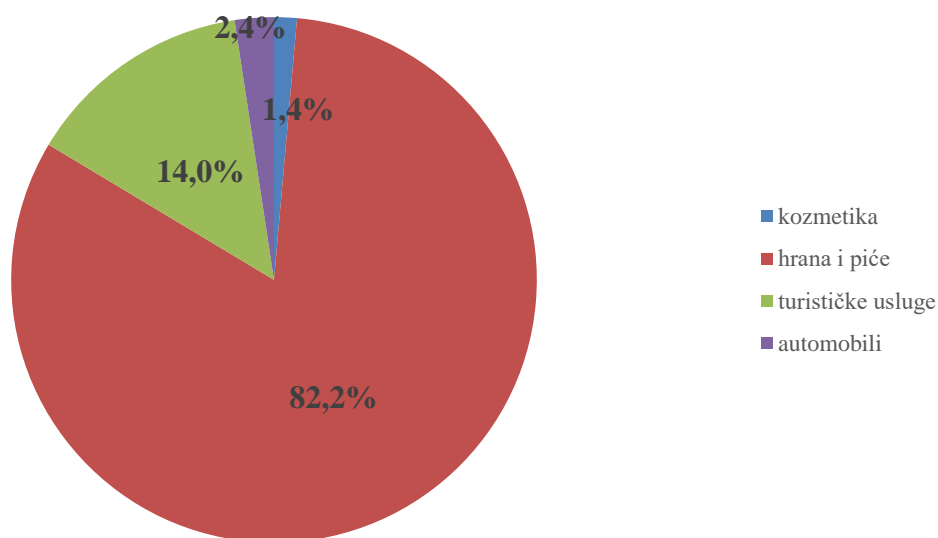
Prema rezultatima istraživanja, većina ispitanika (njih 91,8 %) vjeruje kako u njihovoj državi postoje primjeri tvrtki razvijenih franšizom i akvizicijom te navode sljedeće tvrtke kao primjere: za franšizu *McDonald's*, *Coca – Cola*, *KFC*, *Galeb*, *Place2Go*, *Pek - Snack*, *Tinker Labs*, *RE/MAX*, *Hilton* te za akviziciju *Mlinar*, *Coca – Cola*, *Agrokor*, *Snipes* te *Volkswagen*. S druge strane, njih 8,2 posto ne vjeruje kako u njihovoj državi postoji bar jedna tvrtka razvijena franšizom ili akvizicijom.

Sljedeći grafikoni prikazuju mišljenja ispitanika o industrijama i državama u kojima prevladavaju franšiza i akvizicija.

Na priloženom grafikonu (grafikonu 7, pitanje „Prema Vašem mišljenju, u svijetu ima

najviše poduzeća koji su se proširili franšizom, a bave se“) vidljivo je kako većina ispitanika, njih 82,2 % vjeruje kako se industrija hrane i pića najviše širi franšizom, dok najmanje njih (1,4 %) da se franšizom najviše širi kozmetika. Prema sekundarnom istraživanju najviše franšiza ima u prehrambenoj industriji (hrana i piće).

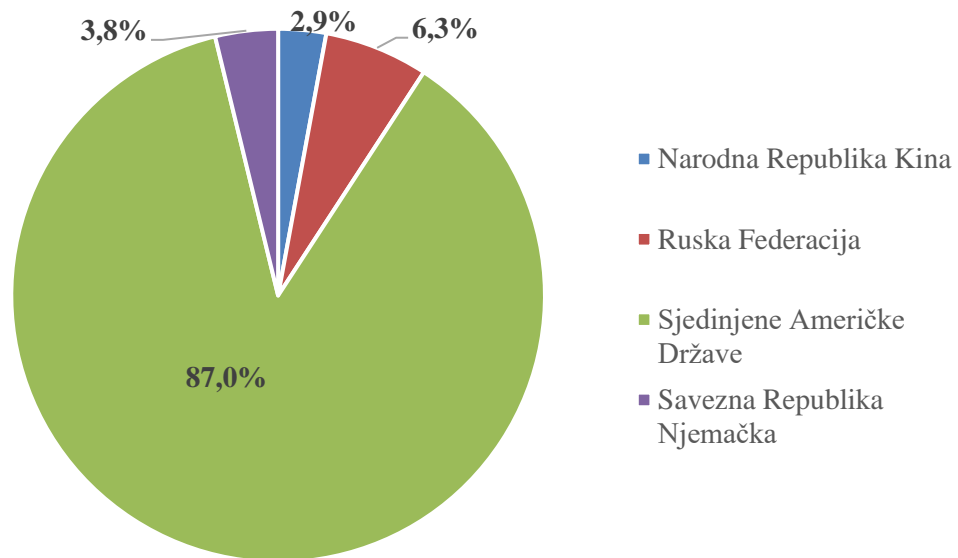
**Grafikon 7** Industrije u kojima prevladava način širenja putem franšize



**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz grafikona 8 (pitanje je glasilo „Prema Vašem mišljenju, koja svjetska država ima najviše franšiza?“) vidljivo je kako najveći udio uzroka, njih 87 % vjeruje kako u Sjedinjenim Američkim državama ima najviše tvrtki koje su se razvile franšizom, dok njih najmanje, tek 2,9 %, vjeruje kako su franšize najviše razvijenije u Narodnoj Republici Kini. Prema sekundarnom istraživanju, najviše se franšiza razvilo te ih ima u Sjedinjenim Američkim Državama.

**Grafikon 8** Države u kojima se najviše razvija franšiza

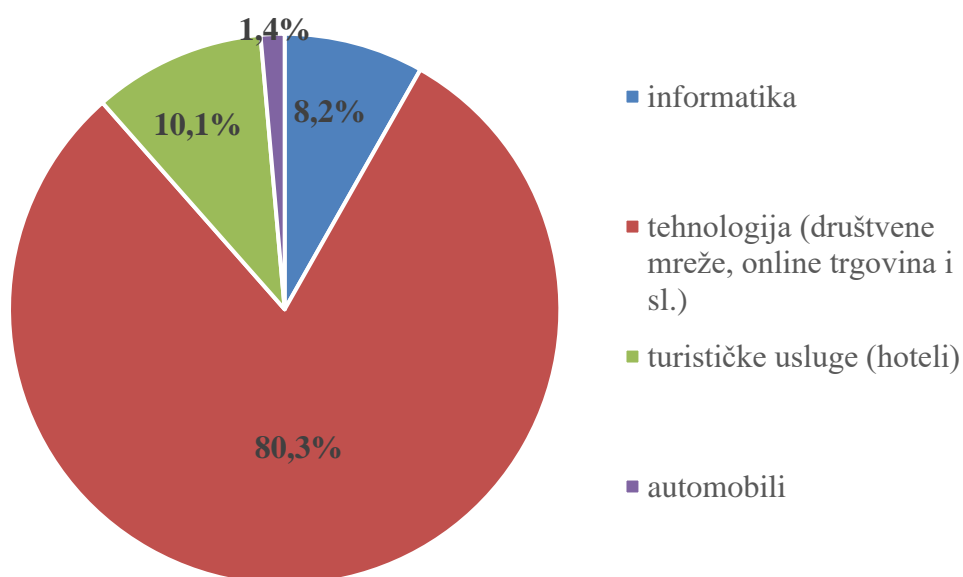


**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

S druge strane, na grafikonu 9 vidljivo je mišljenje ispitanika o činjenici u kojoj industriji prevladava širenje putem akvizicije (pitanje je glasilo „*Prema Vašem mišljenju, u svijetu ima najviše poduzeća koji su se proširili akvizicijom, a bave se*“). Najveći udio uzorka (80,3 %) vjeruje kako se primjeri akvizicije najviše nalaze u sektoru (industriji) tehnologije, odnosno društvenim mrežama, *online* trgovini i slično. Najmanje ispitanika, ukupno 1,4 % uzorka vjeruje da je to ipak u industriji automobila. Prema sekundarnom istraživanju primjeri akvizicije nalaze se u gotovo svakoj industriji, dok je danas najrazvijenija (i brojčano i vrijednosno) u sektoru tehnologije (društvene mreže, *online* trgovina i slično).



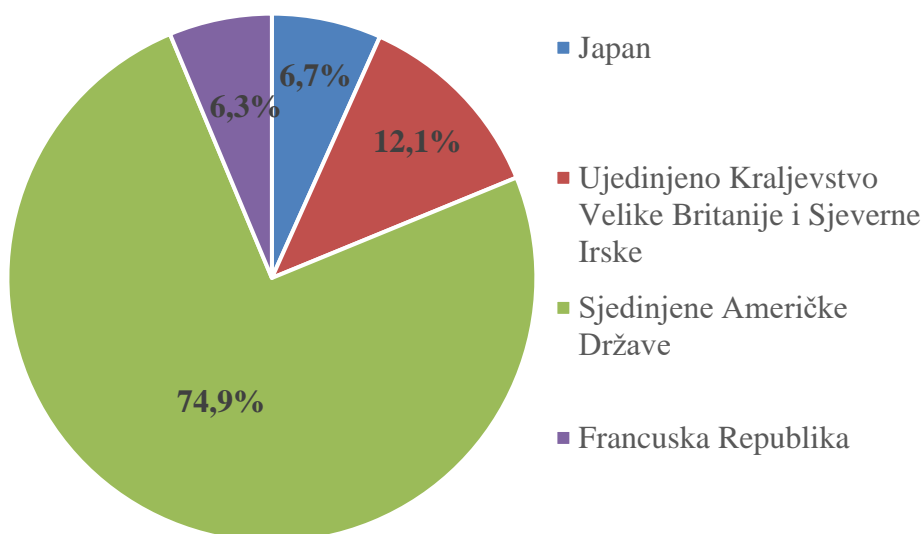
**Grafikon 9** Industrije u kojima prevladava način širenja putem akvizicije



**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Prema grafikonu 10, većina ispitanika, 74,9 % uzorka vjeruje da se tvrtke u Sjedinjenim Američkim Državama najviše razvijaju akvizicijom, dok najmanji dio uzorka (6,3 %) ipak vjeruje da je to u Francuskoj Republici. Prema sekundarnom istraživanju, najviše tvrtki se nalazi u Sjedinjenim Američkim Državama. Ispitanici su odgovore davali na pitanje „Prema Vašem mišljenju, koja svjetska država ima najviše akvizicija?“

**Grafikon 10** Države u kojima se najviše razvija akvizicija

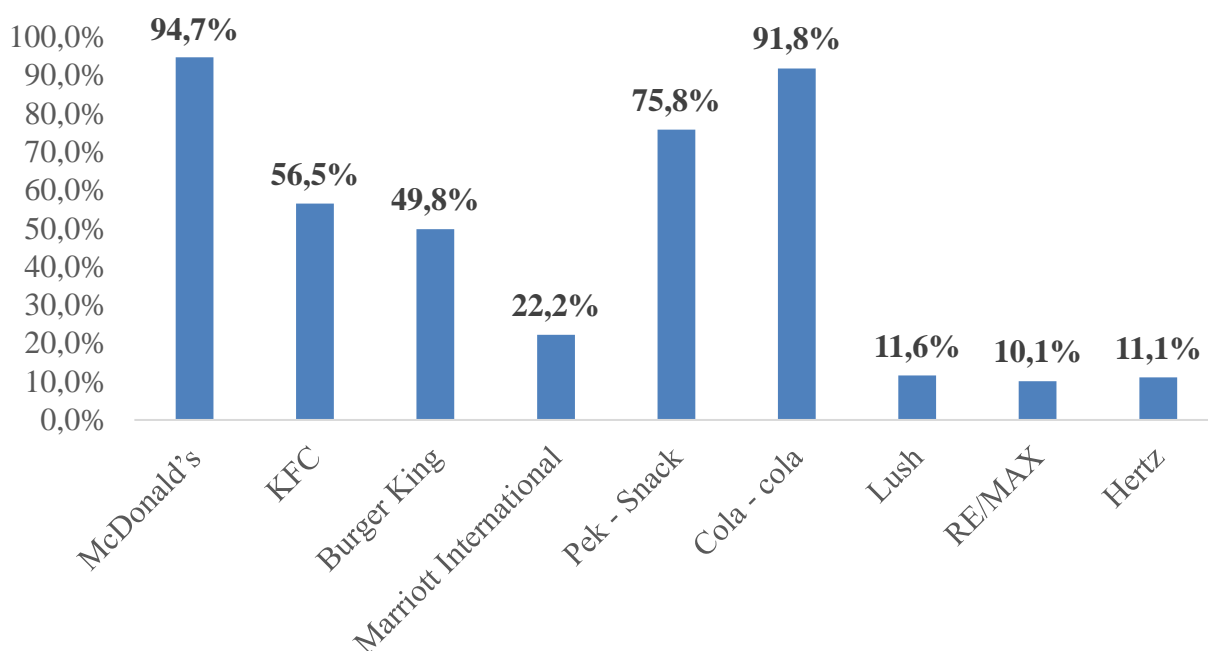


**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Danas u svijetu postoje brojne tvrtke i *brandovi* koji su se razvili franšizom ili akvizicijom. Na sljedećim grafikonima nalazi se popis pojedinih tvrtki i *brandova* te su ispitanici dali odgovore koje proizvode i/ili usluge oni najviše koriste, ili su imali prilike koristili. Na sljedeća dva pitanja ispitanici su mogli dati višestruki odgovor, tako da će se postotci rezultata odnositi na postotak odgovora ( a ne postotak uzorka).

Prema grafikonu 11 (pitanje na koje su ispitanici davali odgovore je „Usluge i/ili proizvode kojih od navedenih najpoznatijih svjetskih „franšizanata“ koristite i/ili ste imali priliku koristiti?“ , vidljivo je kako se najviše koriste (ili su se imale prilike koristiti) usluge i/ili proizvodi franšiza *McDonald's* (94,7 % odgovora), *Coca – Cola* (91,8 % odgovora) te *Pek – Snack* (75,8 % odgovora). S druge strane, najmanje se koriste (ili su se imale prilike koristiti) proizvodi i/ili usluge franšiza *Lush* (11,6 %), *RE/MAX* (10,1%) te *Hertz* (11,1 %).

**Grafikon 11** Tvrtke (franšize) čije proizvode i/ili usluge ispitanici najviše koriste

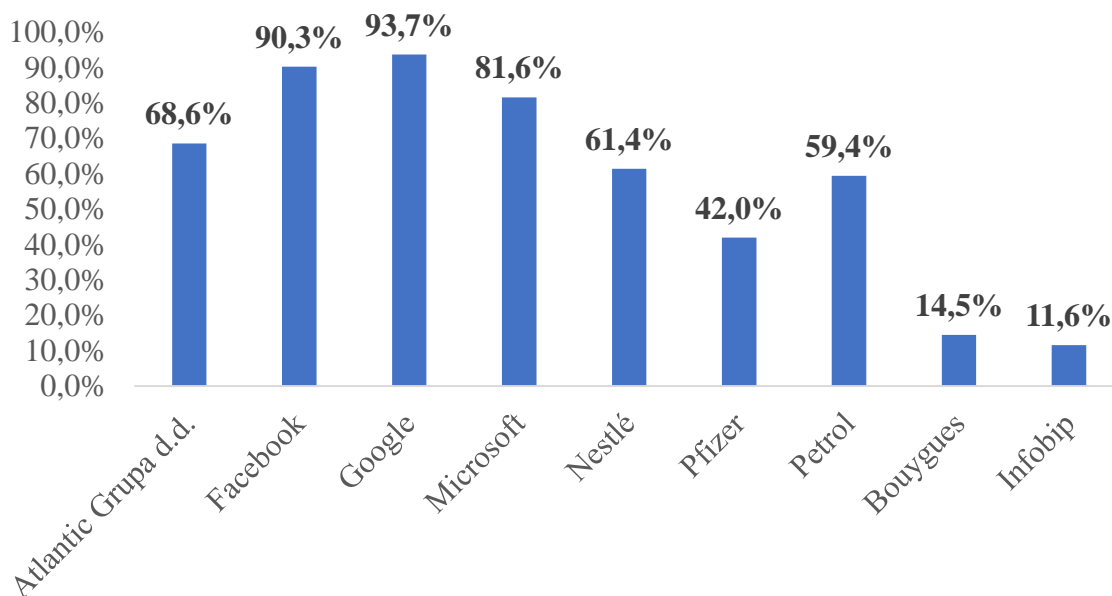


**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Na grafikonu 12 (pitanje na koje su ispitanici dali odgovore je „Usluge i/ili proizvode kojih od navedenih najpoznatijih svjetskih „akvizitora“ koristite i/ili ste imali priliku koristiti?“ vidljivo je kako ispitanici najviše koriste (ili su imali prilike koristiti) proizvode i/ili usluge „akvizitora“ *Google* (93,7 % odgovora), *Facebook* (90,3 % odgovora), i *Microsoft*

(81,6 % odgovora), dok najmanje koriste (ili su imali priliku koristiti) proizvode i/ili usluge tvrtki „akvizitora“ *Pfizer* (42 % odgovora), *Bouygues* (14,5 % odgovora) te *Infobip* (11,6 % odgovora). U rezultatima na navedeno pitanje uviđa se jedno od ograničenja istraživanja (detaljnije u potpoglavlju 2.4.)

**Grafikon 12** Tvrtke („akvizitori“) čije proizvode i/ili usluge ispitanici najviše koriste



**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Sljedeće dvije tablice prikazuju rezultate deskriptivne statistike. Tablice prikazuju rezultate za pitanja koja su se odnosila na ciljeve istraživanja (ciljevi 3. i 4. postavljeni u uvodu rada).

**Tablica 9** Deskriptivna statistika (rezultati vezani za cilj 3)

	Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
poznavanje, ali nerazlikovanje pojmova akvizicije i franšize	207	4	1	5	520	2,51	1,194	1,426
marketinški oblici akvizicije i franšize	207	4	1	5	930	4,49	,853	,727
razlikovanje pojmova akvizicije i franšize	207	4	1	5	894	4,32	,833	,694

veća razvijenost franšize u odnosu na akviziciju	207	4	1	5	879	4,25	,904	,818
karakteristike akvizicije i franšize	207	3	2	5	906	4,38	,861	,741
Valid N (listwise)	207							

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Tablica 9 prikazuje rezultate deskriptivne statistike pitanja (odnosno čestica) koje su se odnosile na cilj 1. Na čestice je dalo odgovor 207 ispitanika. Ispitanici su dali ocjene od 1 do 5.

Rezultati po postavljenim česticama su:

- Na česticu *Prije ispunjavanja anketnog upitnika znao/la sam za pojmove franšiza i akvizicija, no nisam ih razlikovao/la* ispitanici su odgovorili prosječnom ocjenom 2,51, visokom standardnom devijacijom 1,194 i visokom varijancom odstupanja 1,426. Priroda ovog pitanja je bila da ispitanici odgovore niskim ocjenama, što bi dokazalo da su oni znali za pojmove akvizicije i franšize prije ispitivanja te da su ih razlikovali;
- Na česticu *Franšiza i akvizicija predstavljaju marketinške oblike izlaska na strana tržišta* ispitanici su odgovorili prosječnom ocjenom 4,49, niskom standardnom devijacijom 0,853 i visokom varijancom odstupanja 0,727;
- Na česticu *Razlikujem pojmove akvizicija i franšiza* ispitanici su odgovorili prosječnom ocjenom 4,32, niskom standardnom devijacijom 0,833 i visokom varijancom odstupanja 0,694;
- Na česticu *Gledajući na akviziciju i franšizu, kao oblik eksternog rasta poduzeća razvijenija je franšiza* ispitanici su odgovorili sa prosječnom ocjenom 4,25, visokom standardnom devijacijom 0,904 i visokom varijancom odstupanja 0,818.
- U konačnici, na česticu *Akvizicijom se dobiva etablirana tvrtka s etabliranom marketinškom strukturom, dok se franšizom dobiva uhodano ime i marketing* ispitanici su odgovorili prosječnom ocjenom 4,38, niskom standardnom devijacijom 0,861 i visokom varijancom odstupanja 0,741. Na tu česticu ispitanici su dali ocjene od 2 do 5.

Sljedeća tablica prikazuje rezultate deskriptivne statistike koje se odnose na postavljene čestice za cilj 4.

**Tablica 10** Deskriptivna statistika (rezultati vezani za cilj 4)

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
poduzeće akvizicije ili franšize u državi stanovanja	207	4	1	5	362	1,75	1,316	1,733
poznavanje proizvoda akvizicija ili franšiza	207	4	1	5	913	4,41	,795	,632
najveća razvijenost akvizicije i franšize u industrijama	207	4	1	5	905	4,37	,795	,633
Valid N (listwise)	207							

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Tablica 10 prikazuje rezultate deskriptivne statistike na čestice koje su se odnosila na cilj 4. Na čestice je dalo odgovor 207 ispitanika te su svoje ocjene davali u rang od 1 do 5. Rezultati po postavljenim česticama su:

- Na česticu *U državi u kojoj živim ne postoji niti jedno poduzeće franšize ili akvizicije* ispitanici su odgovorili prosječnom ocjenom 1,75, standardna devijacija iznosi visokih 1,316, dok varijanca odstupanja iznosi 1,733;
- Na česticu *Upoznat/a sam da su proizvodi/usluge koje koristim (ili sam imao/la priliku*

koristiti) zapravo franšize ili akvizicije ispitanici su odgovorili prosječnom ocjenom 4,41, niskom standardnom devijacijom 0,795 i visokom varijancom odstupanja 0,632;

- Na česticu *Najviše koristim proizvode i/ili usluge franšize hrane i pića, dok akvizicije tehnologije i informatike* ispitanici su odgovorili prosječnom ocjenom 4,37, niskom standardnom devijacijom 0,795 i visokom varijancom odstupanja 0,633.

#### 4.4. Obrada rezultata – istraživačka pitanja

U nastavku slijedi obrada čestica koja su se odnosila na istraživačka pitanja kroz sljedeće modele:

- Deskriptivna statistika;
- *Pearsonov* koeficijent;
- T - test
- HI - kvadrat test.

U nastavku slijede tablice koje prikazuju rezultate odgovora ispitanika na čestice koje su se odnosile na istraživačka pitanja postavljena u uvodu rada (istraživačka pitanja 5. – 7.)

*„5. Koliko su ispitanici u Hrvatskoj, ali i u drugim zemljama upoznati sa strategijama eksternog rasta poduzeća, posebice sa strategijama akvizicija i franšiza?“*

*„6. Za koliko poduzeća (čije proizvode i/ili usluge svakodnevno koriste) znaju, a da su se razvila akvizicijom ili franšizom?,“*

**Tablica 11** Deskriptivna statistika (rezultati za pitanja 5. i 6. )

	Descriptive Statistics						
	N	Rang e	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
poznavanje strategija (svih)	207	4	1	5	4,14	,946	,894
odabir strategija prema istraživanjima	207	4	1	5	4,33	,887	,786
poznavanje nabrojanih franšiza	207	4	1	5	4,57	,700	,490

poznavanje nabrojanih „akvizitora“	207	4	1	5	4,36	,881	,776
Valid N (listwise)	207						

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Tablica 11 prikazuje rezultate deskriptivne statistike na 4 čestica na koje su 207 ispitanika dalo svoje odgovore u rangu od 1 do 5.

Ispitanici su dali sljedeće odgovore:

- Na česticu *Upoznat/a sam s oblicima eksternih rasta poduzeća, odnosno marketinškim strategijama izlaska na strana tržišta (franšiza, akvizicija, izvoz, uvoz, licenca, strateški savezi...)* ispitanici su odgovorili s prosječnom ocjenom 4,14, visokom standardnom devijacijom 0,946 i visokom varijancom odstupanja 0,894;
- Na česticu *Postoje brojni oblici eksternih rasta poduzeća, a svako poduzeće odabire oblik prema brojim istraživanjima (isplativost, konkurentnost...)* ispitanici su odgovorili prosječnom srednjom ocjenom 4,33, niskom standardnom devijacijom 0,887 i visokom varijancom odstupanja 0,786;
- Na česticu *Upoznat/a sam kako su McDonald's, KFC, Coca – Cola i Burger King franšize* ispitanici su odgovorili prosječnom ocjenom 4,57, niskom standardnom devijacijom 0,700 i osrednjom varijancom odstupanja 0,490;
- Na česticu *Upoznat/a sam kako su Facebook, Microsoft i Google jedni od većih „akvizitora“ na svijetu* ispitanici su odgovorili prosječnom srednjom ocjenom 4,36, visokom standardnom devijacijom 0,881 i visokom varijancom odstupanja 0,776.

Ispitanici su na navedene čestice dali prosječne srednje ocjene veće od 3, što daje odgovor kako ispitanici znaju za marketinške strategije te kako oni znaju da tvrtke čije proizvode i/ili usluge oni koriste predstavljaju akvizicije ili franšize. Kao dodatna provjera odgovora, u nastavku će se izraditi i T test.

Sljedeća tablica prikazuje *Pearsonov* koeficijent te korelaciju između čestica.

**Tablica 12** *Pearsonov* koeficijent (rezultati vezani uz pitanja 5. i 6.)

		<b>Correlations</b>			
		poznavanje strategija (svih)	odabir strategija prema istraživanjima	poznavanje nabrojanih franšiza	poznavanje nabrojanih „akvizitora“
poznavanje strategija (svih)	Pearson Correlation	1	,577**	,375**	,261**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	184,213	99,667	51,174	44,855
	Covariance	,894	,484	,248	,218
	N	207	207	207	207
	odabir strategija prema istraživanjima	Pearson Correlation	,577**	1	,336**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	99,667	162,000	43,000	43,000
	Covariance	,484	,786	,209	,209
	N	207	207	207	207
poznavanje nabrojanih franšiza	Pearson Correlation	,375**	,336**	1	,422**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	51,174	43,000	100,870	53,609
	Covariance	,248	,209	,490	,260
	N	207	207	207	207
	poznavanje nabrojanih „akvizitora“	Pearson Correlation	,261**	,267**	,422**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	



Sum of Squares and Cross-products	44,855	43,000	53,609	159,826
Covariance	,218	,209	,260	,776
N	207	207	207	207

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz tablice 12 vidljivi su rezultati vezani za odgovore ispitanika na 4 čestice koje su se odnosile na pitanja 5. i 6. Iz tablice je vidljivo kako je svih 207 ispitanika odgovorilo na svako pitanje. Također, vidljiva je pozitivna veza između pitanja, tako da se može zaključiti da kako raste spoznaja i znanje za jednu česticu (na primjer poznavanje strategije), tako raste i znanje i poznavanje druge čestice (na primjer poduzeća koja su se razvila akvizicijom i franšizom).

Gledajući na *Pearsonove* koeficijente čestica, čestica *poznavanje strategija (svih)* ima najveću pozitivnu korelaciju s česticom *odabir strategija prema istraživanjima (0,577)*, dok najmanju s česticom *poznavanje nabrojanih „akvizitora“ (0,261)*. Čestica *odabir strategija prema istraživanjima* ima najveću pozitivnu korelaciju s česticom *poznavanje strategija (svih) (0,577)*, dok najmanju pozitivnu korelaciju ima s česticom *poznavanje nabrojanih „akvizitora“ (0,267)*. Nadalje, čestica *poznavanje nabrojanih franšiza* najveću pozitivnu korelaciju ima s česticom *poznavanje nabrojanih „akvizitora“ (0,422)*, dok najmanju pozitivnu korelaciju ima s česticom *odabir strategija prema istraživanjima (0,336)*. U konačnici, čestica *poznavanje nabrojanih „akvizitora“* ima najveću pozitivnu korelaciju s ranije spomenutom česticom *poznavanje nabrojanih franšiza (0,422)*, dok najmanju pozitivnu korelaciju ima s česticom *poznavanje strategija (svih) (0,261)*. Iako postoji pozitivna veza između čestica, većina korelacija je manja od 0,7, što pridonosi zaključku kako postoji vrlo slaba korelacija između čestica.

U nastavku slijedi obrada rezultata uz pomoć T testa.

**Tablica 13** T - test (rezultati vezani za pitanja 5. i 6.)

One-Sample Test						
Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
poznavanje strategija (svih)	62,916	206	,000	4,135	4,01	4,26
odabir strategija prema istraživanjima	70,305	206	,000	4,333	4,21	4,45
poznavanje nabrojanih franšiza	93,864	206	,000	4,565	4,47	4,66
poznavanje nabrojanih „akvizitora“	71,255	206	,000	4,362	4,24	4,48

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

U tablici 13 prikazani su rezultati T-testa čestica koje su se odnosile na pitanja 5. i 6. te je vidljivo kako su rezultati obrađeni uz razinu signifikantnosti od 95%. Ispitanici su na sva pitanja odgovarali ocjenama većim od 4,0. Srednja prosječna vrijednost kod svake čestice je veća od 3, te se može zaključiti kako distribucija odgovora ne slijedi *Gaussovu* distribuciju.

Kako bi se dokazalo ima li odstupanja u odgovorima između pojedinih sociodemografskih karakteristika, u sljedećoj tablici prikazani su rezultati alata HI - kvadrat test (ujedinjene *Crosstab* tablice). Brojevi u tablici označavaju broj odgovora pojedinih sociodemografskih karakteristika prema česticama i ocjenama.

**Tablica 14** Rezultati HI - kvadrat testa (rezultati vezani za pitanja 5. i 6.)

	Obilježje/čestica	poznavanje strategija (svih)					odabir strategija prema istraživanjima					poznavanje nabrojanih franšiza					poznavanje nabrojanih "akvizitora"					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
SPOL	muško	4	1	2	32	49	3	0	6	22	57	0	1	5	26	56	0	5	9	21	53	
	ženko	2	5	24	53	35	0	3	25	33	58	2	0	5	33	79	2	3	11	39	64	
DOB	18 - 22	1	1	1	11	20	0	0	5	5	24	1	0	2	9	22	0	2	2	8	22	
	23 - 27	3	1	8	19	14	1	0	10	12	22	0	1	5	9	30	1	3	4	13	24	
	28 - 32	0	2	5	16	20	0	1	5	14	23	0	0	1	14	28	1	3	4	15	20	
	33 - 37	0	2	2	15	15	1	1	4	9	19	0	0	0	11	23	0	0	5	9	20	
	38 i više	2	0	10	24	15	1	1	7	15	27	1	0	2	16	32	0	0	5	15	31	
DRŽAVA STANOVANJA	Republika Hrvatska	4	6	22	66	71	2	2	26	46	93	2	1	9	47	110	2	8	18	49	92	
	Bosna i Hercegovina	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	
	Republika Slovenija	1	0	4	19	13	1	1	4	9	22	0	0	1	11	25	0	0	2	10	25	
RAZINA STEČENOG OBRAZOVANJA	bez škole	0																				
	1 - 4. razred osnovne škole	0																				
	osnovna škola	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1
	srednja škola	1	2	3	35	20	1	1	8	17	34	2	0	4	22	33	0	2	5	20	34	
	preddiplomski studij	3	3	14	22	32	2	2	16	18	36	0	1	4	18	51	2	3	11	16	42	
	diplomski studij	1	1	7	21	23	0	0	6	15	32	0	0	0	16	37	0	2	4	20	27	
poslijediplomski studij	1	0	1	7	8	0	0	1	4	12	0	0	1	3	13	0	0	0	4	13		
RADNI STATUS	student/ica	2	1	3	13	10	0	0	7	8	14	1	0	2	6	20	1	0	3	10	15	
	nezaposlen/a	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	
	zaposlen/a	4	5	22	62	69	3	3	22	45	89	1	1	8	50	102	1	8	17	46	90	
	umirovljenik/ca	0	0	1	9	4	0	0	2	2	10	0	0	0	3	11	0	0	0	4	10	

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

U tablici 14 vidljivo je kako su ispitanici davali svoje ocjene na temelju četiri čestice. Kod svake čestice može se primijetiti kako su većina ispitanika davali ocjene 3, 4 ili 5. Zanimljivo je primijetiti kako ispitanici, čim imaju veću razinu obrazovanja, bolje poznaju strategije i primjere poduzeća razvijenih tim strategijama. Također, može se primijetiti kako su ispitanici koji spadaju u skupinu „zaposleni“ davali najveće ocjene navedenim česticama.

Kod čestice „Upoznat/a sam s oblicima eksternih rasta poduzeća, odnosno marketinškim strategijama izlaska na strana tržišta (franšiza, akvizicija, izvoz, uvoz, licenca, strateški savezi...)“ zanimljivo je primijetiti kako strategije najviše poznaju ispitanici u dobi od 38 i više godina, dok najmanje oni od 28 -32 godine. Na česticu „Postoje brojni oblici eksternih rasta poduzeća, a svako poduzeće odabire oblik prema brojnim istraživanjima (isplativost, konkurentnost...)“ najveće ocjene su dali ispitanici sa završenim preddiplomskim studijem. Također, na čestice „Upoznat/a sam kako su McDonald's, KFC, Coca – Cola i Burger King franšize“ i „Upoznat/a sam kako su Facebook, Microsoft i Google jedni od većih „akvizitora“ najveće ocjene su dali ispitanici koji su zaposleni, dok su najmanje ocjene dali ispitanici sa završenom srednjom školom.

Gledajući na Chi – Square Test, u istraživanje se ulazi sa pretpostavkom da između odgovora nema statistički značajnih razlika. Iz tablice 15 je vidljivo kako je kod čestice „Upoznat/a sam s oblicima eksternih rasta poduzeća, odnosno marketinškim strategijama

*izlaska na strana tržišta (franšiza, akvizicija, izvoz, uvoz, licenca, strateški savezi)”* Asymptotic Significance ( u daljnjem tekstu “AS”) manji od 0,05 po svim kategorijama, te se može zaključiti kako postoje statistički značajne razlike prema sociodemografskoj karakteristici “spol”. Razlike između uzorka postoje jer su pojedini ispitanici upoznati sa strategijama, dok pojedini nisu, što je dokazano ovim istraživanjem. Također, više žena, od muškaraca, je upoznato sa strategijama, te se može zaključiti kako žene više gledaju, te imaju pojedine stavove prema marketinškim strategijama eksternog rasta poduzeća.

**Tablica 15** *Chi - Square Tests* (rezultati vezani za pitanja 5. i 6.)

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,397 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	28,459	4	,000
Linear-by-Linear Association	9,838	1	,002
N of Valid Cases	207		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,55.

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Također, za česticu “*Postoje brojni oblici eksternih rasta poduzeća, a svako poduzeće odabire oblik prema brojnim istraživanjima (isplativost, konkurentnost...)*” “AS” je manji od 0,05 prema svim kategorijama, te se može zaključiti kako i kod ove čestice postoje statistički značajne razlike u odgovorima prema karakteristici “spol”. I kod ove čestice su u većem postotku žene dale veće ocjene, te se može zaključiti kako se žene bolje slažu sa navedenom činjenicom, u odnosu na muškarce. Rezultati su prikazani u tablici 16.

**Tablica 16** *Chi - Square Tests* (rezultati vezani za pitanja 5. i 6.)

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,560 <sup>a</sup>	4	,004
Likelihood Ratio	18,394	4	,001
Linear-by-Linear Association	4,033	1	,045
N of Valid Cases	207		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,28.

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Nadalje, slijedi obrada rezultata kroz četiri modela u kojem je cilj odgovoriti na istraživačko pitanje 7. postavljeno u uvodu rada.

*„7. U kojoj je mjeri ispitanicima važna strategija s kojom tvrtka nastupa na tržištu s proizvodima i/ili uslugama koje oni koriste*

**Tablica 17** Deskriptivna statistika (rezultati vezani za pitanje 7.)

<b>Descriptive Statistics</b>							
	N	Range	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation	Varianc e
omjer plaćeno - dobiveno	207	4	1	5	3,70	,989	,978
važnost kupca	207	4	1	5	3,92	,937	,877
bolja kvaliteta proizvoda/usluge	207	4	1	5	2,41	1,174	1,378
maksimalno zadovoljstvo kupaca	207	4	1	5	4,33	,806	,649
zadovoljstvo akvizicijom i franšizom	207	4	1	5	2,30	1,144	1,310
Valid N (listwise)	207						

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

U tablici 17 su prikazani rezultati deskriptivne statistike na 5 čestica na koje je 207 ispitanika dalo svoje odgovore u rangui od 1 do 5.

Ispitanici su dali sljedeće odgovore:

- Na česticu *Nije mi važno na koji se način neki proizvod i/ili usluga razvila na tržištu (odnosno nije mi važna strategija eksternog rasta poduzeća)*, važan mi je omjer plaćeno - dobiveno ispitanici su odgovorili s prosječnom ocjenom 3,70, visokom standardnom devijacijom 0,989 i visokom varijansom odstupanja 0,978;
- Na česticu *Smatram da sam kao kupac bitan/na za odluku o otvaranju/preuzimanju poduzeća* ispitanici su odgovorili prosječnom srednjom ocjenom 3,92, visokom standardnom devijacijom 0,937 i visokom varijansom odstupanja 0,887;
- Na česticu *Vjerujem kao bi proizvodi i/ili usluge koje konzumiram bili bolji kada bi bili rezultat neke druge marketinške strategije izlaska na strana tržišta (odnosno eksternog rasta poduzeća)* ispitanici su odgovorili prosječnom ocjenom 2,41, visokom standardnom devijacijom 1,174 i vrlo visokom varijansom odstupanja 1,378;
- Na česticu *Smatram da je poduzeću bitno da se na tržištu razvije onakvom marketinškom strategijom koja kupcu može pružiti maksimalno zadovoljstvo* ispitanici su odgovorili prosječnom srednjom ocjenom 4,33, niskom standardnom devijacijom 0,806 i visokom varijansom odstupanja 0,649;
- Na česticu *Smatram da mi proizvod i/ili usluga koja se razvila akvizicijom ili franšizom ne bi pružila jednako zadovoljstvo da se razvila kojom drugom marketinškom strategijom* ispitanici su odgovorili prosječnom ocjenom 2,30, visokom standardnom devijacijom 1,144 i vrlo visokom varijansom odstupanja 1,310.

Ispitanici su na pojedine čestice dali prosječne srednje ocjene veće od 3, a na pojedine manje, što daje odgovor kako je ispitanicima vrlo važna strategija eksternog rasta poduzeća. Kao dodatna provjera odgovora, u nastavku će se izraditi i T – test.

U nastavku slijedi tablica koja prikazuje *Pearsonov* koeficijent korelacije između čestica pomoću kojih se dolazilo do odgovora na pitanje 7.

**Tablica 18** Pearsonov koeficijent (rezultati vezani za pitanje 7.)

		<b>Correlations</b>				
		omjer plaćeno - dobiveno	važnost kupca	bolja kvaliteta proizvoda/u sluge	maksimalno zadovoljstvo kupca	zadovoljstvo akvizicijom i franšizom
omjer plaćeno - dobiveno	Pearson Correlation	1	,164*	,218**	,173*	,214**
	Sig. (2-tailed)		,019	,002	,013	,002
	Sum of Squares and Cross- products	201,430	31,208	52,159	28,367	49,870
	Covariance	,978	,151	,253	,138	,242
	N	207	207	207	207	207
važnost kupca	Pearson Correlation	,164*	1	-,029	,349**	,081
	Sig. (2-tailed)	,019		,681	,000	,246
	Sum of Squares and Cross- products	31,208	180,763	-6,507	54,256	17,870
	Covariance	,151	,877	-,032	,263	,087
	N	207	207	207	207	207
bolja kvaliteta proizvoda/usluge	Pearson Correlation	,218**	-,029	1	-,224**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,002	,681		,001	,000
	Sum of Squares and Cross- products	52,159	-6,507	283,913	-43,594	176,435
	Covariance	,253	-,032	1,378	-,212	,856
	N	207	207	207	207	207
maksimalno zadovoljstvo kupca	Pearson Correlation	,173*	,349**	-,224**	1	-,109
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,001		,118
	Sum of Squares and Cross- products	28,367	54,256	-43,594	133,662	-20,696
	Covariance	,138	,263	-,212	,649	-,100
	N	207	207	207	207	207

zadovoljstvo akvizicijom i franšizom	Pearson Correlation	,214**	,081	,637**	-,109	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,246	,000	,118	
	Sum of Squares and Cross- products	49,870	17,870	176,435	-20,696	269,826
	Covariance	,242	,087	,856	-,100	1,310
	N	207	207	207	207	207

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz tablice 18 vidljivi su rezultati vezani za odgovore ispitanika na 5 čestice koje su se odnosile na pitanje 7. Iz tablice je vidljivo kako je svih 207 ispitanika odgovorilo na svako pitanje. Također, vidljiva je pozitivna veza između pojedinih pitanja, ali je i između pojedinih čestica vidljiva negativna veza. Na primjer, kod pozitivne veze, kada raste spoznaja da je ispitanik kao kupac važan o otvaranju ili preuzimanju poduzeća, tada raste i spoznaja da se poduzeće razvija onom strategijom koja kupcu daje maksimalno zadovoljstvo. S druge strane, kod negativne veze, kada raste spoznaja da poduzeće odabire onu strategiju koja kupcu pruža maksimalno zadovoljstvo, tada se smanjuje spoznaja da bi proizvod ili usluga bili bolji kada bi bili rezultat neke druge marketinške strategije.

Gledajući na *Pearsonove* koeficijente čestica, čestica *omjer plaćeno – dobiveno* ima najveću pozitivnu korelaciju s česticom *bolja kvaliteta proizvoda/usluge* (0,218), dok najmanju s česticom *važnost kupca* (0,164). Čestica *važnost kupca* ima najveću pozitivnu korelaciju s česticom *maksimalno zadovoljstvo kupca* (0,349), dok negativnu korelaciju ima s česticom *bolja kvaliteta proizvoda i usluga* (-0,029). Nadalje, čestica *bolja kvaliteta proizvoda/usluge* ima najveću pozitivnu korelaciju s česticom *zadovoljstvo akvizicijom i franšizom* (0,637), dok najveću negativnu korelaciju ima s česticom *maksimalno zadovoljstvo kupca* (-0,224). Također, čestica *zadovoljstvo akvizicijom i franšizom* ima najveću pozitivnu korelaciju s ranije spomenutom česticom *bolja kvaliteta proizvoda i usluge* (0,637), dok najveću negativnu korelaciju ima s česticom *maksimalno zadovoljstvo kupca* (-0,109). Iako su pojedine čestice u pozitivnoj, a pojedine u negativnoj korelaciji, postoji slaba korelacija između odgovora.

U nastavku slijedi obrada rezultata uz pomoć T – testa.



**Tablica 19** T - test (rezultati vezani uz pitanje 7.)

One-Sample Test						
Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
omjer plaćeno - dobiveno	53,841	206	,000	3,700	3,56	3,84
važnost kupca	60,249	206	,000	3,923	3,79	4,05
bolja kvaliteta proizvoda/usluge	29,484	206	,000	2,406	2,24	2,57
maksimalno zadovoljstvo kupca	77,313	206	,000	4,329	4,22	4,44
zadovoljstvo akvizicijom i franšizom	28,968	206	,000	2,304	2,15	2,46

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

U tablici 19 prikazani su rezultati T-testa čestica koje su se odnosile na sedmo pitanje te je vidljivo kako su i ti rezultati obrađeni uz razinu signifikantnosti od 95 %. Ispitanici su na sva pitanja odgovarali ocjenama većim od 2,0, no manjim od 4,4. Srednja prosječna vrijednost kod svake čestice nije veća od 3 (kod 3 čestica je veći od 3,0, kod 2 čestice je manji). Distribucije odgovora ni u ovom slučaju ne slijede *Gaussovu* distribuciju.

Kako bi se dokazalo ima li odstupanja u odgovorima između pojedinih sociodemografskih karakteristika, u sljedećoj tablici prikazani su rezultati alata HI - kvadrat test (ujedinjene *Crosstab* tablice). Brojevi u tablici označavaju broj odgovora pojedinih sociodemografskih karakteristika prema česticama i ocjenama.

**Tablica 20** Rezultati HI - kvadrat testa (rezultati vezani uz pitanje 7.)

	Obilježje/čestica	omjer plaćeno - dobiveno					važnost kupca					bolja kvaliteta proizvoda/usluge					maksimalno zadovoljstvo kupca					zadovoljstvo akvizicijom i franšizom				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
SPOL	muško	3	9	29	29	18	1	3	19	35	30	31	31	16	8	2	1	1	11	26	49	30	32	15	10	1
	ženko	2	6	37	43	31	1	10	29	45	34	23	37	26	25	8	0	2	18	42	57	31	34	29	18	7
DOB	18 - 22	0	3	14	13	4	0	1	10	13	10	11	13	5	4	1	0	0	2	12	20	12	13	7	1	1
	23 - 27	1	1	15	15	13	0	2	8	19	16	7	16	12	7	3	1	0	7	12	25	10	12	14	7	2
	28 - 32	1	4	9	18	11	1	3	9	21	9	18	8	7	7	3	0	0	8	13	22	19	6	7	7	4
	33 - 37	2	3	14	5	10	1	4	7	9	13	10	10	9	4	1	0	2	4	16	12	10	13	8	3	0
	38 i više	1	4	14	21	11	0	3	14	18	16	8	21	9	11	2	0	1	8	15	27	10	22	8	10	1
DRŽAVA STANOVANJA	Republika Hrvatska	5	8	58	57	41	2	10	38	69	50	42	50	37	32	8	1	3	23	54	88	49	47	37	28	8
	Bosna i Hercegovina	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
	Republika Slovenija	0	7	8	15	7	0	3	10	11	13	12	18	5	1	1	0	0	6	14	17	12	19	6	0	0
RAZINA STEČENOG OBRAZOVANJA	bez škole	0																								
	1 - 4. razred osnovne škole	0																								
	osnovna škola	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0
	srednja škola	1	5	18	25	12	1	1	14	28	17	11	22	11	15	2	0	1	7	23	30	13	21	10	12	5
	preddiplomski studij	1	3	28	22	20	1	5	21	25	22	15	20	25	9	5	1	1	13	21	38	20	23	21	9	1
	diplomski studij	1	7	13	18	14	0	6	10	21	16	24	14	6	6	3	0	0	8	18	27	22	12	11	7	1
poslijediplomski studij	2	0	6	7	2	0	1	3	5	8	3	12	0	2	0	0	1	1	6	9	5	9	2	0	1	
RADNI STATUS	student/ica	1	2	9	11	6	1	0	8	12	8	4	10	8	6	1	0	0	3	11	15	5	11	10	3	0
	nezaposlen/a	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0
	zaposlen/a	4	11	54	52	41	1	13	36	61	51	45	50	32	26	9	1	3	25	50	83	48	48	34	24	8
	umirovljenik/ca	0	2	3	8	1	0	0	3	7	4	4	7	2	1	0	0	0	0	0	6	8	7	6	0	1

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz tablice 20 vidljivo je kako su ispitanici davali svoje ocjene na temelju pet čestica. Kod svake čestice može se primijetiti kako su većina ispitanika davali ocjene 3, 4 ili 5, dok se kod pojedinih pitanja može primijetiti kako su ispitanici odgovarali pretežno ocjenom 1 ili 2. Moguće je primijetiti kako su ispitanici na čestice „Vjerujem kao bi proizvođač i/ili usluge koje konzumiram bili bolji kada bi bili rezultat neke druge marketinške strategije izlaska na strana tržišta (odnosno eksternog rasta poduzeća)“ i „Smatram da mi proizvod i/ili usluga koja se razvila akvizicijom ili franšizom ne bi pružila jednako zadovoljstvo da se razvila kojom drugom marketinškom strategijom“ dali većinom odgovore 1 ili 2, te su pokazali da se sa tim česticama oni ne slažu. U odgovorima na česticu „Smatram da je poduzeću bitno da se na tržištu razvije onakvom marketinškom strategijom koja kupcu može pružiti maksimalno zadovoljstvo“ vidljivo je kako su najveće ocjene dali ispitanici sa završenim preddiplomskim studijem, dok su najmanje ocjene dali ispitanici sa završenim diplomskim studijem. Čestica „Nije mi važno na koji se način neki proizvod i/ili usluga razvila na tržištu (odnosno nije mi važna strategija eksternog rasta poduzeća), važan mi je omjer plaćeno – dobiveno“ rezultirala je odgovorima da se s njom najviše slažu ispitanici u dobi od 38 godina i više, dok najmanje oni u dobi od 33 – 37 godina. U konačnici, s česticom „Smatram da sam kao kupac bitan/na za odluku o otvaranju/preuzimanju poduzeća“ se najviše slažu ispitanici koji su zaposleni, dok je na ovu česticu moguće primijetiti kako se 13 ispitanika u potpunosti ne slažu s time, odnosno ne smatraju.

Gledajući na Chi – Square Test, statističke značajne razlike postoje i u odgovorima na česticu “*Vjerujem kako bi proizvodi i/ili usluge koje konzumiram bili bolji kada bi bili rezultat neke druge marketinške strategije izlaska na strana tržišta (odnosno eksternog rasta poduzeća)*”. Naime, razlike postoje prema karakteristikici “*spol*”. U tablici 21 vidljivo je kako je “AS” manji od 0,05 prema svim kategorijama, te je moguće zaključiti kako su muškarci na česticu odgovorili pretežito niskim ocjenama, dok žene sa pretežito visokim ocjenama.

**Tablica 21** *Chi - Square Tests* (rezultati vezani uz pitanje 7.)

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,082 <sup>a</sup>	4	,017
Likelihood Ratio	12,512	4	,014
Linear-by-Linear Association	11,822	1	,001
N of Valid Cases	207		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,25.

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Kod čestice “*Vjerujem kako bi proizvodi i/ili usluge koje konzumiram bili bolji kada bi bili rezultat neke druge marketinške strategije izlaska na strana tržišta (odnosno eksternog rasta poduzeća)*” statistički značajne razlike u odgovorima postoje prema sociodemografskoj karakteristikici “*država stanovanja*”. Naime, većina ispitanika je na pitanje odgovorila niskim ocjenama, ispitanici iz Republike Hrvatske su na pitanje odgovorili i visokim ocjenama, dok su ispitanici iz Republike Slovenije i Bosne i Hercegovine visokim ocjenama odgovorili u vrlo malom postotku. Prema tome se može zaključiti kako ispitanici iz Hrvatske u većoj mjeri vjeruju u definiranu česticu, dok ostali u manjem opsegu. Razlog tome je bolja informiranost, iskustvo s različitim strategijama i slično. Rezultati su vidljivi u tablici 22 (“AS” je manji od 0,05 prema svim kategorijama).

**Tablica 22** *Chi - Square Tests* (rezultati vezani uz pitanje 7.)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,149 <sup>a</sup>	8	,000
Likelihood Ratio	18,421	8	,018
Linear-by-Linear Association	5,885	1	,015
N of Valid Cases	207		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Također, i kod čestice “*Smatram da mi proizvod i/ili usluga koja se razvila akvizicijom ili franšizom ne bi pružila jednako zadovoljstvo da se razvila kojom drugom marketinškom strategijom*” postoje statistički značajne razlike prema sociodemografskoj karakteristici “država stanovanja”. U tablici 23 vidljivo je kako je “AS” manji od 0,05 prema svim kategorijama. Kao i na prethodnu česticu, ispitanici iz Republike Hrvatske dali su u većoj mjeri manje ocjene na definiranu česticu, dok je određeni postotak dao i veće ocjene. Ispitanici iz Republike Slovenije i Bosne i Hercegovine dali su manje ocjene te se može primijetiti neslaganje u stavovima, odnosno vjerovanju u česticu između stanovnika triju država. Svakako, razlozi su višestruki, no bolja informiranost i znanje, te iskustvo vodi i drugačijim odgovorima. Svakako, ispitanici koji su konzumirali proizvode i/ili usluge koje su se razvile akvizicijom i franšizom imaju različite dojmove i zadovoljstva, te su zato takve i ocjene i u konačnici rezultati.

**Tablica 23** *Chi - Square Tests* (rezultati vezani uz pitanje 7.)

Chi-Square Tests			Asymptotic Significance (2-sided)
	Value	df	
Pearson Chi-Square	17,500 <sup>a</sup>	8	,025
Likelihood Ratio	22,610	8	,004
Linear-by-Linear Association	7,170	1	,007
N of Valid Cases	207		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

**Izvor:** vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

U konačnici, u odgovorima na česticu “Vjerujem kako bi proizvodi i/ili usluge koje konzumiram bili bolji kada bi bili rezultat neke druge marketinške strategije izlaska na strana tržišta (odnosno eksternog rasta poduzeća)” također se uviđaju statistički značajne pogreške. U tablici 24 vidljivo je kako je “AS” na definiranu česticu manji od 0,05 po svim kategorijama, gledajući na sociodemografsku karakteristiku “razina obrazovanja”. Većina ispitanika sa završenom srednjom školom, preddiplomskim, diplomskim i poslijediplomskim studijem dali su niske ocjene ( od 1 do 3) na definiranu česticu, čime su pokazali da oni u to ne vjeruju u potpunosti. Može se zaključiti kako postoji razlika jer većina ispitanika sa većim stupnjem obrazovanja bolje poznaju strategije, znaju što one donose (prednosti i nedostatke)...

**Tablica 24** *Chi - Square Tests* (rezultati vezani uz pitanje 7.)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,009 <sup>a</sup>	16	,001
Likelihood Ratio	42,038	16	,000
Linear-by-Linear Association	6,797	1	,009
N of Valid Cases	207		

a. 12 cells (48,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Izvor: vlastita izrada autora prema provedenom istraživanju

Iz priloženog se može zaključiti kako postoje statistički značajne razlike između odgovora prema pojedinim sociodemografskim karakteristikama. Razlozi su mnogi – bolja informiranost, znanje, zadovoljstvo marketinškim strategijama, ...

#### 4.5. Ograničenja istraživanja

Istraživanju je pristupilo ukupno 207 ispitanika. U istraživanju je uviđeno i poneko ograničenje. Prvo ograničenje se može navesti činjenica kako je istraživanje provedeno samo putem interneta (*Facebook* i *e - mail*). Iz razloga što se nije stupilo u direktni kontakt („oči u oči“) sa ispitanicima, ne može se reći koliko ispitanika je bilo koncentrirano, koliko ispitanika je s razumijevanjem čitalo pitanja,... Sljedeće ograničenje se odnosi na mali broj ispitanika (207), te što uzorak nije reprezentativan. Većina ispitanika dolazi iz Hrvatske (81,6 %), dok manji broj iz Slovenije (17,9 %) i Bosne i Hercegovine (0,5 %). Vjeruje se kako bi rezultati bili kvalitetniji kada bi se uključili ispitanici iz drugih država, obzirom da se franšize i akvizicije nalaze gotovo na svakom tržištu.

Kao jedno od glavnih ograničenja istraživanja primijećeno je kod obrađivanja odgovora (odnosno obrada odgovora na pitanje 13), gdje nisu svi ispitanici odgovorili da su koristili *Facebook* ili *Google*, dok se anketa dijelila upravo putem tih mreža. To predstavlja mali „poduzorak“ koji nije sa razumijevanjem pristupio ispunjavanju ankete, što predstavlja ograničenje ovog istraživanja.

Usprkos svemu, navedeno istraživanje je donijelo i određene spoznaje i zaključak kako je važno uključiti krajnjeg kupca u proces odluke o razvoju proizvoda i/ili usluge određenom strategijom na tržištu na kojem je on „konzument“

## 5. ZAKLJUČAK

Pitanje koje si postavlja svaka tvrtka je koji je njezin cilj u dugom roku. Svakako, dugoročni ciljevi su kompleksniji. Brojnim tvrtkama cilj je razviti se u inozemstvu, odnosno prodrijeti na strana tržišta. U tome koriste različite marketinške strategije izlaska na strana tržišta. Prilikom odluke o izlasku, vrlo važno je i provesti istraživanje tržišta na koje se želi izaći kako bi se otkrile prilike, prijetnje, mogućnosti, karakteristike, rizici i slično. Na temelju toga svaki poduzetnik može odabrati strategiju koja će mu vratiti uloženo. U svijetu je danas razvijena svaka marketinška strategija, dok je svakako najrazvijeniji izvoz, jer predstavlja najjednostavniji i najjeftiniji oblik eksternog rasta poduzeća. U Hrvatskoj se na tržištu mogu naći tvrtke koje su se razvile s franšizom, akvizicijom, licencom, i slično. Najrazvijenije strategije su izvoz i predstavništvo u inozemstvu. Kao jedne od strategija mogu se navesti i akvizicija i franšiza. Franšiza predstavlja način širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga koja pruža mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom, dok akvizicija prikazuje kupnju cijelog ili dijela poduzeća jer poduzeće više ne egzistira samostalno. U svijetu postoji velika sklonost i tendencija navedenim strategijama, dok se u Hrvatskoj mogu naći poduzeća razvijena navedenim strategijama. Najpoznatije Hrvatske franšize su *Pek – Snack*, *bio&bio*, *Lantea Group* i *News*, dok su najpoznatije svjetske franšize *McDonald's*, *KFC* i *Mariott International*. U franšiznom poslovanju najviše se razvijaju poduzeća koja se bave distribucijom hrane i pića, dok se franšiza najviše razvija u Sjedinjenim Američkim Državama. Najveći „akvizitori“ svijeta su *Microsoft* i *Google*, dok su u Hrvatskoj to *Infobip*, *Podravka*, *Mlinar*, *Adriatic Grupa d.d.*... U akvizicijama, najviše se ih pronalazi u IT sektoru i to u Sjedinjenim Američkim Državama. Kao i u svakom poslovanju, i u akvizicijama i franšizama se dolazi do rizika i problema. Kvalitetnim istraživanjem tržišta i kvalitetnim menadžment timom rizici i problemi se mogu smanjiti maksimalno. Važna je kvalitetna komunikacija, poštivanje ugovora, dobri međuljudski odnosi...

U sklopu istraživanja provedeno je i deskriptivno istraživanje na uzorku od 207 ispitanika putem *online* ankete kao metode istraživanja. Anketa je sadržavala 32 pitanja. Istraživanje je bilo provedeno u razdoblju od mjesec dana (od 8. svibnja – 8. lipnja 2023.). Istraživanjem se željelo odgovoriti na tri istraživačka pitanja te „ispuniti“ dva cilja istraživanja (koji su bili povezani s istraživačkim pitanjima). Rezultati istraživanja obrađeni su putem programa *Microsoft Office Excel* (manji dio), dok se veći dio analizirao putem SPSS programa.



Rezultati odgovora koji su se vezali na postavljena istraživačka pitanja obradili su se uz pomoć deskriptivne statistike, *Pearsonov*-og koeficijenta, T – testa te HI - kvadrat testa. Kao odgovori na postavljena pitanja može se reći kako su većina ispitanika u Hrvatskoj i ostalim zemljama, iz kojih su pristupili ispitivanju, zapravo upoznati sa strategijama, pojmovima akvizicije i franšize te znaju da su se proizvodi i/ili usluge koji oni koriste zapravo razvili navedenim strategijama. Ispitanicima je, prema istraživanju, zapravo važna strategija kojom su se tvrtke razvile, što je dokaz da je potrebno uključivati i krajnjeg korisnika u proces istraživanja tržišta. Također, oni ne vjeruju da bi proizvod/ili usluga bili bolji kada bi se razvili drugom strategijom. Pretpostavka zašto je njihovo mišljenje takvo je ta što su upoznati su se neki proizvodi razvili franšizom, te će se na svakom mjestu pružiti ista usluga, ili isporučiti isti proizvod, dok se akvizicijom mogu „bojati“ kako će se proizvod i/ili usluga, zbog novog vlasništva, promijeniti, ukinuti,... Sve to predstavlja veliko pitanje i mogućnost za daljnje istraživanje. Također, kod pojedinih pitanja postoje statistički značajne razlike u odgovorima ispitanika prema određenoj sociodemografskoj karakteristikama. Razlozi su mnogi – bolja informiranost, zadovoljstvo marketinškim strategijama, znanje...

Navedeno istraživanje ima i pojedina ograničenja, no u konačnici pridonosi znanosti na način da tvrtke mogu spoznati važnost mišljenja krajnjeg kupca o strategiji kojom će razviti svoj proizvod i/ili uslugu na njihovom tržištu (odnosno na tržištu na kojem su oni „konzumenti“ tih proizvoda/usluga). Potrebno je i njih ispitati, jer će se na taj način razviti upravo pravom strategijom koja će kupcu pružiti maksimalno zadovoljstvo.

Daje se preporuka da se istraživanje nastavi, te da se istraži koje strategije ispitanici preferiraju, s kojima nisu zadovoljni i kakva su njihova iskustva s proizvodima i/ili uslugama na drugim tržištima, a da su se razvila određenom strategijom (zbog potencijala da se razvije na njihovom tržištu).

## 6. LITERATURA

### Knjige:

- 6.1. Andrijanić, I., Pavlović, D. (2016). Međunarodno poslovanje. Zagreb, Libertas
- 6.2. Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2008): *Poduzetništvo*. MATE d.o.o., Zagreb, sedmo izdanje.
- 6.3. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006): *Osnove marketinga*. MATE d.o.o., Zagreb, četvrto europsko izdanje.
- 6.4. Mankiw, N.G. (2006): *Osnove ekonomije*. Mate : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
- 6.5. Matić, B. (2016): *Poslovanje u vanjskoj trgovini*. Ekonomski fakultet, Zagreb
- 6.6. Mezulić Juric, P., Alpesa, M. (2022) „Rast malih i srednjih poduzeća kroz akvizicije: Spavanje s jednim okom otvorenim“, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva
- 6.7. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z. (2012): *Osnove međunarodnog marketinga*, Školska knjiga, Zagreb
- 6.8. Renko, N. i Brečić, R. (2016.): *Marketing malih i srednjih poduzeća*, Školska knjiga, Zagreb

### Znanstveni članci

- 6.9. Aktas, N., Petmezas, D., Servaes, H., Karampatsas, N. (2021) „Credit ratings and acquisitions“, *Journal of corporate finance*, vol. 69
- 6.10. Androsova, I., Sogacheva, O. (2020) „Transformation of business partnership in modern conditions based on franchising tools“ *Economic annals – XXI*, vol. 186 (11 – 12), str. 86 – 93
- 6.11. Colla, E., Ruiz-Molina, E., Chastenet De Gery, C., Deparis, M. (2020), „Franchisee’s entrepreneurial orientation dimensions and performance. Evidence from France“, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 30 (5), str. 538 – 554

- 6.12.** Dunković, D. (2022). "Upravljanje potrošačkim garancijama". Računovodstvo i financije, vol. LXVIII (8), str. 96-99
- 6.13.** Erceg, A. (2020) „Američke franšize u srednjoj i istočnoj Europi – pregled pristupa novom tržištu“, *Evropske i evroazijske integracije – prednosti i nedostatci – TOM III*, str. 193 – 203
- 6.14.** Erceg, A. i Orban, I. (2020) „Franšiza – način pokretanja poduzetničkog pothvat“, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, vol. 10 (2), 58 – 70
- 6.15.** Erceg, A., Vidić, A. (2020) „Širenje poslovanja – je li franšiza odgovor?“ *Evropska revija*, vol.11 (1), str. 113 – 121
- 6.16.** Ghantous, N., Christodoulides, G. (2020), „Franchising brand benefits: An integrative perspective“, *Industrial marketing management*, vol. 91, str. 442-454
- 6.17.** Iddy, J.J. (2021) “Knowledge transfer mechanisms in franchise network”, *Journal of knowledge management*, vol. 25(5), str. 1006-1026
- 6.18.** Jurun, K., Laća, S. (2019) „Alokacija kupoprodajne cijene pri akviziciji društva“, *Računovodstvo, revizija i porezi u praksi*“ 54. jesensko savjetovanje, str. 53 – 67
- 6.19.** Kalkoshki, A.A., Abadi, M.H. (2019), “Franchise Contract in International Business Law”, *Revista de direito da cidade-city law*, vol. 11(2), str. 257 – 277
- 6.20.** Krupka, Z., Vlašić, G., Škare, V. (2021) „Marketing u globalnom i digitalnom okruženju“ *Osnove marketinga*, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 87 – 110
- 6.21.** Kukec, Lj., Erceg, A. (2021) „Analiza digitalne pristunosti nacionalnih franšiznih udruga“ *Obrazovanje za poduzetništvo*, vol. 11 (2), str. 51 – 66
- 6.22.** Kušer, M., Tomičić Furjan, M. i Hrustek, L. (2019). “Identifikacija kupaca i kreiranje marketinške strategije za novi proizvod ili uslugu”. *CroDiM - International Journal of Marketing Science*, vol.2 (1), str. 73-81
- 6.23.** Lezibat, T., Baković, T., Lulić, L. (2006). “Međunarodna spajanja i akvizicije u Hrvatskoj gospodarskoj praksi” dostupno na

<https://hrcak.srce.hr/file/12166>

- 6.24.** Martinović, M. (2015). “*Dobra marketinška strategija čini veliku razliku*”. *IN Store, B2B časopis za trgovinu*, vol. 40, str. 20-21
- 6.25.** Mehdipour, M. Bagheri, P. (2021) “*The Franchise Agreement in International Trade: its Advantages and Disadvantages*”, *Cuestiones politicas*, vol. 39 (69), str. 296 – 316
- 6.26.** Mills, C.E., Jeremiah, F. (2021) “*Franchising microbusinesses: coupling identity undoing and boundary objects*”, *Emerald group publishing ltd*, vol. 27 (1), str. 231-250
- 6.27.** Perrigot, R., Lopez-Fernandez, B., Basset, G. (2021) “*Conflict management capabilities in franchising*”, *Journal of retailing and consumer services*, vol. 63
- 6.28.** Prykhodko, I., Ohinok, S. (2019) „*Factors affecting franchising development in the economy of the European countries*“, *Baltic journal economic studies*, vol. 5 (5), str. 145 – 150
- 6.29.** Ramadhana, M.O., Adioetomo, S.M., Irbansyah, B., Hartijasti, Y. (2022). “*Building Acquisition Management Capability to Improve Firm Performance in Acquisitions: An ASEAN Context*”. *International journal of Asian business and information management*, vol. 13 (2)
- 6.30.** Sopta, M., Knežević, F. (2019) „*Akvizicije poduzeća na drogerijskom tržištu na primjeru poduzeća Müller trgovina Zagreb d.o.o.*“ *48th International Scientific Conference on Economic and Social Development – „Managerial Issues in Modern Business*“, *Varšava, Poljska*, str. 118 – 137
- 6.31.** Watson, A., Dada, O., Wright, O., Perrigot, R. (2019), “*Entrepreneurial Orientation Rhetoric in Franchise Organizations: The Impact of National Culture*”, *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 43, str . 751-772

### **Internetske stranice**

- 6.32.** Argus grupa. Spajanje i akvizicija poduzeća. (<https://argus-grupa.hr/spajanje-i-akvizicije-poduzeca/>) (22.11.2022.)
- 6.33.** Atlantic Grupa d.d. Povijesni razvoj Atlantic Grupe d.d.

- (<https://www.atlantic.hr/hr/o-nama/povijesni-razvoj>) (4.06.2023.)
- 6.34.** Dnevnik.hr. Vjetar u leđa hrvatskim poduzetnicima: Kako izvoziti vlastiti proizvod i postati konkurentniji na tržištu ([https://dnevnik.hr/vijesti/vjetar-u-ledja-hrvatskim-poduzetnicima-kako-izvoziti-vlastiti-proizvod-i-postati-konkurentniji-na-trzistu---](https://dnevnik.hr/vijesti/vjetar-u-ledja-hrvatskim-poduzetnicima-kako-izvoziti-vlastiti-proizvod-i-postati-konkurentniji-na-trzistu---642083.html)642083.html) (23.11.2022.)
- 6.35.** Education. Primjeri akvizicije (<https://hr.education-wiki.com/6737863-acquisition-examples>) (23.11.2022.)
- 6.36.** Franchising.hr. Top američke franšize za 2022. (<https://franchising.hr/clanak/1653/top-americke-fransize-za-2022/>) (04.06.2023.)
- 6.37.** HBOR. Ulazak na tržište (<https://izvoz.hbor.hr/izvozni-vodic/ulazak-na-trziste/>) (24.11.2022.)
- 6.38.** HGK. Prvi Forum franšiza 2019. (<https://www.hgk.hr/prvi-forum-fransiza-2019-najava>) (18.06.2023.)
- 6.39.** Hrvatska udruga za franšizno poslovanje. O nama. (<https://www.fip.com.hr/>) (04.06.2023)
- 6.40.** HUF. Tri najveće franšize u svijetu. (<https://hu-pf.hr/3-najvece-fransize-u-svijetu/>) (04.06.2023.)
- 6.41.** ICT Business. TOP 10 najvećih akvizicija Googlea (<https://www.ictbusiness.info/poslovanje/top-10-najvecih-akvizicija-googlea>) (23.11.2022.)
- 6.42.** Izvoz.gov.hr. Market Access Day: Korištenje praktičnih alata Europske komisije za ulazak na treća tržišta. (<https://izvoz.gov.hr/vijesti/market-access-day-koristenje-prakticnih-alata-europske-komisije-za-ulazak-na-treca-trzista/5981>) (31.05.2023.)
- 6.43.** Izvoz.gov.hr. O hrvatskom izvozu. (<https://izvoz.gov.hr/o-hrvatskom-izvozu/9>) (31.05.2023)
- 6.44.** Ja Trgovac. Mercator-CG preuzeo crnogorski lanac Franca. (<https://jatrgovac.com/mercator-cg-preuzeo-crnogorski-lanac-franca/>) (18.06.2023.)
- 6.45.** Jutarnji. 10 najvećih preuzimanja: Led je probio Crodux, a vrhunac je bio Kraš (<https://novac.jutarnji.hr/novac/makro-mikro/10-najvecih-preuzimanja-led-je-probio-crodux-a-vrhunac-je-bio-kras-9794293>)

(23.11.2022.)

- 6.46.** Jutarnji. Microsoft dobio zeleno svjetlo za ogromnu akviziciju: Za 16 milijardi dolara kupuje Nuance (<https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/microsoft-dobio-zeleno-svjetlo-za-ogromnu-akviziciju-za-16-milijardi-dolara-kupuje-nuance-15136556>) (23.11.2022.)
- 6.47.** K & J Translations. Međunarodni marketing u odnosu na globalne marketinške strategije. (<https://www.kjtranslations.hr/blog/međunarodni-marketing-u-odnosu-na-globalne-marketinske-strategije/>) (21.11.2022.)
- 6.48.** Lean Startup Croatia. Marketing strategije za izlazak na strana tržišta. (<https://leanstartup.hr/marketing-strategije-za-izlazak-na-strana-trzista/>)
- 6.49.** Lider. Deset najvećih preuzimanja i spajanja: Na meti tvrtke koje izvoze na globalno tržište (<https://lidermedia.hr/aktualno/deset-najvecih-preuzimanja-i-spajanja-na-meti-tvrtke-koje-izvoze-na-globalno-trziste-26441>) (23.11.2022)
- 6.50.** Lider. EY: Američko-kineski trgovinski sukob glavni je razlog pada kineskih ulaganja u EU (<https://lidermedia.hr/aktualno/ey-americko-kineski-trgovinski-sukob-glavni-je-razlog-pada-kineskih-ulaganja-u-eu-119902>) (04.06.2023.)
- 6.51.** Lider. Posao s najmanje rizika: Franšiza najsigurniji biznis za početnike. (<https://www.nacional.hr/posao-s-najmanje-rizika-fransiza-najsigurniji-biznis-za-pocetnike/>) (04.06.2023.)
- 6.52.** Lider. Tvrtke koje šire tržište akvizicijama i organskim rastom. (<https://lidermedia.hr/preporuceno/tvrtke-koje-sire-trziste-akvizicijama-i-organskim-rastom-1-126337>) (04.06.2023.)
- 6.53.** LIDER. Ured u inozemstvu prvi je korak u osvajanju i kontroli novog tržišta. (<https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/ured-u-inozemstvu-prvi-je-korak-u-osvajanju-i-kontroli-novog-trzista-132701>) (03.06.2023.)
- 6.54.** Lider. Velika petorka: Najveće akvizicije svjetskih tech kompanija (<https://lidermedia.hr/poslovna-scena/svijet/velika-petorka-najvece-akvizicije-svjetskih-tech-kompanija-130253>) (23.11.2022.)
- 6.55.** Nestlé. Nestlé Grupa zaključila akviziciju Pfizer Nutritiona i time

učvrstila svoju poziciju lidera u proizvodnji dječje hrane.  
(<https://www.nestle.hr/media/pressreleases/nestle%20-%20grupazaklju%20dila-akviziciju-pfizer-nutritiona-i-time-u%20vrstila-svoju-poziciju-lidera-u-proizvodnji-dje%20hrane>) (04.06.2023.)

- 6.56.** Plavi ured. Što je potrebno znati o tržištu prije ulaska u biznis?  
(<https://plaviured.hr/sto-potrebno-znati-trzistu-ulaska-biznis/>)  
(24.11.2022.)
- 6.57.** Poduzetnik. Akvizicije - Kako prodati svoju firmu?  
(<https://poduzetnik.biz/produktivnost/akvizicije-odnosno-kako-prodati-svoju-firmu/>) (23.11.2022.)
- 6.58.** Poslovna učinkovitost. HI – kvadrat test u Excel – u.  
(<https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/1536-hi-kvadrat-test-u-excelu>) (29.06.2023.)
- 6.59.** Poslovni savjetnik.com. Snipes dolazi na hrvatsko tržište.  
(<https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/snipes-dolazi-na-hrvatsko-trziste>) (18.06.2023.)
- 6.60.** Seguidores.online. Globalni marketing. Znajte najbolje strategije.  
(<https://seguidores.online/hr/marketing-global/>) (31.05.2023.)
- 6.61.** Tinker Labs. Tinker Labs brzo raste u jednu od najpopularnijih kiobrazovnih franšiza u Hrvatskoj (i regiji).  
(<https://tinkerlabs.hr/tinker-labs-brzo-raste-u-jednu-od-najpopularnijih-obrazovnih-fransiza-u-hrvatskoj/>) (18.06.2023.)
- 6.62.** Večernji list. Kriza neće zakočiti spajanja i akvizicije ni u Hrvatskoj, ne planiraju se odgađati transakcije.  
(<https://www.vecernji.hr/vijesti/kriza-nece-zakociti-spajanja-i-akvizicije-ni-u-hrvatskoj-ne-planiraju-se-odgadati-transakcije-1653650>) (04.06.2023.)

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis slika

<b>Slika 1</b> Reklama marke L'OREAL .....	10
<b>Slika 2</b> Prilagođeni marketinški splet .....	26
<b>Slika 3</b> Primjer standardiziranih oglasa (lijevo) .....	28
<b>Slika 4</b> Primjer prilagođenog oglasa (desno) .....	28

### Popis grafikona

<b>Grafikon 1</b> Strategije ulaska na strana tržišta .....	15
<b>Grafikon 2</b> Glavne odluke u međunarodnom marketingu .....	21
<b>Grafikon 3</b> Međunarodne strategije proizvoda i promocije .....	25
<b>Grafikon 4</b> Proces kupovine franšize .....	41
<b>Grafikon 5</b> Definicija pojma akvizicija.....	60
<b>Grafikon 6</b> Definicija franšize .....	61
<b>Grafikon 7</b> Industrije u kojima prevladava način širenja putem franšize .....	62
<b>Grafikon 8</b> Države u kojima se najviše razvija franšiza .....	63
<b>Grafikon 9</b> Industrije u kojima prevladava način širenja putem akvizicije .....	64
<b>Grafikon 10</b> Države u kojima se najviše razvija akvizicija .....	64
<b>Grafikon 11</b> Tvrtke (franšize) čije proizvode i/ili usluge ispitanici najviše koriste.....	65
<b>Grafikon 12</b> Tvrtke („akvizitori“) čije proizvode i/ili usluge ispitanici najviše koriste .....	66

### Popis tablica

<b>Tablica 1</b> Potrebne informacije sa stranih tržišta .....	12
<b>Tablica 2</b> Motivacije za međunarodno pozicioniranje tvrtke .....	14
<b>Tablica 3</b> Motivi za spajanje .....	33
<b>Tablica 4</b> Proces spajanja i akvizicija.....	36
<b>Tablica 5</b> Predmet kupnje u franšiznom poslovanju .....	38
<b>Tablica 6</b> Komparativna analiza akvizicije i franšize.....	53
<b>Tablica 7</b> Sociodemografske karakteristike ispitanika.....	57



<b>Tablica 8</b> Cronbach's Alpha koeficijent.....	59
<b>Tablica 9</b> Deskriptivna statistika (rezultati vezani za cilj 3) .....	66
<b>Tablica 10</b> Deskriptivna statistika (rezultati vezani za cilj 4) .....	68
<b>Tablica 11</b> Deskriptivna statistika (rezultati za pitanja 5. i 6. ).....	69
<b>Tablica 12</b> Pearsonov koeficijent (rezultati vezani uz pitanja 5. i 6.) .....	71
<b>Tablica 13</b> T - test (rezultati vezani za pitanja 5. i 6.).....	73
<b>Tablica 14</b> Rezultati HI - kvadrat testa (rezultati vezani za pitanja 5. i 6.).....	74
<b>Tablica 15</b> Chi - Square Tests (rezultati vezani za pitanja 5. i 6.).....	75
<b>Tablica 16</b> Chi - Square Tests (rezultati vezani za pitanja 5. i 6.).....	76
<b>Tablica 17</b> Deskriptivna statistika (rezultati vezani za pitanje 7.) .....	76
<b>Tablica 18</b> Pearsonov koeficijent (rezultati vezani za pitanje 7.).....	78
<b>Tablica 19</b> T - test (rezultati vezani uz pitanje 7.).....	80
<b>Tablica 20</b> Rezultati HI - kvadrat testa (rezultati vezani uz pitanje 7.).....	81
<b>Tablica 21</b> Chi - Square Tests (rezultati vezani uz pitanje 7.).....	82
<b>Tablica 22</b> Chi - Square Tests (rezultati vezani uz pitanje 7.).....	83
<b>Tablica 23</b> Chi - Square Tests (rezultati vezani uz pitanje 7.).....	84
<b>Tablica 24</b> Chi - Square Tests (rezultati vezani uz pitanje 7.).....	85

## **PRILOZI**

### **Anketni upitnik**

## **Akvizicija i franšiza kao strategije eksternog rasta poduzeća**

Poštovani/a!

Zamolila bih Vas da odvojite par trenutaka svojeg vremena te da ispunite ovaj anketni upitnik na temu "Akvizicija i franšiza kao strategije eksternog rasta poduzeća". Navedeno istraživanje provodi se u svrhu izrade diplomskog rada. Istraživanje provodi Marina Kveštek, studentica 2.godine diplomskog sveučilišnog studija Poslovne ekonomije na Sveučilištu Sjever u Varaždinu. Za ispunjavanje ovog upitnika potrebno Vam je 10-ak minuta te je on u potpunosti anonim. Rezultati istraživanja koristit će se isključivo za potrebe pisanja diplomskog rada.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu.  
Marina Kveštek

\* Označava obavezno pitanje

### **A. OPĆI PODACI**

*Sljedećih 5 pitanja odnosi se na Vaša sociodemografska obilježja.*

#### **1. SPOL**

*Označite samo jedan oval.*

muški

ženski

#### **2. DOB \***

*Označite samo jedan oval.*

18 - 22

23 - 27

28 - 32

33 - 37

38 i više

3. DRŽAVA STANOVANJA (molim upišite državu u kojoj živite) \*

\_\_\_\_\_

4. RAZINA STEČENOG OBRAZOVANJA \*

*Označite samo jedan oval.*

- bez škole
- 1. - 4. razred osnovne škole
- osnovna škola
- srednja škola
- preddiplomski studij
- diplomski studij
- poslijediplomski studij

5. RADNI STATUS \*

*Označite samo jedan oval.*

- student/ica
- nezaposlen/a
- zaposlen/a
- umirovljenik/ca

**B. POZNAVANJE POJMOVA AKVIZICIJA I FRANŠIZA**

*Sljedećih 27 pitanja odnosi se na poznavanje pojmova i primjera akvizicija i franšiza, te na Vaše mišljenje i stavove oko određenih tvrdnji.*

6. PREMA VAŠEM MIŠLJENJU, KOJA DEFINICIJA NAJBOLJE OPISUJE AKVIZICIJU? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Akvizicija je pojam koji se veže uz kupnju cijelog ili dijela poduzeća jer poduzeće više ne egzistira samostalno.
- Akvizicija je dozvola da se učini nešto što bi učinjeno bez te dozvole predstavljalo povredu nečijeg intelektualnog vlasništva.
- Akvizicija je način širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga koji pruža mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom i uhodanom poslovnom politikom.

7. PREMA VAŠEM MIŠLJENJU, KOJA DEFINICIJA NAJBOLJE OPISUJE FRANŠIZU? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Franšiza je pojam koji se veže uz kupnju cijelog ili dijela poduzeća jer poduzeće više ne egzistira samostalno.
- Franšiza je dozvola da se učini nešto što bi učinjeno bez te dozvole predstavljalo povredu nečijeg intelektualnog vlasništva.
- Franšiza je način širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga koji pruža mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom i uhodanom poslovnom politikom.

8. PREMA VAŠEM MIŠLJENJU, POSTOJE LI U VAŠOJ DRŽAVI PODUZEĆA KOJA SU SE RAZVILA UZ POMOĆ AKVIZICIJE ILI FRANŠIZE? \*

*Označite samo jedan oval.*

- postoje
- ne postoje

9. AKO STE NA PRETHODNO PITANJE ODGOVORILI SA "POSTOJE", MOLIM VAS DA UPIŠETE IMENA PODUZEĆA.

---

10. USLUGE I/ILI PROIZVODE KOJIH OD NAVEDENIH NAJPOZNATIJIH SVJETSKIH "FRANŠIZANATA" KORISTITE I/ILI STE IMALI PRILIKU KORISTITI (moguće više odgovora)? \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- McDonald's
- KFC
- Burger King
- Marriott International
- Pek - Snack
- Cola - cola
- Lush
- RE/MAX
- Hertz

11. PREMA VAŠEM MIŠLJENJU, U SVIJETU IMA NAJVIŠE PODUZEĆA KOJI SU SE PROŠIRILI FRANŠIZOM, A BAVE SE: \*

*Označite samo jedan oval.*

- kozmetikom
- hranom i pićem
- turističkim uslugama (hoteli)
- automobilima

12. PREMA VAŠEM MIŠLJENJU, KOJA SVJETSKA DRŽAVA IMA NAJVIŠE FRANŠIZA? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Narodna Republika Kina
- Ruska Federacija
- Sjedinjene Američke Države
- Savezna Republika Njemačka

13. USLUGE I/ILI PROIZVODE KOJIH OD NAVEDENIH NAJPOZNATIJIH SVJETSKIH "AKVIZITORA" KORISTITE I/ILI STE IMALI PRILIKU KORISTITI (moguće više odgovora)? \*

*Odaberite sve točne odgovore.*

- Atlantic Grupa d.d.
- Facebook
- Google
- Microsoft
- Nestlé
- Pfizer
- Petrol
- Bouygues
- Infobip

14. PREMA VAŠEM MIŠLJENJU, U SVIJETU IMA NAJVIŠE PODUZEĆA KOJI SU SE PROŠIRILI AKVIZICIJOM, A BAVE SE: \*

*Označite samo jedan oval.*

- informatikom
- tehnologijom (društvene mreže, online trgovina i sl.)
- turističkim uslugama (hoteli)
- automobilima

15. PREMA VAŠEM MIŠLJENJU, KOJA SVJETSKA DRŽAVA IMA NAJVIŠE AKVIZICIJA? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Japan
- Ujedinjeno Kraljevstvo Velike Britanije i Sjeverne Irske
- Sjedinjene Američke Države
- Francuska Republika

*Molim Vas da ocijenite svoje poznavanje i slaganje sa sljedećim tvrdnjama ocjenama od 1-5, s time da 1 predstavlja najmanju ocjenu, a 5 predstavlja najveću ocjenu.*

16. UPOZNAT/A SAM S OBLICIMA EKSTERNIH RASTA PODUZEĆA, ODNOSNO MARKETINŠKIM STRATEGIJAMA IZLASKA NA STRANA TRŽIŠTA (franšiza, akvizicija, izvoz, uvoz, licenca, strateški savezi...)

\*

Označite samo jedan oval.

Nisam u potpunosti upoznat/a

1

2

3

4

5

U potpunosti sam upoznat/a

17. POSTOJE BROJNI OBLICI EKSTERNIH RASTA PODUZEĆA, A SVAKO PODUZEĆE ODABIRE OBLIK PREMA BROJNIM ISTRAŽIVANJIMA (isplativost, konkurentnost...)

\*

Označite samo jedan oval.

Ne slažem se u potpunosti

1

2

3

4

5

Slažem se u potpunosti

18. PRIJE ISPUNJAVANJA ANKETNOG UPITNIKA ZNAO/LA SAM ZA  
POJMOVE FRANŠIZA I AKVIZICIJA, NO NISAM IH RAZLIKOVAO/LA

\*

Označite samo jedan oval.

Ne slažem se u potpunosti

1

2

3

4

5

U potpunosti se slažem

19. FRANŠIZA I AKVIZICIJA PREDSTAVLJAJU MARKETINŠKE OBLIKE  
IZLASKA NA STRANA TRŽIŠTA

\*

Označite samo jedan oval.

Ne slažem se u potpunosti

1

2

3

4

5

U potpunosti se slažem



20. RAZLIKUJEM POJMOVE AKVIZICIJA I FRANŠIZA \*

Označite samo jedan oval.

U potpunosti ne razlikujem

1

2

3

4

5

Razlikujem u potpunosti

21. GLEDAJUĆI AKVIZICIJU I FRANŠIZU, KAO OBLIK EKSTERNOG RASTA \*  
PODUZEĆA RAZVIJENIJA JE FRANŠIZA

Označite samo jedan oval.

Ne slažem se u potpunosti

1

2

3

4

5

U potpunosti se slažem

22. AKVIZICIJOM SE DOBIVA ETABLIRANA TVRTKA S ETABLIRANOM \*  
MARKETINŠKOM STRUKTUROM, DOK SE FRANŠIZOM DOBIVA  
UHODANO IME I MARKETING

Označite samo jedan oval.

Ne slažem se u potpunosti

1

2

3

4

5

U potpunosti se slažem

23. U DRŽAVI U KOJOJ ŽIVIM NE POSTOJI NITI JEDNO PODUZEĆE  
FRANŠIZE ILI AKVIZICIJE \*

Označite samo jedan oval.

Ne slažem se u potpunosti

1

2

3

4

5

U potpunosti se slažem

24. UPOZNAT/A SAM DA SU PROIZVODI/USLUGE KOJE KORISTIM (ILI  
SAM IMAO/LA PRILIKU KORISTITI) ZAPRAVO FRANŠIZE ILI AKVIZICIJE \*

Označite samo jedan oval.

Nisam u potpunosti upoznat/a

1

2

3

4

5

U potpunosti sam upoznat/a

25. UPOZNAT/A SAM KAKO SU MCDONALD 'S, KFC, COCA - COLA I  
BURGER KING FRANŠIZE

\*

Označite samo jedan oval.

Nisam u potpunosti upoznat/a

1

2

3

4

5

U potpunosti sam upoznat/a

26. UPOZNAT/A SAM KAKO SU FACEBOOK, MICROSOFT I GOOGLE  
JEDNI OD VEĆIH "AKVIZITORA" NA SVIJETU

\*

Označite samo jedan oval.

Nisam u potpunosti upoznat/a

1

2

3

4

5

U potpunosti sam upoznat/a

27. NAJVIŠE KORISTIM PROIZVODE I/ILI USLUGE FRANŠIZE HRANE I  
PIĆA, DOK AKVIZICIJE TEHNOLOGIJE I INFORMATIKE \*

Označite samo jedan oval.

Ne slažem se u potpunosti

1

2

3

4

5

U potpunosti se slažem

28. NIJE MI VAŽNO NA KOJI SE NAČIN NEKI PROIZVOD I/ILI USLUGA  
RAZVILA NA TRŽIŠTU (ODNOSNO NIJE MI VAŽNA STRATEGIJA  
EKSTERNOG RASTA PODUZEĆA), VAŽAN MI JE OMJER PLAĆENO -  
DOBIVENO \*

Označite samo jedan oval.

Ne slažem se u potpunosti

1

2

3

4

5

U potpunosti se slažem

29. SMATRAM DA SAM KAO KUPAC BITAN/NA ZA ODLUKU O OTVARANJU/PREUZIMANJU PODUZEĆA

\*

Označite samo jedan oval.

Ne smatram u potpunosti

1

2

3

4

5

U potpunosti smatram

30. VJERUJEM KAKO BI PROIZVODI I/ILI USLUGE KOJE KONZUMIRAM BILI BOLJI KADA BI BILI REZULTAT NEKE DRUGE MARKETINŠKE STRATEGIJE IZLASKA NA STRANA TRŽIŠTA (ODNOSNO EKSTERNOG RASTA PODUZEĆA)

\*

Označite samo jedan oval.

Ne vjerujem u potpunosti

1

2

3

4

5

U potpunosti vjerujem

31. SMATRAM DA JE PODUZEĆU BITNO DA SE NA TRŽIŠTU RAZVIJE \*  
ONAKVOM MARKETINŠKOM STRATEGIJOM KOJA KUPCU MOŽE PRUŽITI  
MAKSIMALNO ZADOVOLJSTVO.

Označite samo jedan oval.

Ne smatram u potpunosti

1

2

3

4

5

U potpunosti smatram

32. SMATRAM DA MI PROIZVOD I/ILI USLUGA KOJA SE RAZVILA \*  
AKVIZICIJOM ILI FRANŠIZOM NE BI PRUŽILA JEDNAKO ZADOVOLJSTVO  
DA SE RAZVILA KOJOM DRUGOM MARKETINŠKOM STRATEGIJOM

Označite samo jedan oval.

Ne smatram u potpunosti

1

2

3

4

5

U potpunosti smatram

Sveučilište  
Sjever

HILTON  
UNIVERSITY

SVEUČILIŠTE  
SIEVER

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARINA KVEŠTEK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog~~/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom AKVIZICIJA I FRANŠIZA KAO STRATEGIJE EKSTERNOG RASTA PODUZEĆA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)  
MARINA KVEŠTEK  
Kvešek Marina  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MARINA KVEŠTEK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog~~/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom AKVIZICIJA I FRANŠIZA KAO STRATEGIJE EKSTERNOG RASTA PODUZEĆA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)  
MARINA KVEŠTEK  
Kvešek Marina  
(vlastoručni potpis)