

# Doprinos poslovne inteligencije širenju poslovanja na međunarodno tržište

---

**Ružić, Nikola**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:503734>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 411/PE72022**

**Doprinos poslovne inteligencije u  
širenju poslovanja na međunarodno tržište**

**Nikola Ružić**



**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 411/PE72022**

**Doprinos poslovne inteligencije u  
širenju poslovanja na međunarodno tržište**

**Nikola Ružić**

**Student:**

**Nikola Ružić**

**Mentorica:**

**izv.prof.dr.sc. Ljerka Luić**

Varaždin, rujan 2022.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Nikola Ružić

MATIČNI BROJ 0016116203

DATUM 15. 9. 2022.

KOLEGIJ Poslovna inteligencija

NASLOV RADA Doprinos poslovne inteligencije širenju poslovanja na međunarodno tržište

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The contribution of business intelligence to the expansion of business on the international market

MENTOR izv. prof. dr. sc. Ljerka Luić

ZVANJE doktor znanosti

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
2. izv. prof. dr.sc. Ljerka Luić, mentor
3. doc. dr. sc. Petar Mišević, član
4. doc. dr. sc. Joško Lozić, zamjenski član
- 5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 411/PE/2022

OPIS

U uvodnom dijelu rada potrebno je elaborirati teorijski okvir problematike kojom se rad bavi, obrazložiti cilj i predmet istraživanja, izvore podataka, metode i metodologiju istraživanja. Potom je potrebno dati prikaz strukture rada kroz kratki opis sadržaja rada te navesti istraživačko pitanje i hipoteze.

U poglavljima koja slijede potrebno je: (1) Dati određenje ključnih pojmova vezanih uz temu rada te na osnovu pregleda relevantne literature iznijeti teorijske spoznaje dosadašnjih istraživanja doprinosa poslovne inteligencije procesu internacionalizacije poslovanja; potom je potrebno (2) Sistematično elaborirati sastavnice poslovne inteligencije te dati pregled BI alata, a u nastavku rada zadanu temu obraditi kroz istraživačko pitanje: "Je li primjenom poslovne inteligencije moguće identificirati pokazatelje značajne za širenje poslovanja na međunarodno tržište?". U drugom dijelu rada potrebno je (3) Opisati materijal i metodologiju istraživanja, nadalje vizualno i deskriptivno (4) Prikazati i opisati rezultate istraživanja provedenog primjenom BI alata, te u okviru diskusije (5) Elaborirati postavljene hipoteze i kroz odgovor na istraživačko pitanje, na primjeru stvarne ili imaginarne poslovne organizacije, predložiti konceptualni okvir doprinosa poslovne inteligencije širenju poslovanja na međunarodnom tržištu, a u završnom dijelu (6) Iznijeti zaključke teorijskog i empirijskog istraživanja.

ZADATAK URUČEN

16.09.2022.

POTPIS MENTORA  
39  
SVEUČILIŠTE  
SJEVER

*[Signature]*

## **Sažetak**

U ovom radu prikazane su mogućnosti primjene alata poslovne inteligencije u smjeru proširivanja poslovanja na međunarodno tržište. U radu su opisane temeljne komponente koje se tiču internacionalizacije poslovanje i međunarodnog tržišta. Prikazani su također i elementi poslovne inteligencije te je objašnjeno na koji način ona može pomoći pri donošenju poslovnih odluka od strane poduzetnika. Naglasak je stavljen na Microsoft Power BI alat te je pomoću njega proanalizirano europsko i azijsko tržište te je u konačnici iznijet zaključak o mogućnostima i potencijalima prodora na spomenuta tržišta.

Ključne riječi: Poslovna inteligencija, internacionalizacija, međunarodno tržište, Microsoft Power BI

## **Summary**

This paper presents the possibilities of applying business intelligence tools in the direction of expanding business on the international market. The paper describes the fundamental components concerning the internationalization of business and the international market. The elements of business intelligence are also presented, and it is explained how it can help entrepreneurs make business decisions. Emphasis was placed on the Microsoft Power BI tool, and the European and Asian markets were analyzed using it, and ultimately a conclusion was drawn on the possibilities and potential of penetrating the mentioned markets

Keywords: Business intelligence, internationalization, international market, Microsoft Power BI

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1 Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Predmet i cilj istraživanja .....	2
1.4. Istraživačko pitanje i hipoteze .....	2
1.5. Struktura rada.....	2
2. Internacionalizacija poslovanja .....	3
2.1 Prikupljanje primarnih informacija .....	3
2.2 Prikupljanje sekundarnih informacija .....	4
2.3. Modeli internacionalizacije poduzeća .....	5
2.3.1. Uppsala model.....	5
2.3.2. Model inovacija .....	7
2.3.3. Ekonomski model .....	8
2.3.4. Mrežni model .....	8
3. Strategije širenja poslovanja na inozemno tržište .....	9
3.1. Izvozni poslovi.....	9
3.1.1. Izravni izvoz .....	10
3.1.2. Neizravni izvoz.....	11
3.2 Licenca .....	12
3.3. Franšiza.....	12
3.4. Izravna strana ulaganja .....	14
3.5. Leasing .....	15
3.6. Strateški savezi.....	16
3.7. Motivacija za ulazak na strana tržišta .....	17
3.8. Odabir stranih tržišta .....	17
3.9. Čimbenici za ulazak na inozemno tržište .....	19
3.9.1. Strateški čimbenici.....	20
3.9.2 Čimbenici okruženja .....	20
3.9.3. Transakcijski čimbenici .....	21
4. Poslovna inteligencija .....	22
4.1. Sastavnice poslovne inteligencije .....	23
4.1.1. Klijentska inteligencija .....	25
4.1.2. Kompetitivna inteligencija .....	29

4.1.3. Inteligencija opskrbnog lanca.....	30
4.1.4. Unutrašnja inteligencija tvrtke .....	31
4.2 Razlika poslovne inteligencije od ostalih tehnologija.....	34
4.3 Alati poslovne inteligencije .....	35
4.4. Microsoft Power BI.....	36
4.5. Ključne značajke Power BI alata .....	38
5. Materijali i metode.....	39
5.1. Istraživački materijal .....	39
5.2. Metode istraživanja .....	48
5.3 Postupak provedbe istraživanja .....	48
5.4. Metode obrade podataka.....	49
6. Rezultati istraživanja .....	50
7. Diskusija .....	55
7.1. Interpretacija rezultata istraživanja .....	55
7.2. Elaboracija istraživačkog pitanja i hipoteze .....	56
7.3. Primjena rezultata i preporuke .....	57
8. Zaključak.....	58
Literatura.....	59
Popis grafikona.....	62
Popis tablica .....	62
Popis slika .....	62



## **1. Uvod**

Financijske odluke, planovi i politike izazovni su za svaku organizaciju pa svako poduzeće prilikom donošenja takvih odluka nastoji što je moguće više minimalizirati poslovne rizike. Donošenje poslovnih odluka o budućnosti poslovanja uvelike je olakšano zbog poboljšanja tehnološke opremljenosti i sve učestalije primjene poslovne inteligencije. Alati poslovne inteligencije posljednjih nekoliko godina značajno pomažu pri strukturiranju i razumijevanju podataka, koji na prvi pogled mogu djelovati nepovezano i nerazumljivo. Tvrtke koje usvajaju rješenja poslovne inteligencije mogu poslovne podatke pretvoriti u korisne vizualne prikaze i poduzeti značajne aktivnosti za ostvarivanje konkurentske prednosti. Ovi uvidi mogu pomoći tvrtkama u donošenju strateških poslovnih odluka koje povećavaju produktivnost, prihode i rast.

### **1.1 Predmet i cilj rada**

Predmet ovoga rada je istražiti ulogu poslovne inteligencije (koncepta i alata) u procesu širenja poslovanja na međunarodno tržište. Radom se želi ukazati na ključne pokazatelje, odnosno čimbenike koji bi korištenjem dostupnih baza podataka i primjenom BI alata potencijalno mogli pridonijeti bržem i učinkovitijem ulasku na strano tržište / širenju postojećeg poslovanja na inozemnom tržištu / internacionalizaciji poslovanja.

### **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Korištenjem besplatnog Microsoftovog Power BI alata analizirani su demografski i općeniti statistički podaci koji ukazuju na razinu razvijenosti promatranih država. Prikupljeni podaci su u konačnici radi boljeg vizualnog dojma prezentirani u obliku tablica, grafova te dostupnim vizualizacijama u Microsoft Power BI alatu. Prilikom definiranog cilja i predmeta istraživanja, kod izrade diplomskog rada korištene su sljedeće metode:

- Analiza web sadržaja
- Kvantitativno analiziranje sadržaja
- Istraživanje za stolom (desk metoda)

### **1.3. Predmet i cilj istraživanja**

Predmet istraživanja ovoga rada bile su ključne sastavnice poslovne inteligencije pomoću kojih poduzeća, a i države mogu razaznati je li isplativo ulaganje u proširivanje poslovanja na internacionalnom tržištu.

Cilj istraživanja bio je iz javno dostupnih podataka pomoću alata poslovne inteligencije sistematično elaborirati sastavnice poslovne inteligencije te dati pregled BI alata.

### **1.4. Istraživačko pitanje i hipoteze**

Iz predmeta i cilja istraživanja izvedeno je istraživačko pitanje i hipoteze:

Istraživačko pitanje: *Je li primjenom poslovne inteligencije moguće identificirati pokazatelje značajne za širenje poslovanja na međunarodno tržište?*

Hipoteze:

H1: Poduzeća imaju bolje šanse za uspjeh prilikom prodora na europskom, nego na azijskom tržištu.

H2: Stopa razvijenosti telekomunikacijske infrastrukture u određenoj državi pozitivno utječe na potencijal za širenje poslovanja na međunarodnom tržištu.

H3: Primjenom alata poslovne inteligencije moguće je identificirati parametre značajne za širenje poslovanja na međunarodno tržište.

### **1.5. Struktura rada**

Diplomski rad sastavljen je od sedam poglavlja, dok je u završnom osmom, zaključak. U početnom dijelu rada dat je uvod te su postavljene hipoteze i istraživačko pitanje.

Od drugog do petog poglavlja obrađeni su temeljni pojmovi koji se tiču internacionalizacije poslovanje, a pojedinačno su objašnjene i vrste izvoznih poslova, poput izvoza, franšize, leasinga, strateških saveza, izravnih stranih ulaganja... Autor se oslanja na poslovnu inteligenciju te su određene i njezine sastavnice. Nakon toga prikazani su alati poslovne inteligencije, koji su trenutačno popularni, a naglasak je stavljen na Microsoft Power BI.

Nakon teorijskog dijela, predstavljeni su dobiveni rezultati istraživanja, a u konačnici su kroz diskusiju iznijete preporuke i zaključci.

## **2. Internacionalizacija poslovanja**

Gotovo svaka tvrtka u svijetu barem je jednom tijekom svog životnog ciklusa na određeni način surađivala s inozemstvom, bilo kroz najjednostavniji oblik, uvoz ili izvoz, ili složeniji oblik komercijalne suradnje. Nakon nekog vremena, tvrtka obično ne može rasti i razvijati svoje poslovanje opslužujući domaće tržište pa se nastavak uspješnog poslovanja pokušava postići kroz širenje na druga svjetska tržišta. (Malenica, Dorbić, 2014)

Internacionalizacija je proces koji jednostavno obuhvaća širenje ekonomskih aktivnosti izvan domicilnih granica ekonomije, što se najčešće reflektira kvantitativnim izmjenama koje u kasnijoj fazi vode prema ekstenzivnoj zemljopisnoj ustrojenosti ekonomskih aktivnosti. Internacionalizacija se smatra jednim od ključnih elemenata procesa globalizacije, koja obuhvaća širenje ekonomskih aktivnosti van granica državne ekonomije, ali i funkcionalno integriranje aktivnosti koje su međunarodno dislocirane. To se prvenstveno odražava na kvalitativnim promjenama prilikom organiziranja ekonomskih aktivnosti. (Dicken, 2003)

Internacionalizacija poslovanja u većini je slučajeva proces koji traje dugo vremena te unutar njega poduzeće prolazi kroz mnogo faza razvoja. (Malenica, Dorbić, 2014)

Iako se u posljednje vrijeme sve veći broj poduzeća odlučuje istupati na međunarodnim tržištima, ipak je još uvijek većina koja radije ostaje na poznatom terenu. Takva poduzeća ne napuštaju domaće tržište čak ni kada su dovoljno velika. Uz brojne pogodnosti koje se pojavljuju, dakako da postoji i velik broj problema i zapreka. Poduzeća se susreću s višestrukim nepoznicama, kao što su zakonske i pravne regulative, politička nesigurnost, a na kraju krajeva i strani jezik. Iz ovih razloga potrebno je temeljito razmotriti sve rizike koje internacionalizacija donosi poslovnom subjektu. (Marković, 1998:95)

### **2.1 Prikupljanje primarnih informacija**

Kada je riječ o primarnim informacijama, one se u pravilu prikupljaju prvi put, na način da se provodi istraživanje na ciljanom tržištu. Izvori takvih primarnih informacija najčešće su postojeći ili potencijalni potrošači, poznati stručnjaci iz područja koje je predmet tog istraživanja ili pak međunarodni distributeri i slični. (Baban i Leko, 1997:56). Uspješnost kod prikupljanja primarnih podataka ponajviše je ovisna o suradnji ispitanika, tj. o volji izvora istraživanja da istraživaču pruži odgovarajuće povratne informacije na pitanja koja su mu postavljena.

Prikupljanje primarnih informacija mnogo je skuplje u odnosu na sekundarne informacije, a proces je ujedno i višestruko dugotrajniji. Upravo iz tog razloga primarno se istraživanje ne provodi tako često, kao sekundarne informacije. (Malenica, Dorbić, 2014)

Značajna prednost primarnih informacija vidljiva je u njihovoj povezanosti s problematikom provedenog istraživanja. Kulturološke razlike koje se pojavljuju među zemljama vrlo često utječu na volju ispitanika za surađivanjem te se nameću kao temeljna poteškoća prilikom postupka istraživanja. (Baban i Leko, 1997:56)

Na primjer, neke kulture su takve da žene nemaju slobodu govora te im je zabranjena komunikacija van kruga obitelji, dok su za određene krugove neka pitanja previše osobna. Čest problem koji se pojavljuje je i nepostojanje mogućnosti za razvijanje kvalitetnog uzorka te uspostavljanje kontakta sa samim ispitanicima. Informacije o stanovništvu koje su potrebne za kvalitetan uzorak, u određenim su zemljama ograničene ili gotovo da ni ne postoje. (Baban i Leko, 1997:63)

Nerazvijene zemlje mogu također biti problematične iz razloga što se teško uspostavlja kontakt s ispitanicima. Iako je u razvijenijim zemljama komunikacija putem telefona, interneta i drugih kanala uobičajena, u drugim ona predstavlja luksuz koji si rijetki mogu priuštiti.

## **2.2 Prikupljanje sekundarnih informacija**

Kod sekundarnih istraživanja, istraživači koriste već jednom prikupljene informacije, tj. baza su postojeći podaci. Izvori takvih istraživanja najčešće su različite publikacije, statistike, interni podaci koji su dostupni unutar poduzeća. (Baban i Leko, 1997:56)

Učestalo korištenje sekundarnih podataka opravdava se značajno nižim troškovima, ali je i vrijeme prikupljanja znatno brže. Ipak postoji i negativna strana ovakvih istraživanja. Nerijetko se dešava nepostojanje uske povezanosti s problematikom istraživanja. Također je teško pronaći podatke koji su u potpunosti sukladni istraživanju, uzimajući u obzir da su podaci korišteni za drugu problematiku.

Međunarodni marketing obuhvaća četiri faze koje su dio istraživačkog procesa:

1. Određivanje problematike i željenog istraživačkog ishoda
2. Definiranje izvora informacija
3. Prikupljanje informacija

4. Analiza i interpretiranje dobivenih informacija te prezentiranje rezultata istraživanja.  
(Baban i Leko, 1997:59)

### **2.3. Modeli internacionalizacije poduzeća**

Proces internacionalizacije poduzeća sam po sebi često je vrlo kompliciran te je nerijetko otežan uslijed višestrukih različitosti koje se tiču jezičnih, ekonomskih, kulturnih i političkih barijera određene države. Tržišta koja su u razvoju također znaju biti problematična. Na primjer, prilikom procesa internacionalizacije multinacionalnih kompanija na tržištima koja su u nastajanju, razvoj uključuje visoku razinu rizika zbog nestabilnosti tržišta u smislu ekonomske i političke nestabilnosti država. S obzirom na navedeno, teško je procijeniti na koji način poduzeće može doći na tržište. S obzirom na razne prepreke, poduzeća se odlučuju na različite smjerove prilikom ulaska na željena tržišta, a neka i istovremeno izlaze na više njih.

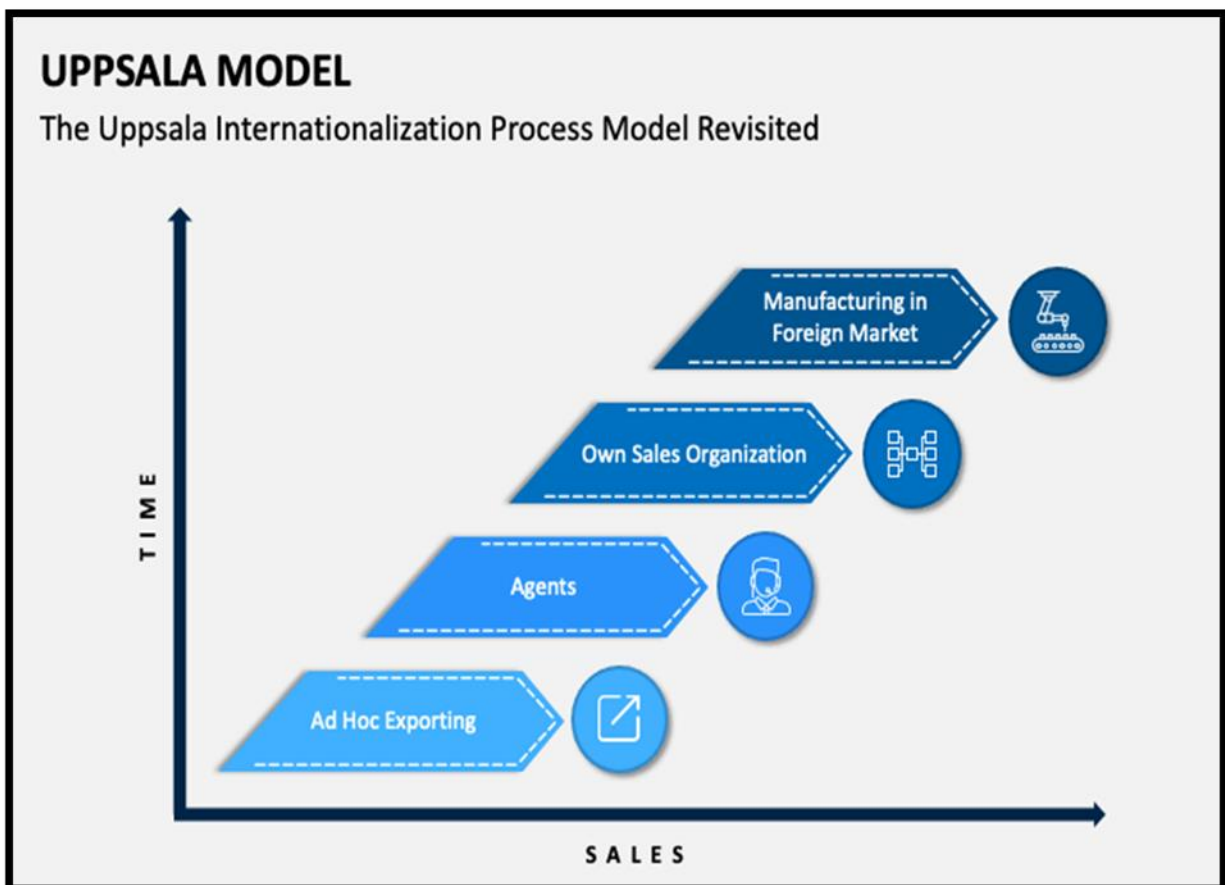
Posljednjih desetljeća znanstvenici sve više istražuju načine na koji poduzeća izlaze na inozemno tržište, pa su tako prezentirali različite analize i opise tih procesa. Svim modelima internacionalizacije zajedničko je to da sam proces doživljavaju kao sekvencijalni i linearni proces. Broj faza u procesu ponajprije ovisi o autorima pojedinog modela te o njihovoj percepciji.

#### **2.3.1. Uppsala model**

Uppsala model dio je švedske škole. Ovaj model svoje korijene vuče iz teorije ponašanja gospodarskog subjekta te je pod značajnim utjecajem teorije rasta poduzeću tijekom vremena njegovog nastanka. Teorija ponašanja prikazuje proces internacionalizacije poduzeća na način da ono s vremenom povećava međunarodno djelovanje, što se očituje u Uppsala modelu kroz lanac osnivanja i psihičko distanciranje. Sam proces razvija se u interakciji razvijanja znanja o inozemnim tržištima te operacija koje se na njemu razvijaju i sve značajnije posvećenosti resursa na tržištu. Najznačajnije ideje Uppsala modela su usredotočene na to kako poduzeća usvajaju znanja o novim tržištima te o izravnim načinima na koje usvojena znanja direktno imaju utjecaj na ponašanje kod ulaska na nova tržišna područja. Još jedan značajan čimbenik kod Uppsala modela je i opisivanje internacionalizacije tvrtke kao proces. Dva su ključna procesa koja izazivaju pozornost: psihičko distanciranje te proces učenja. Kada se proces internacionalizacije doživljava kao proces učenja koji traje, naglasak je na stvaranju iskustva na inozemnim tržištima, što je u suštini i ključ uspješne internacionalizacije. Kod Uppsala modela internacionalizacija se doživljava kao nusprodukt brojnih odluka. Poduzeća uče iz

vlastitih i tuđih iskustava kako bi se integrirala na inozemnim tržištima te koriste vlastita znanja za što bolje odlučivanje te povećavanje inozemnih obaveza. Sve što poduzeće nauči za vrijeme procesa ulaska na strana tržišta, utjecat će na donošenje budućih odluka koje se tiču razine ulaganja i opredijeljenosti prema određenim tržištima. Težište je svakako na iskustvenom učenju te primjeni stečenih znanja za buduća ulaganja. Švedska škola je provela istraživanje na tvrtkama iz regije te je utvrđeno da je proces internacionalizacije slijeden sekvencijalnim procesom podijeljenim u četiri etape:

1. Nepravilne i oportunističke izvozne aktivnosti
2. Postignuća uslijed posredničkog izvoza
3. Implantacija podružnice u inozemstvu
4. Pokretanje proizvodnje u inozemstvu.



*Slika 1 Grafički prikaz Uppsala modela*

Izvor: <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-uppsala-model.html> pristupljeno

20.08.2022.

Temeljna pretpostavka Uppsala modela prikazana je psihološkim distanciranjem. Što poduzeće u manjoj mjeri razumije tržišne principe, veća je razina psihičke distance i nesigurnosti. Poduzeća u pravilu ulaze na tržišta koja u potpunosti razumiju te na kojima mogu vidjeti vlastite mogućnosti za poslovni rast. Također važna je i niska razina nesigurnosti. Najbolji način za smanjivanje takvih nesigurnosti i uočavanje prilika je kroz iskustvena znanja, što se postiže osobnim iskustvom na ciljanom tržištu. Autori tvrde da postoje tri vrste udaljenosti između inozemnih klijenata i izvoznika:

- **Fizička ili zemljopisna udaljenost** → predstavljena prijevoznim troškovima
- **Institucionalna udaljenost** → ekonomske politike država (novčane razlike, razlike u propisima i normama, kultura, običaji)
- **Psihička ili kulturna udaljenost** → prostorna rigidnost novih izvoznika (sklonost prema kulturno bliskim tržištima) koja se mjeri različitostima u trgovinskim tokovima, jeziku, obrazovanju, mentalitetu, gospodarskom razvoju... (Stremtan et. al., 2009:1027)

### 2.3.2. Model inovacija

Prema inovacijskom modelu internacionalizacija se smatra procesom koji je vrlo sličan fazama tijekom usvajanja novog proizvoda. Riječ je o pristupu kojeg su koristili mnogi znanstvenici kako bi objasnili sam postupak internacionalizacije. Bilkey i Tesar su 1977. godine prvi razvili model inovacija. Značajka ovog modela je to što se svaki korak procesa internacionalizacije smatra inovativnim korakom za gospodarski subjekt. Razlika je u broju i izboru faza te u pokretačkim mehanizmima internacionalizacije. U prvoj fazi inovacijskog modela tvrtka nije zainteresirana za izvoz već odgovara jedino na naredbe. Tvrtka je u drugoj fazi već spreman odgovoriti na naredbu, međutim ne čini nikakve napore kako bi istražila mogućnosti razvoja izvoznih aktivnosti. U trećoj se fazi aktivno istražuju mogućnosti razvoja izvoznih poslova. Četvrta faza je značajna po tome što poduzeće počinje pokušati izvoziti na bliska tržišta. U petoj se fazi već potvrđuju izvozne aktivnosti te poduzeće prilagođava izvoz na najoptimalniji način. Posljednja faza inovacijskog modela obuhvaća istraživanje izvoznih mogućnosti ponajprije na udaljena psihološka tržišta. Važno je napomenuti da je vrlo teško, gotovo nemoguće, napraviti model internacionalizacije koji će u konačnici biti primjenjiv na svim poduzećima. Niz je situacija kada su poslovi složeniji ili jednostavniji pa rješenja stoga uvelike variraju od slučaja do slučaja. Iz tog je razloga potrebno prihvatiti činjenicu da iako postoje

neki opće prihvaćeni modeli poput Uppsala modela, većinom je riječ o izuzecima. (Stremtan et. al., 2009:1027)

### **2.3.3. Ekonomski model**

Za objašnjenje međunarodnog razvoja poduzeća, brojni su autori svoje teorije specijalizirali na pretpostavkama iz ekonomske znanosti. Po Penrose kronična upotreba proizvodnih resursa objašnjena je njihovom nedjeljivošću i činjenicom da se njihovo postojanje smatra moćnim razlogom zbog kojeg se tvrtke odlučuju za proširivanje tržišta na inozemstvo. Razlozi su još snažniji kada se uzme u obzir da su određeni resursi specifični te se ne mogu iskorištavati za neke druge aktivnosti. Određeni resursi koji su ključni za opstanak svake tvrtke mogu potencijalno biti kritični te imaju izravan utjecaj na njen ekonomski rast i tržište na kojem ciljano želi nastupiti. Tu je riječ o materijalnim i financijskim resursima, kao i nedostatku mogućnosti te lošoj upravljačkoj sposobnosti. Sve navedeno može uvelike ograničiti inozemne aktivnosti poduzeća, bez obzira na njihovu veličinu. (Stremtan et. al., 2009)

### **2.3.4. Mrežni model**

Temelji mrežnog modela također svoje korijene vuku iz Uppsaline škole. Tijekom izgradnje mrežnog modela, autori su se prije svega oslanjali na primarni značaj mreža tvrtki kako bi se objasnili razlozi i metode provođenja procesa internacionalizacije. Višestruko su ispitivali koncepte poput znanja, predanosti, donošenja odluka i trenutnih aktivnosti, koje su preuzeli iz izvornih modela. Internacionalizaciju definiraju kao mrežu čiji se razvoj poglavito odvija putem trgovine s ostalim poduzećima putem sljedećih faza:

1. **Proširenje** – početni korak koji je popraćen novim ulaganjima, a tvrtka ga poduzima kako bi se integrirala u mrežu
2. **Prodiranje** – direktno povezano s razvojnim procesom resursa te mrežnim položajem
3. **Integracija** – koordinacija i proširivanje nacionalnih mreža.

Mrežni pristup omogućava stvaranje nove perspektive za objašnjavanje procesa internacionalizacije u koji se poduzeća uključuju. Poglavito je to vidljivo kod malih poduzeća, čiji je razvoj teško pojasniti kada se ne uzme u obzir njihova pripadnost samoj mreži. (Stremtan et. al., 2009)



### **3. Strategije širenja poslovanja na inozemno tržište**

Kada se govori o potencijalnim strategijama prema kojima tvrtke izlaze na strano tržište, u teoriji se razlikuju dva tipa strategija. Prvi tip obuhvaća različite tipove izvoznih poslova, dok drugi sadržava razvijenije oblike internacionalizacije. Strategije proboja na strano tržište u osnovi služe za probijanje proizvoda, financijskog i ljudskog kapitala, ali i tehnologije na određeno ciljano tržište. U pravilu postoji nekoliko različitih strategija za izlaz na strana tržišta, a one su:

- Izvozni poslovi
- Prodavanje licence
- Franšiza
- Izravna strana ulaganja
- Leasing
- Strateški savezi (Matić, 2004:167)

#### **3.1. Izvozni poslovi**

Izvoz se smatra početnim, najlakšim, najjeftinijim i najmanje rizičnim oblikom prodora na strano tržište. S obzirom da je jednostavan sam po sebi, takav oblik posla neće ometati svakodnevno poslovanje poduzeća. (Matić, 2004:167)

Ukoliko se poduzeća odluče okrenuti izvoznim poslovima, moraju biti svjesna da prihvaćanjem izvoznih strategija s vremenom trebaju napraviti promjene u organizacijskoj strukturi subjekta, koje će se povećavati proporcionalno rastu prodaje na stranom tržištu. (Albaum i Duerr, 2008:75)

Prije nego što se donese odluka o odabiru oblika i vrste izvoznog posla, dva su bitna čimbenika koja je potrebno analizirati:

- Tijek apstraktnog dijela transakcije
- Tijek fizičke distribucije proizvoda. (Matić, 2004:167)

Kada se govori o tijeku apstraktnih dijelova transakcije, prije svega se misli na prenošenje vlasništva s jednog sudionika u kanalu distribucije na drugog, sve dok se ne dođe do vlasništva od strane krajnjeg kupca. Promatrajući odabrane kanale distribucije, ponajprije je potrebno

izabrati kanal koji će osigurati najveću zaradu, no da bi se isto postiglo potrebno je prije provesti marketinšku analizu stranog tržišta, ali se pritom voditi vlastitim iskustvom te iskustvom drugih poduzeća. Fizička distribucija zapravo je proces koji proizvod prolazi sve dok ne dođe do svog krajnjeg kupca. Iako je ona manje relevantna od apstraktne transakcije, nikako se ne smije odbaciti kao potpuno nevažna. (Matić, 2004:168)

Ono što izvozne poslove čini jeftinijima u odnosu na druge oblike izlaska na strano tržište su mala ulaganja u proizvodnju, ali i jeftiniji sami procese proizvodni procesi. Uštede koje poduzeće ostvaruje u proizvodnji, najčešće uloži kako bi unaprijedilo marketing na stranom tržištu. Marketing je uvelike potreban kako bi se osigurala dovoljna količina prodanih proizvoda tijekom izvoza. Nemogućnost ostvarenja strateških ciljeva na domaćem tržištu okidač je za odlučivanje na izvoz. (Matić, 2004:167)

Govoreći o organizaciji izvoza na inozemna tržišta, postoje dva načina prema kojima se roba može izvoziti. Prvi način je izravni izvoz i odnosi se na to da poduzeće samo izvozi robu koju proizvodi, dok se neizravni izvoz odnosi na isporuku robe preko neovisne tvrtke u svojoj zemlji. (Matić, 2004:167)

### **3.1.1. Izravni izvoz**

Nepostojanje bilo kakve vrste posrednika ključan je preduvjet za direktnu prodaju robe na stranom tržištu. Ovaj oblik izvoza prvenstveno se pojavljuje na europskom tržištu iz razloga što omogućuje izravan kontakt s kupcima roba ili usluga koje tvrtka izvozi. Također, u nekim slučajevima kupac sam zahtijeva izravni izvoz jer mu je jeftinije poslovati izravno s prodavateljem, nego uključivati i posrednika. (Andrijanić, 2001:50)

Puno više iskustva i stručnih znanja potrebno je kod izravnog, nego kod neizravnog izvoza, kako bi on u konačnici bio uspješan. Vrijeme upravljanja i financijski resursi su ključni faktori, ali na taj se način poduzeću omogućava i znatno veća kontrola nad distribucijskim kanalima. Profitiraj.hr URL: <https://profitiraj.hr/kako-kompanije-izvoze-robe-i-usluge-neizravni-i-izravni-izvoz/> [pristup 09.08.2022.]

Izravni izvoz olakšava poduzetniku priliku da upozna strano tržište, a s obzirom da ne zahtijeva visoke početne troškove, daje poduzetniku priliku da razvija poslovne odnose s potrošačima te širi ukupnu bazu potrošača i korisnika usluga. Ipak, u slučaju da u drugoj zemlji također postoji i drugi, jeftiniji proizvod koji ima sličnu namjenu, tada se izravni izvoz ne isplati. Otegotna okolnost mogu biti i visoke carine, visoki izvozni troškovi i dr. (Kolaković, 2018)

Izravni tip izvoza u većini se slučajeva odvija putem trgovačkog predstavnika koji kroz izravni kontakt pokazuje ponudu stranom poduzeću. Jedna od opcija je i putem kataloga. Uz ranije spomenute otegotne faktore, nameti koje određuje strana zemlja, također mogu biti veliki problem. Iz tog razloga poduzeće mora biti jako dobro upoznato s pravilima igre na inozemnom tržištu prije nego što se odluči za taj korak. (Seyoum, 2013)

### **3.1.2. Neizravni izvoz**

Za razliku od izravnog, kod neizravnog izvoza proizvođač koristi drugačije kanale koji nisu direktno povezani s njime kako bi prodao robu. Neovisni posrednici jedan su od ključeva uspjeha na stranom tržištu. (Hollensen, 2007:313) Poduzeća se najčešće posvećuju ovakvom obliku izvoza da bi se potpuno posvetila proizvodnji vlastitih proizvoda, ali također i da ne trebaju ulagati u inozemna skladišta ili vlastitu veleprodaju. Dodatna pozitivna strana kod neizravnog izvoza je što su posrednici detaljnije upoznati s potrebama i specifičnostima određenog tržišta pa na taj način mogu pomoći ostvariti značajniju prodaju. Ipak, nerijetko se dešava da se prodaji određenih vrsta proizvoda ne pridaje dovoljna pažnja, pa poduzeće može biti na gubitku. (Andrijanić, 2001:51)

Za neizravni tip izvoza se najčešće odlučuju manja do srednja poduzeća te za njih to predstavlja početak inozemnog poslovanja. Iskustva pokazuju da poduzeće uz neizravan izvoz rijetko ostvaruje dugotrajnije poslovne uspjehe na stranim tržištima. Najčešće je to zbog nedostatka kontrole. S obzirom da tvrtke nemaju direktan utjecaj na prodajne kanale, posrednik u tom slučaju može koristiti određene puteve distribucije koji su neprikladni ili pak proizvod može prodavati po premaloj ili prevelikoj cijeni. (Malenica, Dorbić:2014)

Promatrajući druge organizacije koje također obavljaju izvozne poslove umjesto proizvođača, one mogu biti:

- Posredničke organizacije
- Udruženja izvoznika
- Kooperativne organizacije

Među posredničke organizacije ubrajaju se vanjskotrgovinski posrednici i trgovačka poduzeća. Ključna razlika ova dva tipa je u tome što proizvođači diktiraju uvjete izvoza i poslovanja posrednicima, dok su trgovačka poduzeća u pravilu samostalna. (Matić, 2004:7)

### **3.2 Licenca**

Licenciranje se ubraja među manje kompleksne načine uključivanja u proces internacionalizacije poslovanja. Davatelj licence na temelju ugovora inozemnoj tvrtki izdaje dozvolu za korištenje zaštitnog znaka, patenta, poslovne tajne, proizvodnih procesa i drugih vrijednosti. Za dobivena prava, korisnik licence davatelju isplaćuje naknadu za vrijeme korištenja iste. (Kotler i Keller, 2007:675)

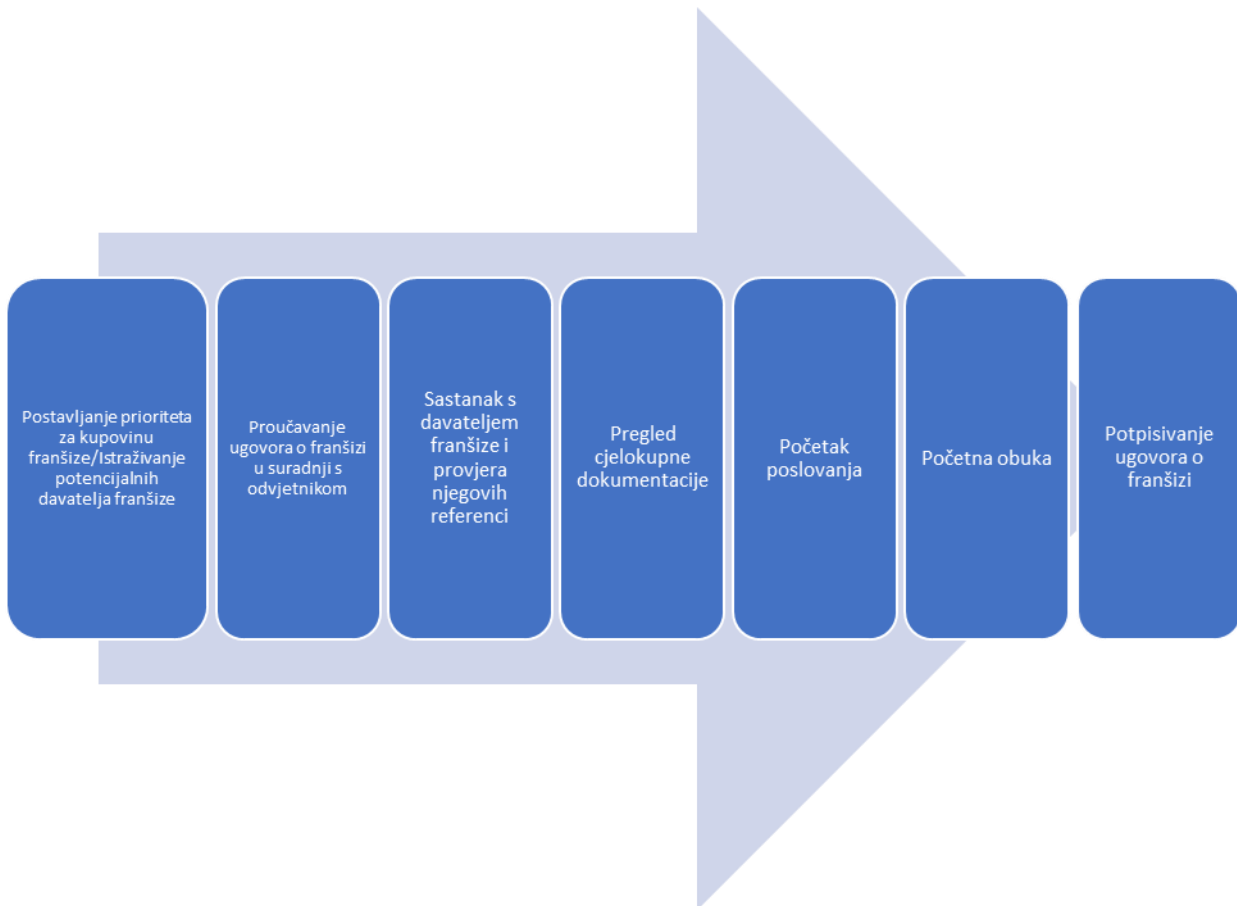
Licenciranje donosi mnogobrojne prednosti za tvrtku i nerijetko može biti jedini način za prodor na teško dostupno tržište uz relativno nisku razinu investicijskog rizika. Rizici licenciranja prvenstveno se odnose na moguće probleme koji se tiču isplate ugovorenih naknada. Također, jedan od većih nedostataka je svakako i pomanjkanje konkurentske prednosti kompanije te stvaranja nove konkurencije. Korisnik licence u nekom slučaju može iskoristiti vlastito znanje o proizvodnim procesima u druge svrhe koje nisu predmetom licenčnog ugovora te na taj način ugroziti tržišni položaj davatelja licence. (Malenica, Dorbić, 2014)

Iz gore navedenih razloga, prije nego što se odluči na sklapanje licence, poduzeće bi trebalo preispitati vlastite mogućnosti te planove i ciljeve za budućnost. Svakako je potrebno razmotriti i ostale mogućnost izlazaka na tržište, kako bi se došlo do postizanja najvećeg mogućeg profita. Licenca je odličan izbor kada poduzeće ne planira uvođenje svojih proizvoda na strano tržište, s obzirom da njenim korištenjem stvaraju mogućnost školovanja osoblja te uhodavanja istog u proizvodne procese. Mala i srednja poduzeća poglavito pogoduju licencom iz razloga jer je ona znatno manje rizična, a usto je i jeftinija. Korisnik pritom najčešće nema kontrolu nad marketingom i proizvodnjom, što je jedna od negativnih strana. Restriktivne klauzule također su česte u licencama te one ograničavaju korisnika licence kod izvoza robe te mu je određeno iz kojih izvora mora pribavljati proizvodne resurse. (Matić, 2004)

### **3.3. Franšiza**

Franšiza obuhvaća veći broj samostalnih tvrtki koje su iz raznih zemalja. Jedna od njih je davatelj franšize, dok su ostale korisnice te iste franšize. Prema ugovoru o franšizi, korisnici, uz ranije određenu naknadu, dobivaju pravo na korištenje proizvoda ili tehnike rada davatelja. Riječ je o tvrtkama koje su u velikom broju slučajeva afirmirane, velike i jako dobro poznate. Na taj način davatelj franšize zarađuje, ali isto tako i kontrolira potencijalnu konkurenciju na tržištu. Također, pravo davatelja je i da šalje inspekciju korisnicima franšize te provjerava kvalitetu proizvoda ili dokumentaciju, kako bi se osobno uvjerio da se korisnici pridržavaju

potpisanog ugovora. Ukoliko se desi da korisnik pokuša prodavati franšizu nekom drugom korisniku prije isteka ugovora, davatelj ga tada može odbiti. Kada je riječ o naknadi za samu franšizu, ona je najčešće određena kao postotni dio prihoda korisnika franšize. (Matić, 2004:217)



*Grafikon 1 Proces dobivanja franšize*

Izvor: Izrada autora prema Barringer i Ireland, 2016:539

Kao što je vidljivo u grafikonu 1., početni korak u procesu bi trebao ponajviše biti usmjeren prema slaganju listi prioriteta da bi potencijalni primatelj franšize mogao doći do franšiznih prilika koristeći online alate kao što su FranchiseHelp.com ili Franchise Selector Tool. Koriste se određeni kriteriji kao što su lokacija, visina investicija, industrija. Rezultati koji su dobiveni se nakon toga detaljnije istražuju (Keup, 2000).

Drugi korak procesa kupovine trebao bi obuhvaćati odvjetnika, koji ima zadaću zastupati interese primatelja. Odvjetnik najprije proučava dokumentaciju te priprema primatelja franšize

za nadolazeći sastanak s davaocem franšize. Ponekad je moguć i pregovor oko određenih stavki ugovora, za što je potrebna priprema. (Murray, 2003)

Kod sastanka s davateljem franšize, potencijalni primatelj uspoređuje informacije koje je prikupio od bivših primatelja franšize s onima dobivenima od davatelja franšize. (Tomzack, 2002) Potencijalni primatelji trebaju postavljati pitanja koja se tiču povijesti tvrtke, očekivanim prihodima i prodajom, ali i mogućnostima rasta i izlaska iz franšize.

Nakon što su obavljani svi prijašnji koraci na odgovarajući način, pristupa se pregledu dokumentacije. Davatelji franšize u ovom trenutku najčešće više nisu spremni na kompromise. Postaje sumnjivo kada je davatelj franšize spreman na dogovore, jer je vjerojatno da su ostali primatelji franšize dobili još bolje uvjete.

Edukacija i upoznavanje s procedurama primatelja franšize ključan je čimbenik kako bi kasnije mogao obavljati svakodnevne poslovne aktivnosti. Kada je riječ o velikim davateljima franšize, oni najčešće imaju postavljene edukacijske centre u glavnim uredima. Primatelj franšize mora naučiti standarde proizvodnje i pružanja usluga, tako da svaki put bude isto. (Dugan, 1998)

Nakon procesa edukacije, primatelj franšize otvara svoju lokaciju te počinje s poslovanjem. Ugovorom se ostvaruje temelj odnosa između davatelja i primatelja franšize. Potencijalni investitor činom potpisivanja postaje primatelj franšize te se na taj način obvezuje pridržavati svih pravnih normi koja vrijede za određeni franšizni sustav. (Barringer i Ireland, 2016).

### **3.4. Izravna strana ulaganja**

Poslovanje tvrtke izvan matične države, odnosno izvan zemlje u kojoj se donose najvažnije odluke. Također, kako bi se aktivnost tvrtke mogla smatrati izravnim ulaganjem, investicija bi trebala iznositi barem deset posto ukupne vrijednosti predmeta samog ulaganja. Najčešći predmeti ulaganja su poduzeća na inozemnom tržištu ili strani proizvodni pogoni. Izravna ulaganja dijele se na zajednička ulaganja sa stranim partnerima i na samostalna ulaganja poduzeća u inozemstvo. (Matić, 2004:222)

Temeljna motivacija zbog koje se domaća poduzeća odlučuju na ugovaranje zajedničkih ulaganja sa stranim partnerima uglavnom obuhvaća:

- Pomanjkanje vlastitih financijskih kapaciteta koji su potrebni za proširivanje, modernizaciju te izgradnju novih uslužnih ili proizvodnih kapaciteta

- Dobavljanje najsuvremenije tehnologije, proizvodnog iskustva i znanja u znanstvenoj podjeli radnih procesa te u suvremenom organiziranju rada u gospodarskim uslugama, proizvodnji i ostalim pratećim djelatnostima
- Iniciranje vlastitog inovatorskog i znanstveno-istraživačkog rada
- Olakšani razvoj novih proizvoda
- Učinkovitije iskorištavanje energetske resursa
- Racionalno korištenje reprodukcijanskog materijala i domaćih sirovina
- Povećanje kvalitete proizvoda i proizvodnosti rada
- Povećanje isplativosti poslovanja i ekonomičnosti
- Smanjenje uvoza i povećani izvoz vlastitih proizvoda
- Dugoročnije i sigurnije planiranje asortimana proizvoda koji je namijenjen izvozu i domaćem tržištu. (Andrijanić, 1995)

Kod izlaska na inozemno tržište, poduzeće može proširivati vlastitu djelatnost, što se naziva horizontalnim izravnim investiranjem, ili s druge strane ulagati u nove djelatnosti kojima se nadograđuje osnovna djelatnost. To se naziva vertikalno izravno investiranje. Kod oba slučaja, potrebno je detaljno ispitati brojne čimbenike prije ulaganja. Primjerice troškovi transporta samih proizvoda ili resursa mogu biti značajno visoki te se ponekad više isplati proizvoditi robu na tržištu zemlje u koju se investira, Ujedno, određene države imaju visoke kvote, carine i brojne druge mjere koje su restriktivne te na taj način otežavaju izvoz u tu državu. Ako tvrtka nastoji što je više moguće smanjiti troškove operacija na inozemnom tržištu, postoji mogućnost prebacivanja na tržište u koje se investira, jer je tamo i radna snaga jeftinija, a postoji i obilje resursa koji su potrebni na tom tržištu. Potrebno je pomno pratiti sve korake konkurencije kod izravnih stranih ulaganje. Ukoliko investicijska tvrtka dobro posluje na inozemnom tržištu, tvrtke koje predstavljaju konkurenciju lako se mogu odlučiti na investiranje u isto to tržište, kako ne bi ostale korak iza. (Matić, 2004:223)

### **3.5. Leasing**

Počeci leasinga vidljivi su ponajprije u visokorazvijenim industrijskim državama, a on se očituje na različite načine. Promatrajući općenito, pod leasingom se podrazumijeva najam opreme, uređaja, strojeva i brojnih drugih različitih proizvoda, na dulje vremensko razdoblje. S

obzirom da je riječ o proizvodima koji su vrlo skupi, a relativno brzo zastarijevaju pa ih je mnogo praktičnije uzeti na leasing zbog znatno olakšane zamjene. (Šimundić, 1973:122-123) Poduzeća koja se u svome poslovanju služe leasingom, nisu obavezna koristiti vlastite fondove i kredite da bi dobavile sva potrebna dobra i opremu koja je potrebna za proizvodne procese. Leasing omogućava malim i srednjim poduzećima da rascijepu brojne izdatke te automatski rasterete i vlastite troškove. (Andrijanić, 2001:624) Ono što je najviše doprinijelo razvoju leasinga su svakako inozemna ulaganja i *know how*. Prateći taj model koji je međunarodno razgranat u većini tranzicijskih zemalja, razvoj leasinga započeo je i u Hrvatskoj, gdje je 2004. već bilo registrirano 12 leasing društava. Od kraja 2013. u Hrvatskoj su svi leasing poslovi uređeni posebnim Zakonom o leasingu pa se na taj način sprečava potencijalno kršenje pravnih odredbi. (Koprivica, 2021:124)

### **3.6. Strateški savezi**

Mnogobrojni su razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju za ulazak u strateške saveze. Jedan od najbitnijih razloga jest da na taj način uz pomoć partnerskih odnosa uvelike smanjuju vlastite troškove. Partneri se prilikom nabave resursa često dijele na način da je jedan zadužen za optimiziranje poslovanja, dok je drugi zadužen za dobavu jedne vrste resursa. Uz pomoć strateških saveza također se lakše stječe znanje i tehnologija, nego kod drugih oblika suradnje. Kada je gospodarski subjekt na tržištu koje je sklono brzom tehnološkom razvoju, spomenuta stavka je od izuzetnog značaja. Vrlo je bitan i menadžerski, kao i tržišni aspekt poslovnih procesa. Primjerice, povezanost s inozemnim partnerom omogućava mnogo lakši ulazak na tržište, nego što bi to bilo u slučaju samostalnog pothvata. (Matić, 2004:242-243)

Važno je napomenuti da kod strateških partnerstava u velikom broju slučajeva u nekom trenutku dolazi do konflikata. Najčešći uzroci konflikata tiču se dijeljenja profita, neusklađenosti vizije o budućnosti poslovanja te nemogućnosti dogovora oko investicija u određeni segment poslovanja. (Malenica, Dorbić:2014)

Proučavajući tipove suradnika koji postoje unutar strateških saveza razlikuju se partneri, lideri, pratitelji i novopridošlice. Partnerska poduzeća su mala po veličini te koriste saveze da bi se što je moguće više probila na tržište, no cilj im je da u načelu ostanu samostalna. Lideri su najčešće vodeća poduzeća na tržištu te predvode suradnike kada je riječ o promjeni cijena ili uvođenju proizvoda. Hijerarhijski gledano, pratitelji su najveće opasnost liderima te su odmah ispod njih. Izuzetno su važni za brojna područja poslovanja. Nova, mala poduzeća nazivaju se novopridošlicama. Ona tek ulaze u posao te njihova važnost još nije velika. Ipak, ambicije su



im velike te su spremna na značajne investicijske pothvate. Nerijetko je njihovo partnerstvo s liderima koji ih uvode na tržište, no u određenom trenutku ih mogu i spriječiti u daljnjem razvoju, što je svakako rizični aspekt. (Matić, 2004:242)

### **3.7. Motivacija za ulazak na strana tržišta**

Gotova sva svjetska poduzeća, bez obzira na to koliko su velika, povremen su ili barem potencijalan izvoznik roba i usluga. Različiti su razlozi zbog kojih kompanije donose odluku o ulasku na strana tržišta. (Dawei, 2008:7)

Najčešći razlog koji se pojavljuje je prisutnost potencijalne potražnje za koju poduzeće smatra kako je može zadovoljiti svojim asortimanom. Također, postoje i brojni drugi motivi koji su poticaj međunarodnog poslovanja. Neki od faktora su sljedeći:

- Dobit
- Rast i razvitak poduzeća
- Optimalnije korištenje kapaciteta proizvodnje
- Zapošljavanje većeg broja ljudi
- Marketinška sposobnost poduzeća
- Poduzetnička motivacija
- Inoviranje proizvoda
- Zasićenje na domaćem tržištu
- Kvalitetnije strano tržište (Marković, 1994:95)

### **3.8. Odabir stranih tržišta**

Nakon što je donesena odluka o širenju poslovanja na inozemstvo, potrebno je odlučiti se na kojim će stranim tržištima tvrtka istupati. Prema Johanssonu taj se proces evaluacije potencijalnih zemalja dijeli na četiri temeljne faze:

- Identificiranje zemalja
- Preliminarno istraživanje
- Detaljizirano istraživanje

- Konačni odabir zemalja. (Johansson, 1997:117)

Prva faza važna je zbog toga jer se u njoj proučavaju glavne karakteristike svih potencijalno zanimljivih svjetskih zemalja. Ključni podaci usmjereni su na bruto domaći proizvod, broj stanovnika, ekonomsku i političku situaciju te stope rasta. Ovi podaci su vrlo bitni jer će se na temelju njih odvijati daljnji koraci procesa internacionalizacije. (Johansson, 1997:118)

Preliminarno istraživanje obuhvaćeno je u drugoj fazi te sadržava detaljniju procjenu zemalja koje su u prvoj fazi identificirane kao potentne. Daljnja selekcija se bazira na makro faktorima, kao što su politička situacija u državi, zemljopisna pripadnost, rast bruto domaćeg proizvoda i sličnim. (Johansson, 1997:120)

Za poduzeće je svakako vrlo bitno i dalje evaluirati potencijalno važne čimbenike, kako bi se prepoznale i izdvojile države na čijem tržištu već postoji prilika za uspjeh *outputa* poduzeća. Previsoki transportni troškovi uslijed zemljopisne udaljenosti, politički nestabilna situacija ili pak previsoki troškovi koji su usko povezani s ulaskom poduzeća na tržište, samo su dio razloga zbog kojih neka država može biti izbačena iz daljnjeg istraživanja. (Malenica, Dorbić:2014)

Dubinska analiza država koje su ušle u uži krug razmatranja provodi se u trećoj fazi. Provodi se mikro analiza svih ključnih čimbenika. Podaci koji su prikupljeni se odnose na specifičnu industriju te su zapravo povezani s poslovanjem poslovnog subjekta. Istraživanja su pokazala da gotovo svaka kompanija tijekom ove faze evaluacije zemalja koristi podatke povezane sa stopama rasta tržišta, konkurencijom, veličinom tržišta te trgovinskim barijerama. (Johansson, 1997:121)

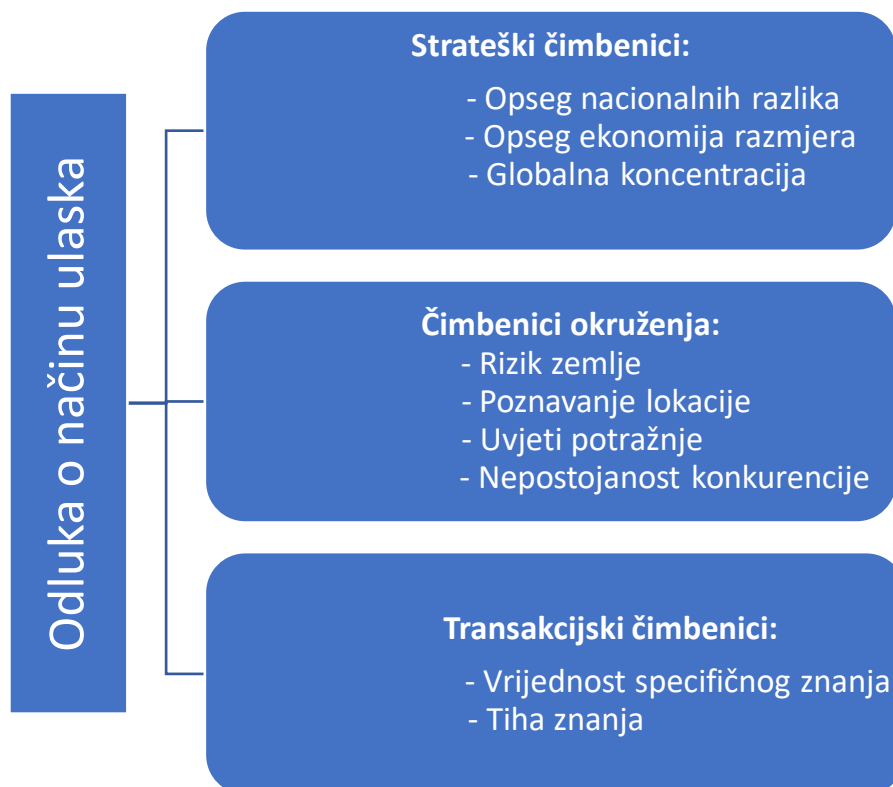
Četvrta faza je posljednja faza te se u njoj mora donijeti finalna odluka o državama na kojima tvrtka planira proširiti svoje poslovanje. U ovoj je fazi ključno izravno iskustvo, tj. subjektivna spoznaja menadžera prilikom posjeta zemljama koje su predmet procjene. Izravno iskustvo uvelike pomaže kod formiranja cjelokupne slike o stanju u određenoj državi. Podaci koji nedostaju nadomještavaju se i korigiraju subjektivnim zapažanjem. (Johansson, 1997:137)

### 3.9. Čimbenici za ulazak na inozemno tržište

U ranijem dijelu rada već je istaknuto da poduzetnik, prije nego što se odluči za ulazak na određeno tržište, mora vrlo detaljno proučiti čimbenike koje potencijalno utječu na donošenje konačne odluke o izboru izlaska na inozemno tržište. Prije donošenja konačne odluke potrebno je mnogo analize te istraživanja, kako donesena konačna odluka ne bi rezultirala negativnim financijskim učincima, što bi poduzeće moglo skupo koštati. S druge strane, prave odluke u pravo vrijeme u konačnici će rezultirati izvrsnim poslovnim rezultatima te pozitivnim financijskim saldonom.

Postoji nekoliko temeljnih skupina koje utječu na taj izbor, a one su:

- Strateški čimbenici
- Čimbenici okruženja
- Transakcijski čimbenici (Hill et. al., 1990).



Grafikon 2 Čimbenici za ulazak na određeno tržište

Izvor: Izrada autora prema Byers et. al., 1996:159

### 3.9.1. Strateški čimbenici

Karakteristika strateških čimbenika je da oni prije svega sužavaju mogućnost izbora strategija te su iznimno važni kod konačnog odabira načina na koji će se nastupiti na određenom tržištu. Aspekti koji su obuhvaćeni strateškim čimbenicima su sljedeći:

1. **Opseg nacionalnih razlika** – Strateški odabir prije svega ovisan je o poduzetnikovim stavovima, ali i o njegovim postavljenim ciljevima kod nastupanja na određenom tržištu. Međunarodni nastupi iziskuju poznavanja inozemnih tržišta, ali i visoku razinu iskustva. Kada poduzetnik želi ostvariti izraženiju integriranost poslovnih jedinica, korisniji će mu biti izravan ulazak na tržište, jer se na taj način olakšava koordinacija poslovnih procesa. Ako pak snažna integracija nije na popisu poduzetnikovih želja, tada su dobri oblici izlaska i franšiza, licenca ili zajednička ulaganja.
2. **Opseg ekonomije razmjera** – Ostvarivanje uštede uslijed povećanog obujma poslovnih operacija javlja se kao jedan od ključnih razloga izlaska na inozemno tržište. Kod strateških odabira potrebno je procijeniti netehničke i tehničke izvore uštede. Uz primjenu multinacionalnih strategija ostvarit će se manja ušteda, dok se pomoću globalne strategije ostvaruju izraženije uštede. Globalna strategija iziskuje kvalitetniju koordinaciju i bolju kontrolu poslovnih procesa. U tom je slučaju izravno strano ulaganje najprihvatljiviji odabir.
3. **Globalna koncentracija** – U ovom slučaju, na ciljanom tržištu samo nekoliko gospodarskih subjekata kontrolira većinu prodaje u pojedinačnoj industriji. Uz rast koncentriranosti, tržište se nerijetko približava monopolu ili oligopolu. Uspjeh je ponajviše ovisan o čvrstoj koordiniranosti strateških ciljeva. Najbolje rješenje predstavlja izravno strano ulaganje.

### 3.9.2 Čimbenici okruženja

Na svakom tržištu pojavljuju se čimbenici okruženja koji ponajviše obuhvaćaju razne pritiske od strane konkurencije, ali i promjenjive uvjete okruženja kojima se je potrebno prilagoditi ukoliko poduzeće želi dugoročno opstati:

1. **Rizik zemlje** – Prije konačne odluke o načinu izlaska na inozemno tržište, zadaća poduzetnika je da procijene najbitnije vrste rizika. Najčešći rizici su politički, u što se ubraja politička nestabilnost, vlasnički rizici, operativni rizici (lokalna kontrola cijena), rizici cijena (valutni tečajevi i monetarna problematika). Ukoliko je razina rizika visoka,

poduzetnik bi trebao izabrati način poslovanja koji zahtijeva ograničeno ulaganje u resurse poput izvoza ili licenciranja.

2. **Poznavanje lokacije** – Za uspjeh poduzeća je ključno razumijevanje socijalnih, kulturnih, ekonomskih i tehnoloških vrijednosti tržišta na koja se potencijalno žele probiti. Taj proces najčešće nije kratkotrajan, već je potrebno mnogo godina, a ponekad čak i desetljeća iskustva. U slučaju kada poduzetnik misli da nije dovoljno kvalitetno upoznat s određenim tržištem, trebao bi odabrati smjer poslovanja koji ne zahtijeva značajna ulaganja resursa, poput izvoza ili franšize.
3. **Uvjeti potražnje** – Opadajuća potražnja i recesija uzrokuju nesigurnost na tržištu pa je stoga prije potrebno dobro proučiti uvjete na tržištu i sukladno tome odabrati smjer poslovanja koji u suštini iziskuje ne toliko velika ulaganja resursa, s obzirom na visoku razinu rizičnosti.
4. **Nepostojanost konkurencije** – Konkurentski uvjeti reguliraju razinu poduzetnikove prednosti u odnosu na konkurenciju, ali i strategiju koja bi trebala biti korištena prilikom izlaska na određeno tržište. U slučaju da je na tržištu konkurencija jaka, za postizanje uspjeha, poduzetnik bi se trebao oslanjati na način izlaska koji ne zahtijeva visoka ulaganja, poput franšize i obratno.

### 3.9.3. Transakcijski čimbenici

U svakom se obliku financijskog poslovanja pojavljuju određeni troškovi, pa tako i kod poslovnih procesa na inozemnom tržištu. Oni nastaju na razne načine, a cilj poduzetnika je što je moguće više ih minimalizirati:

1. **Vrijednost specifičnog znanja** – Specifična znanja koja posjeduju poduzetnici nastoje se zaštititi putem intelektualnog vlasništva. Prilikom prodaje prava licence postoji značajna opasnost da do drugog poduzeća stignu određene informacije koje bi mogle umanjiti razinu konkurentске prednosti samog prodavatelja licence. Slična opasnost postoji i kod franšize. Primjerice, jednom kada konkurenti dođu do pristupa tehnologiji i tehnološkim rješenjima, lako mogu ista imitirati te na taj način razvijati zamjenske tehnologije. Takav način poslovanja u suštini ne štiti poduzetnike od potencijalnih gubitaka posebnih znanja. Upravo je iz navedenog razloga važno razmatranje potencijalnih opasnosti od imitiranja, poglavito ako je riječ o poslovanju u državi sa slabije razvijenim pravnim normama. Problemi se ponekad mogu riješiti putem izravnih

stranih ulaganja, no u isto vrijeme nastaju spomenuti rizici. Poduzeća u početnim koracima moraju proanalizirati kolika je isplativost u osnivanju vlastitih podružnica te isto usporediti s izvoznim troškovima, troškovima i licenciranja i franšize. S većim profitom potrebna je i bolja kontrola specifičnih znanja poduzeća.

2. **Tiho znanje** – Poduzeća imaju konkurentske prednosti koje su neopipljivih i opipljivih karakteristika. Kroz tehnološke resurse poduzeća materijalizirane su opipljive konkurentske prednosti, no s druge strane neopipljiva ili tiha znanja su smještena u iskustvenim i umnim znanjima poduzetnika i zaposlenika. Takva su znanja u velikom broju slučajeva ključna za donošenje pravih odluka te utječu na brzinu odvijanja poslovnih procesa. Poduzetnik bi prilikom odabira tržišta na koje se izlazi trebao i ustanoviti razinu umnog znanja koje je potrebno za poslovanje na inozemnom tržištu. Umno znanje koje ima veliki strateški značaj za poduzetnika poželjno je što je moguće više očuvati, stoga se ne bi trebalo koristiti franšizom ili licenciranjem. Potrebno je ozbiljno razmotriti mogućnosti izravnog stranog ulaganja. (Kolaković, 2018)

#### **4. Poslovna inteligencija**

Poslovna inteligencija dobiva sve veći značaj u gospodarstvima 21. stoljeća. Kroz nju se planiraju aktivnosti te istražuju planovi konkurencije, kako bi ju se moglo nadvladati na samom tržištu. Jedan od začetnika ovog pojma je Stevan Dedijer, osnivač Research Policy Institutea, a za pojam je zaslužan i Business Intelligence studij na Ekonomskom institutu u gradu Lundu. (Stipanović, 2005:114)

Veliki broj institucija, organizacija, tvrtki i pojedinaca tijekom poslovanja akumulira izuzetno velike količine transakcijskih (primarnih) podataka u svojim operativnim bazama. Cilj u biti nije golema količina spremljenih podataka, već informacije koje je moguće iz njih izvući.

Želi se učiti iz podataka koji kao činitelji definiraju prodaju te postavljaju pitanje na koji način je moguće najbolje zadovoljiti kupce i kako što je moguće učinkovitije kombinirati i alocirati raspoložive resurse i u konačnici minimizirati poslovne gubitke. Nerijetko se događa da dobiveni podaci često predstavljaju nepreglednu šumu iz koje je teško izvesti smislene zaključke. Iz tog razloga znanstvenici sve više tragaju za odgovorima te kreiraju nove tehnologije koje omogućavaju potporu kod izvođenja valjanih te ispravnih zaključaka temeljem velike količine podataka.

Upravo zato je poslovna inteligencija neophodna za velik broj organizacija kod traženja potrebitih informacija iz hrpe raspoloživih podataka. Pohranjeni podaci mjere se u gigabajtima, terabajtima, a ponekad čak i u većim mjernim jedinicama. Primarni podaci dobiveni o transakcijama zoran su prikaz stanja u organizaciji. Ipak, oni neće dati jasan odgovor iz kojeg se razloga nešto događa.

Primarnim podacima se dijagnosticiraju promjene i procesi, ne modelira se međuovisnost podataka, ne sumiraju se podaci, ne određuju se klasteri, ne otkrivaju se promjene i odstupanja u odnosu na postavljene ciljeve, ne generiraju se asocijativna pravila, niti se određuju korelacije između podataka. Zadaća je poslovne inteligencije, korištenjem postojećih softverskih alata omogućiti davanje odgovora na spomenute postavljene zadaće. (Markić, 2000:218-219)

#### **4.1. Sastavnice poslovne inteligencije**

S obzirom da podaci tijekom poslovnih procesa dolaze iz veoma različitih izvora, lako je za pretpostaviti kako poslovna inteligencija nije homogena, već je riječ o uređenom sustavu znanja, koje je izvedeno iz dobivenih podataka. S obzirom na navedeno, može se zaključiti da poslovna inteligencija podrazumijeva postojanje višestrukih komponenti u vidu podvrsta i podskupina.

Kada se poslovna inteligencija promatra iz perspektive informacijskih sustava, omogućava korisnicima da analitički obrađuju podatke, prate i nadziru trendove i daju informacije o poslovnim procesima. Svrha poslovne inteligencije u tom smislu je pretvaranje velike količine podataka u korisne informacije. (Savić, Luić, 2016)

U određenim izvorima kompetitivna i poslovna inteligencija promatraju se kao sinonimi, dok drugi autori poslovnu inteligenciju ipak definiraju kao znatno širi koncept te je u tom smislu kompetitivna inteligencija njena sastavnica. (Bilandžić et. al., 2012:8)

Poslovna inteligencija dijeli se na dvije temeljne podvrste:

- 1. Tržišna inteligencija**
- 2. Unutrašnja inteligencija tvrtke.**

Kada se u razmatranje uzima kategorije tržišne inteligencije, moguće je doći do spoznaje kako u njoj postoje tri važna izvora podataka za poslovne subjekte, a oni su:

1. **Klijenti** – Tvrtka prikuplja podatke na način da održava različite odnose s potencijalnim i postojećim klijentima;
2. **Konkurencija** – Prikupljanje podataka o konkurentskim poslovnim subjektima na etičan i legalan način;
3. **Poslovni partneri u lancu opskrbe** – Nastanak brojnih podatkovnih tokova između sudionika u opskrbnom lancu, od kojih jedan obuhvaća promatranu tvrtku, a drugi njezine poslovne partnere. (Bilandžić et. al., 2012:2)

Kao što je u prijašnjem dijelu rada istaknuto, osim tržišne, postoji i unutarnja inteligencija tvrtke, koja se također ubraja u podvrstu poslovne inteligencija. Ova vrste inteligencije također nije homogena te nastaje iz podataka koji su generirani dvama različitim skupinama izvora:

- **Operativni poslovni procesi** – Poslovni događaji evidentirani od strane tvrtke, koji stvaraju podatke, nastaju izvršavanjem poslovnih procesa;
- **Upravljački procesi** – Upravljanje poslovnim sustavom podrazumijeva donošenje određenih planova, poslovnih odluka, preporuka, budžeta, savjeta, naredbi i sličnog, što se sve ubraja u izvore podataka iz kojih se izvodi poslovna inteligencija.

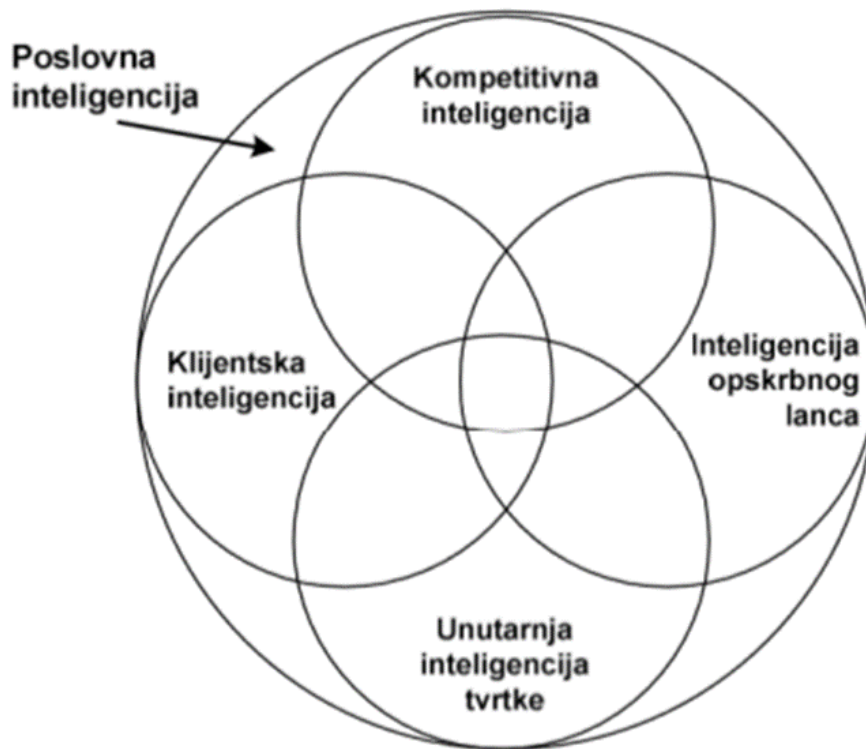
Rezultati poslovne inteligencije označavaju ukupnost znanja o pojavama te predstavljaju bazu za daljnje poslovno donošenje odluka. Postoje značajke koje određuju vrijednost odlučivanja, a one su: preciznost, starost, točnost, adekvatnost i potpunost. Dva su temeljna kriterija za vrednovanje odlučivanja kod poslovne inteligencije:

- **Upotrebljivost** – Određuje jesu li i u kojoj mjeri zadovoljene potrebe korisnika. Mjeri se putem raznih kriterija poput pravodobnosti, relevantnosti, točnosti i pouzdanosti podataka, načina prikaza i prikladnosti raščlambe;
- **Korisnost** – Određuje mjeru istinite učinkovitosti. Kriteriji za mjerenje korisnosti uključuju navođenja donositelja odluka da promijene prethodno donesene odluke, omogućavanje boljih opcija za provođenje već odabranih odluka, igranje ključne uloge pri odlučivanju, prisiljavanje konkurencije da modificira ili promijeni provedbu njegove akcije, unapređivanje učinaka poslovnih politika poduzeća ili smanjivanje štetnih učinaka konkurentskih aktivnosti. (Tuđman, 2003:47)

U konačnici, kada se sve uzme u obzir, a što je vidljivo i u grafičkom prikazu poslovna inteligencija tvrtke tvorena je od nekoliko glavnih sastavnica, a one su:



1. Klijentska inteligencija
2. Kompetitivna inteligencija
3. Inteligencija lanca opskrbe
4. Unutrašnja inteligencija tvrtke. (Bilandžić et. al., 2012:4)



*Slika 2 Elementi poslovne inteligencije*

Izvor: Bilandžić et. al. 2012:4

#### **4.1.1. Klijentska inteligencija**

Klijentska inteligencija podrazumijeva ukupnost znanja te informacija o klijentima, koje omogućavaju poduzimanje radnji s izgledima prema uspješnom obavljanju poslova s poslovnim korisnicima. Za klijentsku inteligenciju ključno je strukturiranje u sustav koji uključuje analitičke procese potrebne za izvršavanje, vrednovanje i oblikovanje tvrtkinih inicijativa koje za krajnji cilj imaju poticanje lojalnosti klijenata, maksimiziranje profitabilnosti klijenata, a samim time i povećanje zadovoljstva klijenata tvrtke. Kod stvaranja što sveobuhvatnije klijentske inteligencije važno je imati na umu da se ona sastoji od sedam područja odnosno dimenzija.

**Kupovni obrasci** koji se detektiraju kroz pronalazak odgovora na najvažnija pitanja: Kako i što kupci kupuju? Navedena dimenzija odnosi se na sakupljanje važnih transakcijskih informacijama o naručivanjima klijenata, s ciljem njihove detaljne segmentacije prema ponašanju. Navedena se uloga postiže pronalaskom odgovora na ova pitanja:

- Koje su usluge ili proizvodi naručeni?
- Koje su karakteristike kupljenih proizvoda, dodatnih proizvoda i potencijalnih opcija?
- Kolika je učestalost kupnji?

Spoj navedenih elemenata s informacijama o klijentima je ključan kod stvaranja uvida u osobnost klijenata. Subjekti na taj način imaju mogućnost razabiranja i povezivanja klijenta s pojedinačnim interakcijama. (Panian et. al., 2007:6-7)

**Proces odlučivanja o kupnji**, temelji se na pronalasku odgovora na sljedeće pitanje: Na koji način klijent donosi odluku o kupnji? Važno je da poduzeće razumije ovu dimenziju, a njezina razrada proizlazi iz sljedećih pitanja:

- Na koji način se odvija proces odlučivanja klijenata o kupnji?
- Tko ima utjecaj na donošenje odluka klijenata?
- Koje informacije su korištene od strane klijenata za donošenje odluka o kupnji?
- Kakve interakcije tvrtke i klijenata se dešavaju tijekom procesa kupoprodaje?
- Kakav je vremenski tijek prema kojem klijenti donose odluke i u kojim rokovima ih je potrebno donijeti? (Panian et. al., 2007:8)

**Stajališta klijenata prema tržišnoj ponudi**, u čemu se najčešće traži odgovor na sljedeće pitanje: Iz kojeg je razloga klijent nešto kupio? Odgovor na postavljeno pitanje nije moguće dati na temelju transakcijskih informacija koje su dobivene temeljem prijašnjih narudžbi kupca. Takav izvor informacija govori o posljedicama, ali ne otkriva i uzrok. Do željenih informacija koje su potrebne za razumijevanje ove dimenzije moguće je doći samo pomoću detaljnijih istraživanja. Takva istraživanja u velikom broju slučajeva podrazumijevaju brojne metode istraživanja tržišta, poput intervjua, biranja ciljanih skupina ili terenskog ispitivanja. Tim putem, dolazi se do korisnih informacija koje otkrivaju misaone procese klijenata. Takve informacije služe kao odgovor na pitanja u nastavku:

- Iz kojeg je razloga poduzeće uspješno obavilo posao s klijentom?
- Iz kojeg je razloga poduzeće izgubilo posao s klijentom?
- Koji su kriteriji zbog kojih se klijent odlučio na kupnju i kako je prošao prodavatelj?
- Je li bilo upliva politike kod odlučivanja o kupnji?

Kod navedenog, treba uzeti u obzir i određene opaske, a one su prije svega u tome kako bi poduzeće trebalo održavati da bi bilo ažurno u vremenskom tijeku te sljedeće provoditi na način da se minimaliziraju troškovi. Također, potrebno je utvrditi način na koji će se informacije operacionalizirati prema klijentima koji nisu obuhvaćeni istraživačkim procesom. Kod oblikovanja takvih rješenja nema jedinstvene formule, već se svaka istraživačka organizacija i poduzeće moraju pobrinuti za pronalazak vlastitog originalnog puta kako bi se došlo do potrebitih informacija. (Panian et. al., 2007:9)

**Postupanja tijekom kupovanja**, odnosno procesa kupnje, spoznaju se odgovaranjem na dva temeljna pitanja: Na koji način klijent obavlja same kupoprodajne transakcije i kako kupuje? U ovoj dimenziji cilj je kroz narudžbe putem kojih su proizašle informacije, stvoriti što kvalitetniju spoznaju o poticanju vjernosti klijenata te o mogućnostima njihovog privlačenja i zadržavanja. Navedena dimenzija nosi i izraziti značaj za konkurentsku prednost gospodarskog subjekta, s obzirom da se organizacije koje podupiru proces odlučivanja klijenata o kupnji, mogu izravno uplesti u proces donošenja odluka. Kod toga je najvažnije pronaći odgovore na pitanja u nastavku:

- Koje prodajne kanale klijent koristi tijekom kupovanja?
- Kako je klijent platio kupljene robe ili usluge?
- Kakve, koliko i koje interakcije je potrebno obaviti da bi klijent ostvario nakanjenu kupnju?
- Koje dodatne usluge i načine isporuke je klijent mogao izabrati u procesu kupnje?
- Ima li naznaka da je klijent mogao kupiti više od stvarne kupnje? (Panian et al., 2007:9)

**Vanjski utjecaji** se najčešće procjenjuju odgovorom na pitanje: Što se dešava van organizacije, a ima utjecaj na ponašanje klijenta tijekom procesa kupnje? Isto kao što su za tvrtku bitna znanja o demografskim i psihografskim čimbenicima klijenata, bitne su joj i informacije, koje mogu biti kvalitativne i kvantitativne. Traže se informacije o tržišnim uvjetima koji imaju utjecaj na

prodaju i aktivnosti konkurencije. Informacije su u biti u ovoj dimenziji presjek kompetitivne i klijentske inteligencije poduzeća, a njenu srž čine odgovori na ova pitanja:

- Koju strategiju cijena je potrebno primijeniti prema pojedinačnim klijentima?
- Kakva je općenita ekonomska okolina?
- Kakvo je stanje opće potražnje za određenim uslugama ili proizvodima?
- Postoje li kakvi propisi ili zakonska ograničenja koja potencijalno mogu imati utjecaj na poslovanje u tvrtki?
- Postoje li sociopolitička pitanja koja imaju utjecaj na stvaranje tržišne slike poduzeća i na pozicioniranje branda?

Takve uvide i informacije poduzeća prisvajaju kroz brojne metode od analize i praćenja sadržaja web mjesta konkurencijskih organizacija, kupovinom informacija ili u krajnjoj liniji putem pružanja usluga od strane specijaliziranih tvrtki koje su zadužene za provođenje analiza te izvještaja. Također, poduzeća mogu izravno kontaktirati te ispitivati postojeće klijente. (Panian et.al., 2007:11)

**Proces korištenja kupljenih proizvoda i poslijeprodajne usluge** proizlaze iz odgovora na ključno pitanje: Što klijenti očekuju nakon što su obavili kupoprodajni posao? Ova dimenzija sačinjena je od podataka o prodajnim kanalima, tipu, količini i učestalosti situacija gdje klijenti traže pomoć kod uporabe prethodno kupljene usluge ili proizvoda. Te su informacije ključan sastojak pri strategiji zadržavanja samih klijenata, ali i kod poticanja što je moguće veće profitabilnosti tijekom cijelog životnog ciklusa proizvoda. Ne čudi što se značajan broj poduzeća odlučuje za besplatne poslijeprodajne aktivnosti s klijentima, koje na njihovu lojalnost imaju dugoročno pozitivan utjecaj. Ipak, uz poslijeprodajne aktivnosti znaju se javljati potencijalno visoki troškovi. Za gospodarski subjekt je vrlo važna analiza odnosa troškova i koristi, a prema tome se prilagođava količina podrške, kako se ni u kojem slučaju ne bi ugrozila profitabilnost u poslovanju. S planiranjem takvih ciljeva, poduzeće se trudi doći do odgovora na sljedeća pitanja:

- Koji su kanali korišteni za podršku od strane klijenata?
- Kolika je učestalost traženja pomoći klijenata?

- Koji je odnos koristi i troškova od omogućavanja poslijeprodajnih aktivnosti klijentima?
- Kolika je učestalost traženja popravaka kupljenih proizvoda?

Je li moguće uspostaviti logičku vezu, tj. korelaciju između stope zadržavanja klijenata i poslijeprodajnih usluga? (Panian et al., 2007:11)

#### **4.1.2. Kompetitivna inteligencija**

Kompetitivna inteligencija samog poduzeća sadrži sveobuhvatan repertoar podataka, informacija i znanja o ukupnoj konkurenciji. Navedeno podrazumijeva identificiranje postavljenih korporacijskih ciljeva konkurencije, njihovih nedostataka i jakih strana, preko informacija o zaposlenicima, njihovih osobnih profila, kao i životopisa menadžera, sve do planova plasmana i razvoja novih poslovnih strategija i proizvoda poduzeća iz konkurencije. Riječ je o informacijama koje govore o ponašanju konkurentskih organizacija u prošlosti, sadašnjosti, ali je moguće predvidjeti i potencijalno ponašanje u budućnosti.

Prikupljanje takvih informacija može imati otvoreni, zatvoreni, javni i tajni oblik. Kod javnog prikupljanja informacija, do njih se dolazi kroz događaje kao što su sajmovi, stručni skupovi, izložbe i slično. Također česti su i prijateljski razgovori s nekadašnjim kolegama koji rade za konkurenciju ili iz sekundarnih izvora. Kada je riječ o zatvorenom, odnosno o tajnom obliku prikupljanja, do informacija se dolazi postavljanjem lažnih upita konkurenciji, gdje se poduzeće predstavlja kao stručnjak koji traži poslovni angažman. Prate se i skupovi poput "dana karijere" ili drugih virtualnih okupljanja mladih ljudi koji po prvi puta traže posao ili onih koji su spremni na promjenu posla. Potrebno je pratiti zbivanja i prilike na tržištima za koje poduzeće pokazuje interes. Kod aktivnosti poduzeća kojima se želi izgraditi kompetitivna inteligencija dolazi i do jednog problema. Radi se o teškoćama razgraničavanja onog što bi se trebalo smatrati kompetitivnom inteligencijom i onoga što se smatra korporacijskom ili industrijskom špijunažom.

S obzirom na navedeno, može se doći do zaključka da kompetitivna inteligencija predstavlja procese o konkurenciji, prije svega zbog sistematične analize, vrednovanja i prikupljanja informacija. Kompetitivna inteligencija u isto vrijeme obuhvaća i proizvod, zbog toga što sadržava informacije koje omogućavaju poduzimanje smišljenih i ciljanih akcija kao što su popusti na određene vrste artikala ili kategorije klijenata u ciljanom vremenskom periodu. Kroz

povezivanja aspekata kompetitivne inteligencije, dolazi se do njene namjene koja je stvaranje ciljanih akcija za učvršćivanje i jačanje konkurentnosti i tržišne pozicije tvrtke. Akcije koje se poduzimaju oslanjaju se na:

- Ustrajnost na unapređivanju rezultata i zadržavanju poslovnog smjera
- Oponašanje konkurentske tvrtke
- Izbjegavanje i preskakanje pogrešaka konkurentskih tvrtki
- Promjenu pravila igre na tržištima gdje se tvrtka pojavljuje

#### **4.1.3. Inteligencija opskrbnog lanca**

Opskrbni lanci predstavljaju sustav međusobno umreženih gospodarskih subjekata koji surađujući, uzajamno kontroliraju, poboljšavaju i upravljaju tijekom proizvoda od dobavljača do krajnjeg kupca. (Mesić et al., 2017:15)

Moderni opskrbni lanci u današnje vrijeme predstavljaju iznimno kompleksno okruženje te pokazuju tendencioznost prerastanja u složenije mreže vrijednosti čija razina operativne učinkovitosti utječe na profitabilnost i uspješnost obuhvaćenih tvrtki. Pokazuje se neobično važno temeljito ispitati te izmjeriti jesu li procesi u opskrbnom lancu uspješni, kako bi se u konačnici mogle donositi inteligentne i informirane upravljačke odluke. Posljedica svega toga jest razvijanje nove vrste poslovne inteligencije – inteligencije opskrbnog sustava.

Inteligencija opskrbnih lanaca podrazumijeva stvaranje poslovne inteligencije o različitim mogućnostima upravljanja ovim sustavom te zahtijeva usku povezanost analitičkih s proizvodnim aktivnostima. Navedeno za sobom povlači potrebu uspostavljanja infrastrukture koja je potrebna za integriranje podataka iz brojnih sustava i izvora, kao što su unutrašnji informacijski sustavi gospodarskih subjekata obuhvaćenih lancem opskrbe samog sustava za uređivanje odnosa s klijentima. Kao važan dio cjelokupnog upravljanja lancem opskrbe, oblik ove poslovne inteligencije bi trebao što pozitivnije utjecati na unapređenje proizvodnih procesa, logistike, nabave, zadovoljenja potražnje i pružanje podrške kupcima kako bi se proizveli proizvodi koji su troškovno učinkoviti. (Panian et. al., 2007:29) Temeljni ciljevi koji stoje iza inteligencije lanaca opskrbe, određuju se na sljedeći način:

- **Primjenom odgovarajućih metrika** – Korištenje metričkih alata s kojima su usuglašeni svi sudionici lanca opskrbe, zbog ocjene napretka koji je postignut tijekom poslovanja i mjerenja doprinosa lanca opskrbe spomenutom napretku;

- **Upravljanjem izuzecima** – Oblikovanje mehanizama koji omogućavaju učinkovito upravljanje izuzetima vezanima uz zalihe sirovina, materijala, komponenata, poluproizvoda, proizvoda, ali i tržišnu potražnju;
- **Poboljšanjem komunikacije** – Što ažurnije informiranje sudionika, odnosno točno, istinito i pravodobno dostavljanje informacija koje su vremenski osjetljive;
- **Suradničkim upravljanjem** – Omogućavanje mogućnosti svim poduzećima u lancu opskrbe kako bi na ravnopravnoj razini sudjelovali u planiranju daljnjih aktivnosti opskrbnog lanca. (Panian et. al., 2007:32)

#### 4.1.4. Unutrašnja inteligencija tvrtke

Kod unutrašnje inteligencije tvrtke, potrebno je uočiti dva ključna segmenta: inteligenciju menadžmenta i inteligenciju poslovni procesa.

##### 4.1.4.1. Inteligencija poslovnih procesa

Moderni uvjeti u kojima se danas odvijaju poslovni procesi iziskuju od poduzeća ulaganje znatnih napora u povećavanje učinkovitosti procesa koji imaju izravan ili neizravan utjecaj na financijsku uspješnost poslovanja. Postoje mnoga odgovarajuća sredstva i metode koje tvrtkama omogućavaju brže reagiranje i bolju osjetljivost na određene poslovne događaje, što je svakako olakotna okolnost. Konvergencija softvera za upravljanje poslovnim procesima i konvergencija analitičkih poslovnih aplikacija otvaraju brojne mogućnosti za stvaranje inteligencije poslovnih procesa. Ova vrsta inteligencije podrazumijeva primjenu postupaka analiziranja uspješnosti upravljanja poslovnim procesima poduzeća, nasuprot jednostavnije automatizacije takvih procesa, što je aktualno već duži niz godina. (Panian et. al., 2007:42)

Inteligencija poslovnih procesa kao takva sadrži određena svojstva koja omogućavaju ostvarivanje različitih razina automatiziranja upravljanja kvalitete procesa u poslovanju, a ona su:

- **Analiza** – mogućnosti analiziranja odrađenih procesa iz informatičke i poslovne perspektive. Informatičari su u većini slučajeva zainteresirani za pronalazak informacija na niskoj razini, poput dužine repova čekanja na informacijske resurse ili za saznavanje detaljnijih informacija. Kada je riječ o poslovnim korisnicima, njih interesiraju

informacije na višoj razini, kao što su udio uspješno obavljenih procesa ili procesa koji nisu zadovoljili postavljene standarde kvalitete;

- **Predviđanje** – Mogućnost razvijanja prognostičkih i prediktivnih modela i njihova primjena na procese koji se odvijaju. Na taj se način otkrivaju eventualna neželjena ponašanja i izuzeci kod izvođenja takvih procesa u sutrašnjici;
- **Nadziranje** – Analiziranje procesa u toku te posljedično tome informiranje korisnika o neželjenim ili neuobičajenim situacijama. Tako korisnici stječu uvid u uspješnost i ozbiljnost ukupnog sustava, ali i njegovih pojedinačnih procesa, resursa i usluga. Korisnici imaju priliku definirati uvjete prema kojima će se aktivirati funkcije alarmiranja i upozoravanja;
- **Kontroling** – Omogućavanje interakcije sa sustavom upravljanja procesima u poslovanju da bi se spriječilo snižavanje kvalitete odrađenih procesa ili smanjio utjecaj na uspješnost čitavog sustava. Ova funkcija postiže se na temelju predviđanja procesa i monitoringa;
- **Optimiziranje** – Omogućavanje otkrivanja načina na koje je potencijalno moguće unaprijediti poslovne procese, odnosno što je moguće više smanjiti troškove izvršavanja procesa. (Panian et. al., 2007:44)

#### 4.1.4.2. Inteligencija menadžmenta

Upravljanje poslovanjem poduzeća ponajviše ovisi o menadžmentu te je vrlo ovisno o iskustvu, sposobnostima, vještinama i znanju samih menadžera s jedne strane, te kvaliteti raspoloživih informacija, s druge strane. Poslovna inteligencija bitna je za menadžere kako bi mogli inteligentno i uspješno planirati, kontrolirati, voditi i usmjeravati poslovne tokove bitne za cjelokupan poslovni uspjeh. Menadžerska poslovna inteligencija u tom smislu predstavlja alat kojeg je potrebno što je moguće više pojednostaviti, ali ga istovremeno učiniti produktivnim i učinkovitim. Kvalitetan menadžer mora jamčiti maksimalnu razvojnu brzinu te mora omogućiti prilagođavanje pojedinačnim korisničkim potrebama, kao i minimalizirati napore kod održavanja. Pristup koji u središte pažnje postavlja poslovne potrebe, kojima se kroje inteligentna rješenja, stručnjaci nazivaju inteligencijom menadžmenta. Da bi se mogle ispuniti suvremene potrebe upravljanja poslovanjem, kroz alate za stvaranje inteligencije menadžmenta, bitno je udovoljavanje zahtjevima u nastavku:



- **Jednostavnost** – Alat bi trebao biti jednostavan za održavanje, korištenje i aktiviranje, istovremeno uz niske nabavne i uporabne troškove;
- **Vertikalna proširivost** – Alat bi trebao imati mogućnost podržavanja različitih potreba djelatnika na raznim razinama organizacijske hijerarhije poduzeća. Zamišljajući idealni scenarij, takav alat bi trebao podržavati integrirano okruženje, tj. različite funkcije na vertikalnim razinama organizacije;
- **Horizontalna proširivost** – Alat treba imati mogućnost servisiranja specifičnih potreba za različite poslovne funkcije u tvrtki, kao što su prodaja, financije, marketing, proizvodnja, upravljanje ljudskim resursima, nabava i slično;
- **Strukturirano višedimenzionalno modeliranje** – Mogućnost eksploatiranja podataka u svim aspektima je važna zbog:
  - Povećavanja fleksibilnosti analiza koje su potrebne, tj. povećanja prilagodljivosti i interakcije
  - Omogućavanja dosljednog korištenja u svim organizacijskim jedinicama poduzeća
  - Pojednostavljanja integracije podataka iz promjenjivih izvora
  - Osmišljavanja okvira za razvijanje aplikacija i usklađeno konceptualno modeliranje;
- **Podrška većem broju klijenata** – Alat treba omogućavati interakciju djelatnika na vertikalnim i horizontalnim razinama te međusobno dijeljenje informacija u svim organizacijskim jedinicama poduzeća. Kada više korisnika ima pristup informacijama, stvaraju se preduvjeti za realiziranje upravljačkih procesa kao što su budžetiranje i planiranje;
- **Brzina:** Kod alata je važno što brže konsolidiranje te izvršavanje procesa u poslovanju koji se odvijaju putem interneta te ubrzani razvoj simulacijskih modela, bez straha od pojavljivanja problema;
- **Dokazivost:** Potrebno je da alat bude oblikovan na način da omogućava brzo izvršavanje zadataka, da je što jednostavniji za korištenje te da se prilagođava promjenama koje su neminovne na tržištu. Bitno je da pokazuje svoju vrijednost na

način da dokazuje koncepte pomoću stvarnih podataka. (Panian et. al., 2007:46)

#### **4.2 Razlika poslovne inteligencije od ostalih tehnologija**

Odnosi između poslovne inteligencije i drugih tehnologija koje su izravno povezane s poslovnom inteligencijom mogu se promatrati kroz pet karakteristika: ulazi, priroda ulaza, izlazi, komponente i korisnici. Poslovna inteligencija razlikuje se od ostalih informacijskih tehnologija kao što su skladišta podataka, rudarenje podataka i sustavi za podršku odlučivanju.

Skladište podataka i rudarenje podataka koncentrirani su upravo na podatke. Skladište podataka obuhvaća spremište podataka koji se učitavaju iz transakcijske baze podataka kao što su relacijske tablice koji čuvaju podatke s prodajnog mjesta pomoću alata za ekstrakciju i transformaciju podataka. Podaci su iz različitih izvora i kako bi bili dosljedni moraju se transformirati nakon ekstrakcije.

*Data mining* također proizlazi iz podataka te pomoću algoritama njihovih transformacija kao što su analiza klastera, induktivna pravila, asocijativna pravila logističke regresije i drugi namjeravaju otkriti pravilnosti i zakonitosti koje se nalaze unutar podataka. Podrška odlučivanju sustava koristi podatke i modele za stvaranje informacija i znanja na svom izlazu (izlazu iz sustava).

Na taj način rudarenje podataka može biti dio sustava za podršku odlučivanju kao i skladište podataka. Sve te tehnologije su međusobno povezane i kompatibilne te imaju zajednički cilj stvaranja informacija i znanja o organizacijskom sustavu, poboljšati kvalitetu donošenja odluka, a ujedno i popraviti upravljanje sustavom čitave organizacije.

Poteškoće u razvoju i primjene rješenja poslovne inteligencije su brojne. Prije svega, podučavanje za primjenu alata poslovne inteligencije je skupo, alati poslovne inteligencije složeni su za korištenje, potrebe za poslovnom inteligencijom ne mogu se lako identificirati, potrebno je prilagoditi rješenja poslovne inteligencije za korisnika; prednosti poslovne inteligencije ne mogu biti prepoznati u ekonomskom smislu (brzina povrata od uloženog). (Bijakšić et. al., 2014:223-224)

### 4.3 Alati poslovne inteligencije

Pokazujući napredno znanje o ključnim mogućnostima poslovne inteligencije, uz predanost uspjehu klijenta, predvodnici u svijetu poslovne inteligencije spajaju snažnu viziju s iskustvom u pružanju dodane vrijednosti. Ne samo da nude dokaz ove vrijednosti, već omogućuju inkrementalne kupnje i skalabilnost poduzeća kako bi se zadovoljile specifične potrebe tvrtki u najrazličitijim sektorima. Također, pokazalo se da se uz pomoć alata poslovne inteligencije može dati nova dimenzija analizi učinaka korištenja EU fondova te da je BI alat idealan za mnoge vrste istraživanja jer pruža mogućnost formatiranja, transformiranja i strukturiranja podataka iz različitih izvora, kao i brze obrade strukturiranih podataka i izrade brzih vizualnih rješenja za otkrivanje međusobnih odnosa unutar velike količine podataka. (Topić et.al., 2022)

Trenutačni lideri u svijetu poslovne inteligencije su:

- **Microsoft:** Postigavši ogroman tržišni doseg i zamah, Microsoftov Power BI sve je hvaljeniji zbog njegove usklađenosti s Office 365, Teams i Azure Synapse alatima. Tako širok portfelj – koji uključuje vizualno temeljeno otkrivanje podataka, proširenu analitiku i interaktivne nadzorne ploče – pokazuje sveobuhvatnu viziju i ambiciju.
- **Salesforce (Tableau):** Nakon preuzimanja Tableaua 2019., Salesforce je učvrstio svoju poziciju jednog od lidera u svijetu alata poslovne inteligencije. Akvizicija omogućuje Salesforceu izgradnju ekosustava koji koristi sve prednosti MuleSofta, Tableaua i Tableau CRM-a. Prednost Salesforcea je i jednostavnost korištenja, kao i analitička ekonomičnost, što korisnicima omogućuje lakši "pristup, pripremu, analizu i prezentaciju nalaza u svojim podacima".
- **Qlik:** 2021. bila je velika godina za Qlik, kupnjom NodeGrapha i Big Squida kako bi svom opsežnom portfelju dodao dodatne mogućnosti. U Qlik-u ističu novo strojno učenje i značajke upravljanja metapodacima Qlik Sensea kao jednu od prednosti. Ostale značajke uključuju fleksibilnost implementacije koju dobavljač nudi, kao i njegov angažman kupaca i programe podatkovne pismenosti.

Dobro pozicionirani za uspjeh na tržištu poslovne inteligencije, izazivači nude dokazanu sposobnost kontinuiranog pružanja vrijednosti za tvrtke sa specifičnim slučajevima upotrebe. Međutim, čini se da tim pružateljima nedostaje koordinacija između različitih proizvoda u

njihovim portfeljima. Alternativno, mogu zaostajati za vodećima u pogledu prodaje i marketinga, sadržaja specifičnog za industriju i inovacije. Trenutni izazivači su:

- **Google:** Google je impresivno ušao u područje poslovne inteligencije otkako je preuzeo Looker 2019., Integrirajući ABI platformu u svoj ekosustav Google Cloud Platform (GCP). Google omogućava kombiniranje s drugim mogućnostima unutar svog oblaka. Njegova arhitektura unutar baze podataka i upravljanje – uz resurse za razvoj aplikacija – također su značajne prednosti. Ipak, tržišni analitičari upozoravaju da su SQL vještine potrebne za napredne korisnike alata poslovne inteligencije.
- **Domo:** Domo je postigao značajan zamah u prenapučenom prostoru. Napominju brzu brzinu implementacije pružatelja i intenzivan fokus na dizajn potrošača kao značajne razloge za to, budući da tvrtka nastoji iskoristiti revoluciju niskog koda/bez koda koja utječe na izbore poslovnih tehnologija. Ipak, ova tvrtka još uvijek zaostaje za vodećima na tržištu poslovne inteligencije zbog nedostatka širih kanala ekosustava aplikacija. CX TODAY. URL: <https://www.cxtoday.com/data-analytics/gartner-magic-quadrant-for-analytics-and-business-intelligence-platforms-2022/> [pristup: 23.09.2022]

#### 4.4. Microsoft Power BI

Za izradu diplomskog rada korišten je Microsoft Power BI, upravo zbog jednostavnog sučelja te mogućnosti izrade upečatljivih grafičkih rješenja (tablice, grafikoni, grafički prikazi...) kroz koje se obrađeni podaci mogu mnogo lakše proučavati.

Microsoft Power BI platforma je poslovne inteligencije koja poslovnim korisnicima pruža alate za prikupljanje, analizu, vizualizaciju i dijeljenje podataka. Korisničko sučelje Power BI-ja prilično je intuitivno za korisnike upoznate s programom Microsoft Excel, a njegova duboka integracija s drugim Microsoftovim proizvodima čini ga vrlo svestranim samoposlužnim alatom koji zahtijeva malo prethodne obuke.

Kvalitetno posloženi informacijski sustavi postali su okvir svakoga složena organizacija u gospodarstvu, javnom sektoru i više obrazovanje. (Luić, Glumac, 2009)

Power BI Desktop mjesto je na kojem analitičari i drugi korisnici mogu stvarati podatkovne veze, podatkovne modele i izvješća. Usluga Power BI mjesto je na kojem se ta izvješća mogu dijeliti, tako da drugi korisnici mogu pregledavati izvješća i komunicirati s njima.

Izrada Power BI izvješća počinje povezivanjem izvora podataka. Korisnici zatim traže podatke kako bi izradili izvješća na temelju svojih potreba. Izvješće se objavljuje u usluzi Power BI i dijeli tako da korisnici oblaka i mobilnih uređaja mogu vidjeti izvješće i komunicirati s njim. Dopuštenja se mogu dodati kako bi se s ostalim korisnicima omogućilo uređivanje izvješća ili stvaranje nadzornih ploča ili ograničavanje njihove mogućnosti uređivanja.

Besplatna verzija Power BI-a namijenjena je vlasnicima malih i srednjih tvrtki; profesionalna verzija pod nazivom Power BI Plus dostupna je uz mjesečnu pretplatu. Korisnici mogu preuzeti aplikaciju za Windows 10 pod nazivom Power BI Desktop i izvorne mobilne aplikacije za Windows, Android i iOS uređaje. Tu je i Power BI Report Server za tvrtke koje moraju održavati svoje podatke i izvješća u prostorijama. Ta verzija Power BI-ja zahtijeva posebnu verziju aplikacije za radnu površinu – prikladno nazvanu Power BI Desktop za Power BI Report Server.

TECHTARGET Network. URL:  
<https://www.techtarget.com/searchcontentmanagement/definition/Microsoft-Power-BI>  
[pristup: 17.08.2022]

Microsoft Power BI koristi se za pronalaženje uvida unutar podataka organizacije. Power BI može pomoći u povezivanju različitih skupova podataka, transformaciji i pročišćavanju podataka u podatkovni model i stvaranju dijagrama ili grafikona za vizualni prikaz podataka. Sve se to može dijeliti s drugim Power BI korisnicima unutar organizacije.

Podatkovni modeli stvoreni iz Power BI-a mogu se koristiti na nekoliko načina za organizacije, uključujući vizualizaciju dobivenih rješenja kroz grafikone, vizualizacije podataka i ispitivanje scenarija "što ako" unutar podataka. Izvješća Power BI također mogu odgovoriti na pitanja u stvarnom vremenu i pomoći u predviđanju kako bi se osiguralo da odjeli zadovoljavaju poslovne metrike.

Power BI također može pružiti izvršne nadzorne ploče za administratore ili upravitelje, dajući menadžmentu bolji uvid u to kako odjeli rade.

Iako je Power BI samoposlužni BI alat koji zaposlenicima donosi analitiku podataka, uglavnom ga koriste analitičari podataka i stručnjaci za poslovnu inteligenciju koji stvaraju modele podataka prije nego što pošalju izvješća cijeloj organizaciji. Međutim, oni bez analitičkog znanja još uvijek mogu upravljati Power BI platformom i stvarati izvješća.

Microsoft Power BI koriste i predstavnici odjela i uprava, s izvješćima i predviđanjima koja su stvorena za pomoć predstavnicima prodaje i marketinga, dok također pružaju podatke za menadžment o tome kako odjel ili pojedinačni zaposlenici napreduju prema svojim ciljevima.

Osim toga, Power BI nudi administratorski portal za pomoć u konfiguriranju implementacije Power BI-ja, kao i praćenje korištenja i licence. TECHTARGET Network. URL: <https://www.techtarget.com/searchcontentmanagement/definition/Microsoft-Power-BI> [pristup: 17.08.2022]

#### 4.5. Ključne značajke Power BI alata

Microsoft je dodao brojne značajke analize podataka u Power BI od njegovog početka, i nastavlja to činiti. Neke od najvažnijih značajki uključuju sljedeće:

- **Umjetna inteligencija** – Korisnici mogu pristupiti prepoznavanju slika i analitici teksta u Power BI-ju, stvarati modele strojnog učenja koristeći mogućnosti automatiziranog strojnog učenja i integrirati se s Azure Machine Learningom;
- **Podrška za hibridnu implementaciju** – Ova značajka pruža ugrađene konektore koji alatima Power BI omogućuju povezivanje s nizom različitih izvora podataka iz Microsofta, Salesforcea i drugih dobavljača;
- **Brzi uvidi** – Ova značajka omogućuje korisnicima stvaranje podskupa podataka i automatsku primjenu analitike na te informacije;
- **Podrška za zajednički podatkovni model** – Power BI podrška za zajednički podatkovni model omogućuje upotrebu standardizirane i proširive zbirke podatkovnih shema (entiteti, atributi i odnosi);
- **Integracija Cortane** – Ova značajka, koja je posebno popularna na mobilnim uređajima, omogućuje korisnicima verbalno postavljanje upita koristeći prirodni jezik i pristup rezultatima, koristeći Cortanu, Microsoftov digitalni asistent;
- **Prilagodba** – Ova značajka omogućuje programerima promjenu izgleda zadanih alata za vizualizaciju i izvješćivanje te uvoz novih alata u platformu;
- **API-ji za integraciju** – Ova značajka pruža razvojnim programerima ogledni kod i sučelja izvedbe aplikacije (API-je) za ugradnju Power BI nadzorne ploče u druge softverske proizvode;

- **Samoposlužna priprema podataka** – Koristeći Power Query, poslovni analitičari mogu unijeti, transformirati, integrirati i obogatiti velike podatke u Power BI web uslugu. Uneseni podaci mogu se dijeliti na više Power BI modela, izvješća i nadzornih ploča;
- **Prikaz modeliranja** – Ovo korisnicima omogućuje dijeljenje složenih podatkovnih modela po predmetnom području u zasebne dijagrame, višestruki odabir objekata i postavljanje zajedničkih svojstava, pregled i izmjenu svojstava u oknu svojstava i postavljanje mapa za prikaz za jednostavniju upotrebu složenih podatkovnih modela.

## 5. Materijali i metode

Zbog svrhe testiranja ranije postavljenih hipoteza i dobivanja odgovara na postavljeno istraživačko pitanje, istraživački materijal koji je prikupljen, prikazan je u nastavku rada.

### 5.1. Istraživački materijal

Podaci za provedeno istraživanje dobiveni su pretraživanjem javno dostupnih baza. Kako bi istraživanje i usporedba bili što je moguće relevantniji, u obzir je uzeto deset najbogatijih europskih i azijskih država prema dostupnim podacima o BDP-u u 2020. godini.

Najčešća temeljna mjera nacionalnog bogatstva je bruto domaći proizvod (BDP), koji mjeri vrijednost svih dobara i usluga koje je ta zemlja proizvela tijekom određenog vremenskog razdoblja (obično jedne godine).

*Tablica 1 TOP 10 azijskih država po BDP-u u 2020. godini*

Država	BDP
Kina	24,2 trilijuna \$
Indija	8,97 trilijuna \$
Japan	5,31 trilijuna \$
Indonezija	3,30 trilijuna \$
Južna Koreja	2,31 trilijuna \$
Saudijska Arabija	1,63 trilijuna \$
Tajland	1,27 trilijuna \$
Iran	1,1 trilijuna \$
Pakistan	1,08 trilijuna \$

Vijetnam	1,06 trilijuna \$
----------	-------------------

Izvor: Izrada autora prema <https://statisticstimes.com/economy/asian-countries-by-gdp.php> pristupljeno 25.09.2022.

U drugoj tablici vidljivo je da je u kombinaciji, svih šest najvećih zemalja u Europi imalo je BDP veći od 1 trilijuna dolara (US\$) u 2020. godini i ukupni BDP od 13,833 bilijuna dolara (US\$). Ovi rezultati čine europske financijske predvodnike jednima od najproduktivnijih zemalja na planetu.

*Tablica 2 TOP 10 europskih država po BDP-u u 2020. godini*

Država	BDP
Njemačka	3,8 trilijuna \$
Velika Britanija	2,7 trilijuna \$
Francuska	2,6 trilijuna \$
Italija	1,9 trilijuna \$
Rusija	1,5 trilijuna \$
Španjolska	1,3 trilijuna \$
Nizozemska	913,8 milijardi \$
Švicarska	752,2 milijarde \$
Turska	720,1 milijardi \$
Poljska	594,2 milijarde \$

Izvor: Izrada autora prema <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/richest-european-countries> pristupljeno 25.09.2022.

Kako bi se mogla napraviti usporedba između azijskih i europskih zemalja po pitanju lakoće prodora poslovanja na ovim dvama tržištima, iz baze Svjetske banke uzeti su pokazatelji koji mogu dati do znanja koje je tržište prihvatljivije za poslovanje. Kao baza, uzeto je deset država s najvećim BDP-om u Aziji i Europi, što je vidljivo iz tablica u prethodnom dijelu rada.

*Tablica 3 Dani potrebni za registraciju poslovnog subjekta u Aziji*

Država	Broj dana potrebnih za registraciju poslovnog subjekta
Kina	9
Indija	58
Japan	13



Indonezija	31
Južna Koreja	6
Saudijska Arabija	2
Tajland	9
Iran	31
Pakistan	105
Vijetnam	35

Izvor: Izrada autora prema <https://archive.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score> pristupljeno 25.09.2022.

Registriranje poslovnog subjekta u državi u kojoj se odvija poslovanje neophodno je za podupiranje ulaganja, produktivnosti i rasta. Katastri ili izmjere, zajedno sa zemljišnim knjigama, alati su koji se širom svijeta koriste za mapiranje, dokazivanje i osiguranje prava vlasništva i korištenja. Te su institucije dio zemljišnog informacijskog sustava gospodarstva. Budući da zemljište i zgrade čine između polovice i tri četvrtine bogatstva u većini gospodarstava, imati ažuran zemljišni informacijski sustav od vitalne je važnosti. Vjerojatnije je da će poduzetnici s pravilno registriranim poslovnim subjektom imati mogućnost ulaganja i razvoja u lokalnom gospodarstvu. Rast vrijednosti zemljišta i učinkovitije korištenje zemljišta često se primjećuju u gospodarstvima s učinkovitim sustavima registracije poslovnog subjekta. Svjetska banka. URL: <https://subnational.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/registering-property/why-matters> [pristupljeno: 24.09.2022.]

*Tablica 4 Dani potrebni za registraciju poslovnog subjekta u Europi*

<b>Država</b>	<b>Broj dana potrebnih za registraciju poslovnog subjekta</b>
Njemačka	52
Velika Britanija	2
Francuska	42
Italija	16
Rusija	14
Španjolska	13

Nizozemska	3
Švicarska	16
Turska	5
Poljska	135

Izvor: Izrada autora prema <https://archive.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score> pristupljeno 24.09.2022.

Iznos poreznih davanja od ključnog je značaja za poduzeća, odnosno za njihov rast i ulaganja. Tamo gdje su porezi visoki, poduzeća su sklonija isključivanju iz službenog sektora. Studije pokazuju da su više porezne stope povezane s manjim brojem formalnih poduzeća i manjim privatnim ulaganjima. Povećanje efektivne stope poreza na dobit od 10 postotnih bodova povezano je sa smanjenjem udjela ulaganja u BDP-u do 2 postotna boda i smanjenjem stope ulaska u posao za oko 1 postotni bod. Ekvivalent povećanju poreza na 1% BDP-a smanjuje proizvodnju u sljedeće tri godine za gotovo 3%.<sup>4</sup> Istraživanja koja se bave odlukama multinacionalnih tvrtki o tome gdje ulagati sugeriraju da bi povećanje zakonske stope poreza na dobit od 1 postotnog boda smanjilo lokalnu dobit od postojeća ulaganja u prosjeku za 1,3%. Povećanje efektivne stope poreza na dobit od 1 postotnog boda smanjuje vjerojatnost osnivanja podružnice u gospodarstvu za 2,9%. Svjetska banka. URL: <https://subnational.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/registering-property/why-matters> [pristupljeno: 24.09.2022.]

*Tablica 5 Postotak profita koji otpada na plaćanje poreza i doprinosa u Aziji 2020. godine*

<b>Država</b>	<b>% profita koji otpada na plaćanje poreza i doprinosa u Aziji</b>
Kina	59,2%
Indija	49,7%
Japan	46,7%
Indonezija	30,1%
Južna Koreja	33%
Saudijska Arabija	16%

Tajland	29%
Iran	45%
Pakistan	33,9%
Vijetnam	38%

Izvor: Izrada autora prema <https://archive.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score> pristupljeno 25.09.2022.

Tvrtke brinu o tome što dobivaju za svoje plaćene poreze. Kvalitetna infrastruktura ključna je za ispravno funkcioniranje gospodarstva jer igra tako središnju ulogu u određivanju lokacije gospodarske aktivnosti i vrsta sektora koji se mogu razviti. Zdrava radna snaga ključna je za konkurentnost i produktivnost gospodarstva - ulaganje u pružanje raznih usluga ključno je iz ekonomskih i moralnih razloga. Osnovno obrazovanje povećava učinkovitost svakog radnika, a kvalitetno visoko obrazovanje i obuka omogućuju gospodarstvima da napreduju u lancu vrijednosti izvan jednostavnih proizvodnih procesa i proizvoda. Svjetska banka. URL: <https://subnational.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/registering-property/why-matters> [pristupljeno: 24.09.2022.]

*Tablica 6 Postotak profita koji otpada na plaćanje poreza i doprinosa u Europi 2020. godine*

<b>Država</b>	<b>% profita koji otpada na plaćanje poreza i doprinosa u Europi</b>
Njemačka	49%
Velika Britanija	31%
Francuska	61%
Italija	59%
Rusija	46,2%
Španjolska	47%
Nizozemska	41%
Švicarska	29%
Turska	42%

Poljska	41%
---------	-----

Izvor: Izrada autora prema <https://archive.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score> pristupljeno 25.09.2022.

Doing Business bilježi sve postupke koji su službeno potrebni ili se obično provode u praksi kako bi poduzetnik pokrenuo i formalno vodio industrijsko ili komercijalno poduzeće, kao i vrijeme i troškove za dovršetak tih postupaka te uplaćeni minimalni kapitalni zahtjev. Ovi postupci uključuju procese koje poduzetnici prolaze prilikom dobivanja svih potrebnih suglasnosti, licenci, dozvola i ispunjavanja svih potrebnih obavijesti, provjera ili upisa za tvrtku i zaposlenike kod nadležnih tijela. Poredak gospodarstava prema lakoći pokretanja poslovanja utvrđuje se sortiranjem njihovih ocjena za pokretanje poslovanja. Dobiveni rezultati predstavljaju jednostavni prosjek rezultata za svaku komponentu indikatora. Svjetska banka. URL: <https://subnational.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/starting-a-business/what-measured> [pristup: 24.09.2022.]

*Tablica 7 Poredak azijskih zemalja na Doing Business tablici 2020. godine*

<b>Država</b>	<b>Poredak na Doing Business ljestvici</b>
Kina	27.
Indija	136.
Japan	106.
Indonezija	140.
Južna Koreja	33.
Saudijska Arabija	38.
Tajland	47.
Iran	178.
Pakistan	72.
Vijetnam	115.

Izvor: Izrada autora prema <https://archive.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score> pristupljeno 25.09.2022.

Nakon proučavanja zakona, propisa i javno dostupnih informacija o ulasku u tvrtku, razvija se detaljan popis postupaka, zajedno s vremenom i cijenom za usklađivanje sa svakim postupkom u normalnim okolnostima i minimalnim uplaćenim kapitalnim zahtjevima. Nakon toga, lokalni odvjetnici za osnivanje, javni bilježnici i državni službenici pregledavaju i provjeravaju podatke.

Također se kod formiranja Doing Business ljestvice prikupljaju informacije o redoslijedu kojim se postupci trebaju dovršiti i mogu li se postupci provoditi istovremeno. Pretpostavlja se da su sve tražene informacije lako dostupne i da poduzetnik neće davati netočne odgovore. Ako se odgovori domaćih stručnjaka razlikuju, upiti se nastavljaju dok se podaci ne usklade te se na taj način dobiva i konačna Doing Business ljestvica. Svjetska banka. URL: <https://subnational.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/starting-a-business/what-measured> [pristup: 24.09.2022.]

*Tablica 8 Poredak europskih zemalja na Doing Business tablici 2020. godine*

<b>Država</b>	<b>Poredak na Doing Business ljestvici</b>
Njemačka	125.
Velika Britanija	18.
Francuska	37.
Italija	98.
Rusija	40.
Španjolska	97.
Nizozemska	24.
Švicarska	81.
Turska	77.
Poljska	128.

Izvor: Izrada autora prema <https://archive.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score> pristupljeno 25.09.2022.

Korisnici interneta definiraju se kao osobe koje su pristupile internetu u posljednjih 12 mjeseci s bilo kojeg uređaja, uključujući mobilne telefone. Postotak predstavlja udio stanovništva

zemlje koji su korisnici interneta. Procjene su izvedene ili iz anketa kućanstava ili iz podataka o pretplati na internetu. Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_number\\_of\\_Internet\\_users](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_number_of_Internet_users) [pristup: 25.09.2022.]

*Tablica 9 Postotak populacije koja koristi Internet u 2020. godini*

<b>Država</b>	<b>% populacije koja koristi internet</b>
Kina	70
Indija	43
Japan	90
Indonezija	54
Južna Koreja	97
Saudijska Arabija	98
Tajland	78
Iran	84
Pakistan	25
Vijetnam	70
Njemačka	90
Velika Britanija	95
Francuska	85
Italija	70
Rusija	85
Španjolska	93
Nizozemska	91
Švicarska	94
Turska	78
Poljska	83

Izvor: Izrada autora prema <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>, pristupljeno 26.09.2022.

Kvaliteta telekomunikacijske infrastrukture gospodarstva, uključujući energiju i komunikacije, važan je element u donošenju odluka o ulaganju za domaće i strane ulagače. Vladin napor sam po sebi nije dovoljan da zadovolji potrebe za ulaganjima u modernu infrastrukturu; javno-privatna partnerstva, posebno ona koja uključuju lokalne pružatelje usluga i financijere, ključna su za smanjenje troškova i postizanje vrijednosti za novac. U telekomunikacijama, konkurencija na tržištu, zajedno s dobrom regulativom, smanjuje troškove, poboljšava kvalitetu i olakšava

pristup uslugama diljem svijeta. Današnji pametni telefoni i tableti imaju računalnu snagu jednaku onoj jučerašnjih računala i pružaju sličan raspon funkcija. S brzim razvojem mobilne telefonije i globalnom ekspanzijom Interneta, informacijske i komunikacijske tehnologije sve su više prepoznate kao osnovni alati razvoja, koji doprinose globalnoj integraciji i jačanju učinkovitosti, učinkovitosti i transparentnosti javnog sektora, stoga je bitno da internet serveri pružaju sigurnost.

*Tablica 10 Broj sigurnih Internet servera u 2020. godini*

<b>Država</b>	<b>Broj sigurnih internet servera (na milijun stanovnika)</b>
Kina	948
Indija	480
Japan	22849
Indonezija	1878
Južna Koreja	5939
Saudijska Arabija	229
Tajland	1908
Iran	2422
Pakistan	74
Vijetnam	3106
Njemačka	97518
Velika Britanija	36453
Francuska	36226
Italija	20673
Rusija	13348
Španjolska	21588
Nizozemska	136863
Švicarska	120025
Turska	6760
Poljska	25181

Izvor: Izrada autora prema <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.SECR.P6>, pristupljeno 26.09.2022.

## 5.2. Metode istraživanja

Prvi dio istraživanja bio je usmjeren na pretraživanje sekundarnih izvora podataka radi izrade teorijskog dijela rada. Analizirana je recentna znanstvena i stručna literatura iz područja poslovne inteligencije korištenjem baza podataka kao što su baze Svjetske banke, Doing Business baze, HRČAK.

## 5.3 Postupak provedbe istraživanja

Prva faza istraživanja započela je u srpnju 2022. godine te je u tom razdoblju prikupljena stručna literatura, ponajviše iz područja poslovne inteligencije i internacionalizacije poslovanja, kako bi se produbila znanja o odabranoj temi diplomskog rada. Nakon što je završila faza proučavanja literature, uslijedila je faza u kojoj su se pretraživale baze podataka koje su potrebne za dokazivanje postavljenih hipoteza i dobivanja odgovora na istraživačko pitanje. Podaci su nakon preuzimanja selektirani i pročišćeni. Pomoću alata poslovne inteligencije, podaci su naknadno grupirani ovisno o potrebama pojedinih istraživačkih faza i dokazivanja hipoteza koje su postavljene.

U istraživanju je obuhvaćeno deset azijskih i deset europskih država koje su vodeće prema ukupnom ostvarenom BDP-u u 2020. godini. Ovaj kriterij uzimanja u obzir navedenih država korišten je kako bi se dobili što relevantniji podaci, jer primjerice ne bi imalo smisla odabrati deset najrazvijenijih europskih država i deset najnerazvijenijih azijskih država. Podaci su ubačeni u Excel te su nakon toga putem Power BI alata sortirani. Na priloženoj donjoj slici vidljivo je sortiranje prema abecednom redu.

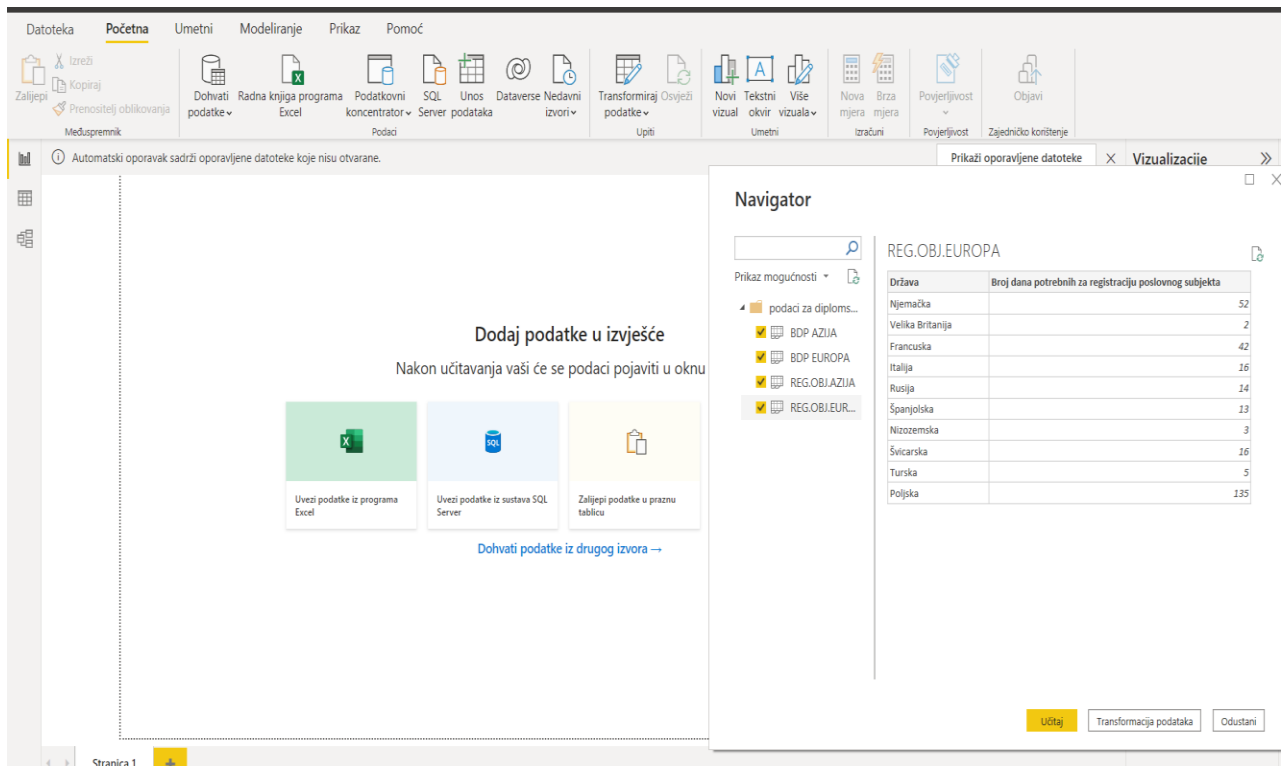
Država	BDP	Država	BDP
Indija	8,97 trilijuna \$	Francuska	2,6 trilijuna \$
Japan	5,31 trilijuna \$	Italija	1,9 trilijuna \$
Indonezija	3,30 trilijuna \$	Nizozemska	913,8 milijardi \$
Kina	24,2 trilijuna \$	Njemačka	3,8 trilijuna \$
Južna Koreja	2,31 trilijuna \$	Poljska	594,2 milijarde \$
Saudijska Arabija	1,63 trilijuna \$	Rusija	1,5 trilijuna \$
Tajland	1,27 trilijuna \$	Španjolska	1,3 trilijuna \$
Iran	1,1 trilijuna \$	Švicarska	752,2 milijarde \$
Pakistan	1,08 trilijuna \$	Turska	720,1 milijardi \$
Vijetnam	1,06 trilijuna \$	Velika Britanija	2,7 trilijuna \$

Slika 3 Sortirane države po BDP-u pomoću Power BI alata

Izvor: Izrada autora



Pomoću Power BI alata moguće je razvrstati nekoliko baza podataka, pa su tako pojedinačno postavljeni podaci o BDP-u država, poreznim obavezama, poretku na Doing Business ljestvici... Ti će se podaci kasnije grafički sortirati, kako bi se dobio jedinstven pregled.



Slika 4 Uvezivanje podataka iz Excel programa u Power BI

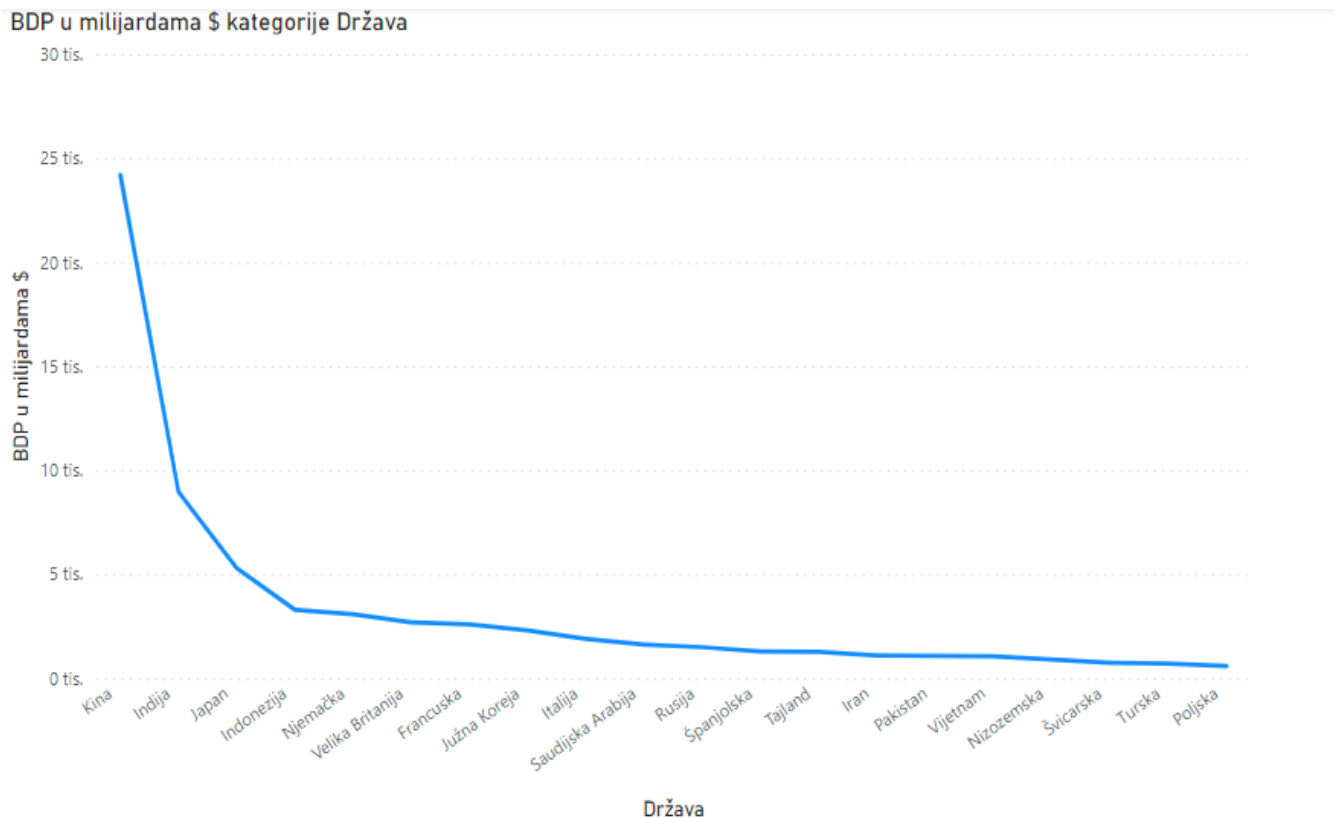
Izvor: Izrada autora

#### 5.4. Metode obrade podataka

Kako bi se što kvalitetnije analizirali podaci koji su prikupljeni, korišten je već ranije spomenuti besplatni alat poslovne inteligencije Microsoft Power BI. Podaci su prikazani u tablicama, a za vizualizaciju su korištene različite vrste vizuala iz repertoara samog alata.

## 6. Rezultati istraživanja

U nastavku diplomskog rada prikazani su rezultati provedenog istraživanja, dobiveni pomoću ranije spomenutog Microsoft Power BI alata, temeljem podataka koji su učitani, sve s temeljnim ciljem dobivanja odgovora na postavljene hipoteze i istraživačko pitanje. Putem različitih vrsta prikaza omogućeno je olakšano razumijevanje i pregledavanje prikupljenih podataka te kasnije donošenje zaključaka i u konačnici odluka na temelju dobivenih rezultata.

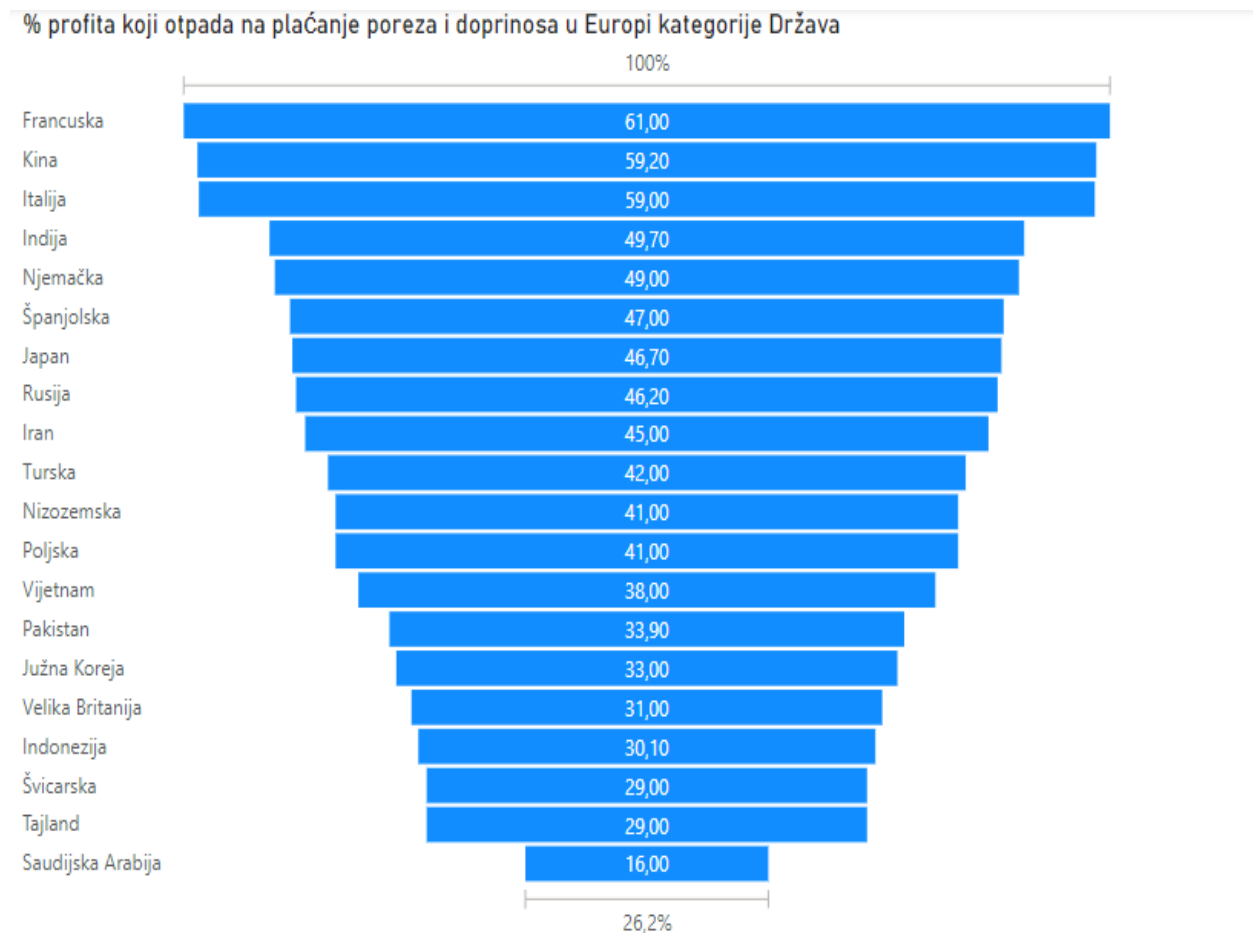


Slika 5 Skupni prikaz BDP-a u azijskim i europskim državama 2020. godine

Izvor: Izrada autora

Kako bi se mogao napraviti grafički prikaz BDP-a europskih i azijskih zemalja u jednom konceptualnom obliku, bilo je potrebno iz prve tablice izbaciti slovne simbole kako bi Power BI sustav mogao prepoznati numeričke znakove. Nakon odrađenog, dobiven je grafički prikaz te je prema krivulji jasno vidljivo kako su Kina i Indija uvjerljivi predvodnici promatrajući BDP ostvaren u 2020. godini. Od europskih zemalja najbolji priključak održava Njemačka, koja je ujedno i najmnogoljudnija europska država.

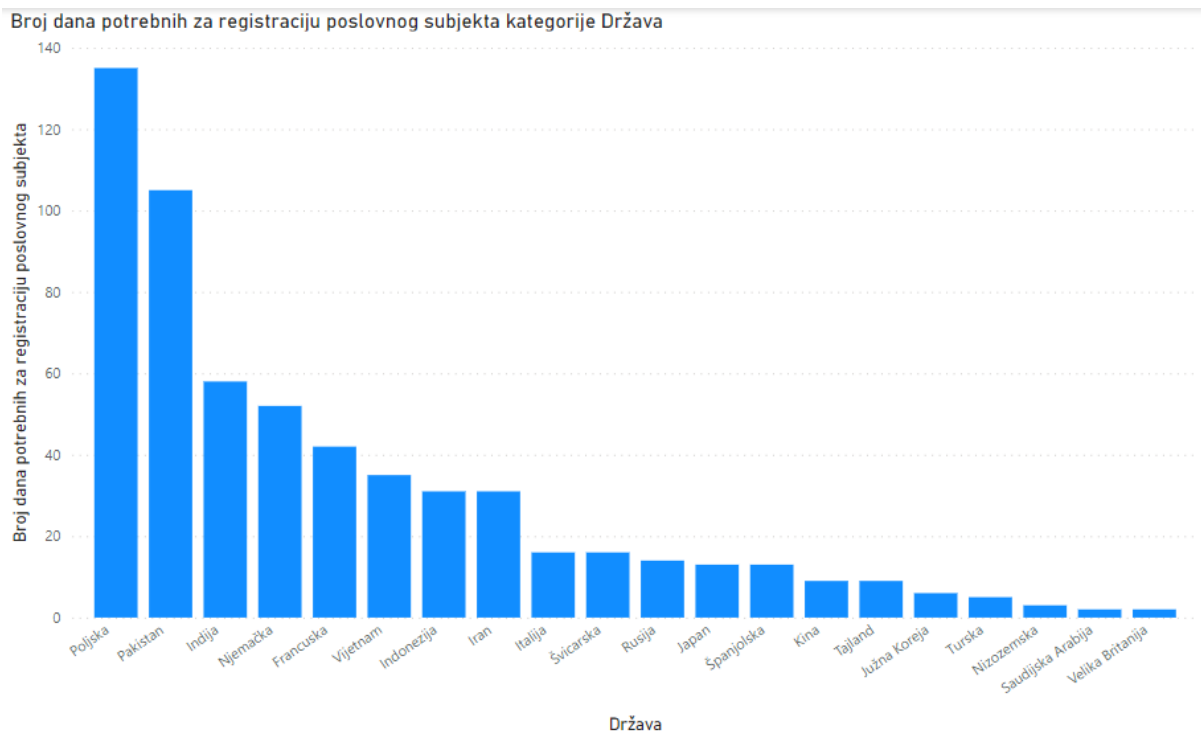
Visoki troškovi ispunjavanja poreznih obveza povezani su s većim neformalnim sektorima, više korupcije i manje ulaganja. Gospodarstva s jednostavnim, dobro osmišljenim poreznim sustavima sposobna su potaknuti poslovnu aktivnost i, u konačnici, ulaganja i zapošljavanje. Studija provedena na 118 gospodarstava tijekom šest godina otkrila je da je smanjenje poreznog administrativnog opterećenja od 10% mjereno brojem plaćanja poreza godišnje i vremenom potrebnim za plaćanje poreza, dovelo do povećanja godišnjih stopa otvaranja poduzeća za tri.



*Slika 6 Postotak profita za plaćanje poreza i doprinosa u Europi i Aziji 2020. godine*

Izvor: Izrada autora

Iz grafičkog prikaza dobivenog u Microsoft Power BI alatu, vidljivo je da najveći udio profita poduzetnicima odlazi na plaćanje poreza u Francuskoj, a samo malo niža su davanja u Kini. Zanimljivo, najmanja porezna davanja su u Saudijskoj Arabiji. Općenito gledano, moglo bi se reći kako su porezna davanja slična u azijskim i europskim državama.



Slika 7 Dani potrebni za registraciju poslovnog subjekta u Europi i Aziji 2020. godine

Izvor: Izrada autora

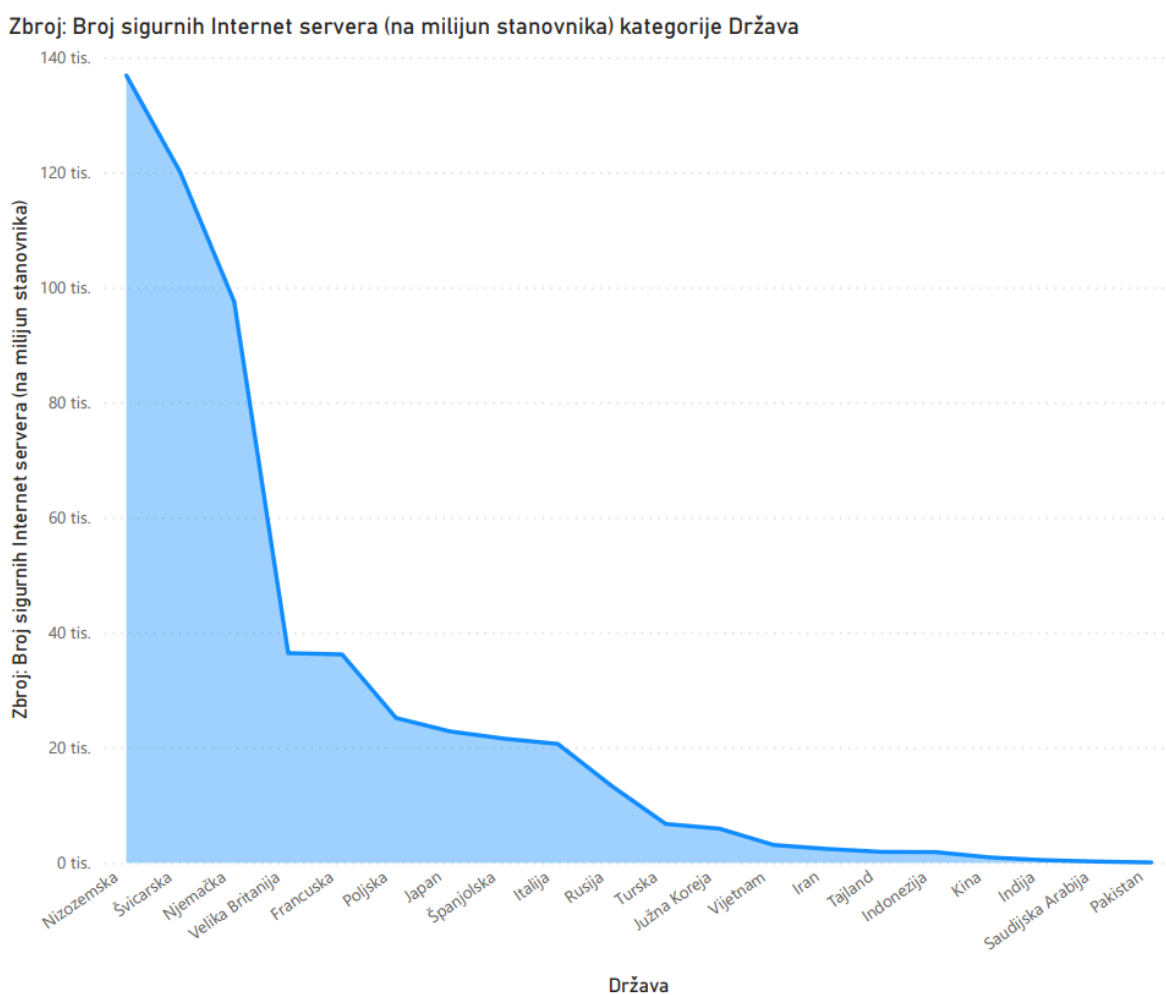
Nakon što su u ranijem dijelu rada podaci o broju dana potrebnih za registraciju poslovnog subjekta vidljivi pojedinačno, u gornjem su grafikonu prikazani skupno te je vidljivo kako se ne može reći da skupina azijskih ili europskih zemalja odudara na popisu. Vidljivo je da je najviše dana za registraciju poslovnog subjekta potrebno u Poljskoj, dok se taj postupak najbrže odvija u Velikoj Britaniji. Zanimljivo je spomenuti kako je u relativno zatvorenoj Saudijskoj Arabiji također potrebno vrlo malo kako bi se riješili pravni dokumenti za registraciju.



Slika 8 Poredak europskih i azijskih zemalja na Doing Business ljestvici 2020. godine.

Izvor: Izrada autora

Doing Business pokazatelji jedan su od vodećih proizvoda znanja Svjetske banke u području razvoja privatnog sektora. Doing Business studija svake godine predstavlja detaljnu analizu troškova, zahtjeva i postupaka kojima je određena vrsta privatne tvrtke podvrgnuta u svim zemljama, a zatim je kreirala rangiranje za svaku zemlju. Studija je također potkrijepljena širokim komunikacijskim naporima, a stvaranjem ljestvice, za poduzetnicima se kroz velik broj pokazatelja daje do znanja u kojim državama se jednostavnije, a u kojima se teže širi poslovanje. Kroz dobivene grafičke pokazatelje vidljivo je da su europske države poput Velike Britanije i Nizozemske najbolje pozicionirane na Doing Business ljestvici, tek nešto malo za njima zaostaje Kina. U konačnici, moglo bi se zaključiti da nema prevelikog jaza između azijskih i europskih država što se tiče Doing Business pozicioniranosti.



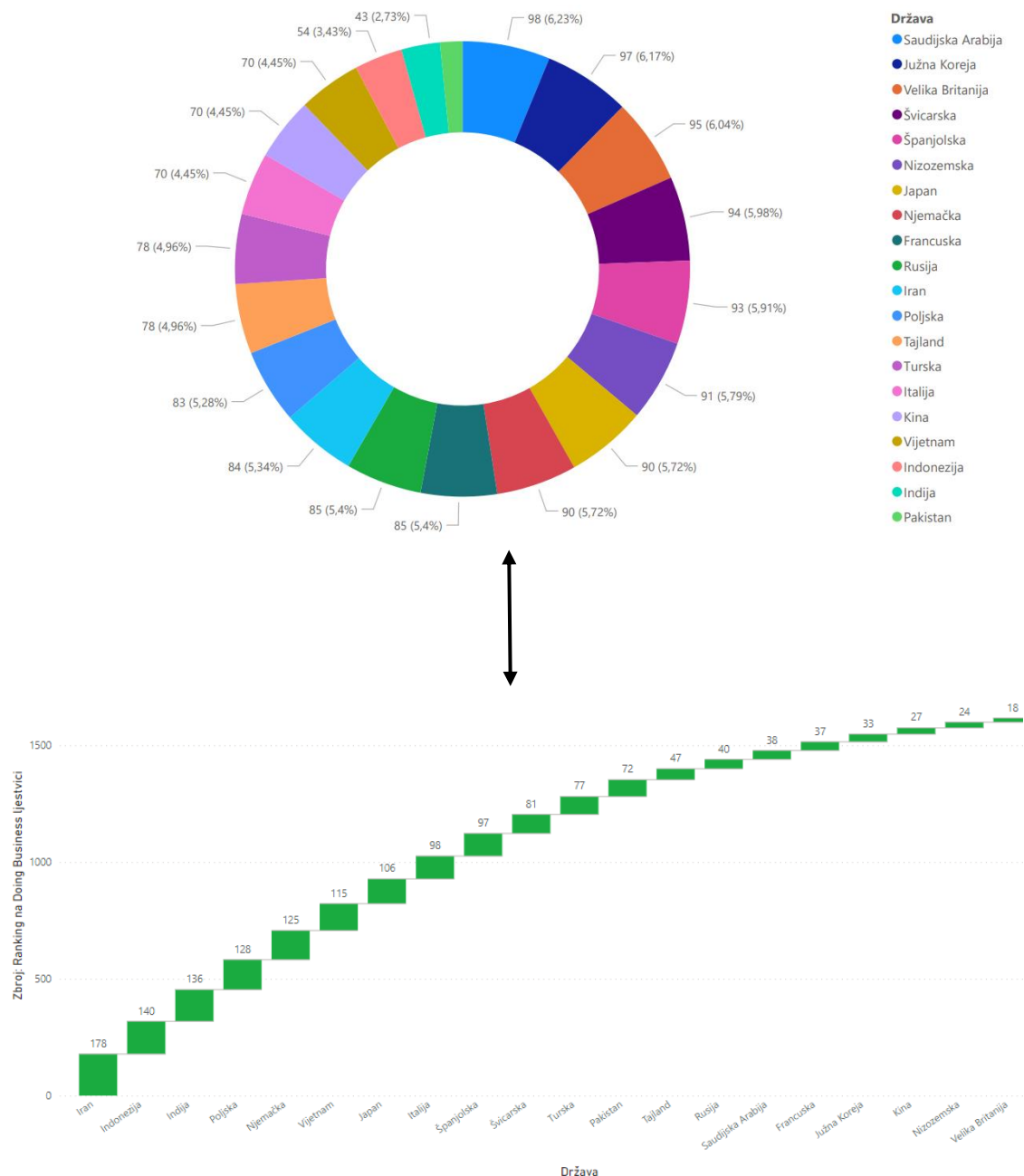
Slika 9 Broj sigurnih internet servera u Europi i Aziji 2020. godine

Izvor: Izrada autora

U grafičkom prikazu vidljivo je da je telekomunikacijska infrastruktura u smislu sigurnosti razvijenija u europskim, nego u azijskim zemljama, no kada se povuče paralela s poretkom na Doing Business ljestvici, nema značajnih poveznica između potencijala za širenje poslovanja i broju sigurnih internet servera.

Što se tiče postotka populacije koja koristi internet, vidljivo je da je podjednaka zastupljenost azijskih i europskih zemalja. Na temelju dobivenih rezultata u Power BI alatu, jasno je vidljivo kako nema značajnih poveznica između udjela stanovništva države koje se služi internetom i poretka na Doing Business ljestvici.

Zbroj: % populacije koji koristi internet kategorije Država



*Slika 10 Odnos svjetske populacije koja koristi Internet i poretka na Doing Business ljestvici*

Izvor: Izrada autora

## **7. Diskusija**

Kroz dobivene rezultate istraživanja, dobiveni su odgovori na postavljene hipoteze i istraživačko pitanje.

### **7.1. Interpretacija rezultata istraživanja**

Kako bi se usporedio potencijal za internacionalizaciju poslovanja u određenoj državi, određene su dvije baze: azijske države i europske države. Kako bi podaci bili što relevantniji, za usporedbu su upotrijebljeni podaci o ostvarenom BDP-u u 2020. godini za deset najboljih azijskih i deset najboljih europskih zemalja. Kina je u ovoj bazi država koja je ostvarila daleko najveći BDP. Posljednjih nekoliko godina Indija je također značajno napredovala te je druga na ljestvici BDP-a. Radi dobivanja slike o mogućnostima prodora na strano tržište, uzeti su statistički podaci o broju potrebnih dana za registraciju samog poslovnog subjekta. Svakom je poduzeću u cilju što je moguće više smanjiti birokraciju i što prije započeti s poslovanjem, kada izlazi na strano tržište.

Podjednak je broj dana na azijskom i europskom tržištu koji su potrebni kako bi se poslovni subjekt registrirao. Što se tiče europskih država, najmanje je dana za registriranje subjekta potrebno u Velikoj Britaniji i Nizozemskoj, dok je u Aziji, zanimljivo, najmanje dana potrebno u Saudijskoj Arabiji, a zatim slijede Južna Koreja, Tajland i Kina. Poduzećima teško pada kada značajan dio profita moraju odvajati za plaćanje poreza i doprinosa, stoga je postotak prihoda koji se u određenim državama odvaja za poreze i doprinose vrlo značajan kod odluke o širenju poslovanja na međunarodnom tržištu. Najveći postotak profita koji je potrebno odvojiti za porezna davanja je u Francuskoj i Italiji. Od azijskih država prednjače Kina i Indija.

Doing Business statistika jedan je od temeljnih pokazatelja potencijala za širenje poslovanja na međunarodno tržište, a obuhvaća sljedećih deset područja regulacija poslovanja:

- Pokretanje posla
- Poslovanje s građevinskim dozvolama
- Dobivanje struje
- Uknjižba vlasništva
- Dobivanje kredita

- Zaštita manjinskih ulagača
- Plaćanje poreza
- Prekogranična trgovina
- Provođenje ugovora
- Rješavanje insolventnosti Doing Business. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB19-Chapters/DB19-About-Doing-Business.pdf> [pristup: 26.09.2022]

S obzirom na navedeno, poredak na Doing Business ljestvice može se uzeti kao relevantan prilikom odlučivanja o širenju poslovanja na inozemno tržište. Europske i azijske države ni u ovom se pokazatelju značajno ne razlikuju. Prema ljestvici, od država koje su dio uzorka istraživanja, najjednostavnije je započinjanje poslovanja u Velikoj Britaniji, dok se najteže posluje u Iranu. Pomoću Microsoft Power BI alata prikazani su vizuali pomoću kojih je jasan vidljiv odnos europskih i azijskih zemalja.

Kada je u pitanju telekomunikacijska infrastruktura, temeljem dobivenih podataka i provedenih vizualizacija putem Power BI alata, vidljivo je da ne postoji povezanost između razine telekomunikacijske opremljenosti i potencijala za širenje poslovanja na međunarodnom tržištu. Do takvih saznanja došlo se pomoću podataka o postotku populacije koja koristi internet te pomoću broja sigurnih internet servera na milijun stanovnika u državi.

## 7.2. Elaboracija istraživačkog pitanja i hipoteze

Istraživačko pitanje: Je li primjenom poslovne inteligencije moguće identificirati pokazatelje značajne za širenje poslovanja na međunarodno tržište?

Istraživanje je pokazalo da se pomoću alata poslovne inteligencije dobiveni podaci mogu vrlo jasno vizualizirati te se na taj način u konačnici olakšava identifikacija pokazatelja koji su ključni za širenje poslovanja na međunarodnom tržištu. Zbog navedenog, istraživačko pitanje se može **potvrditi**.

Hipoteze:

H1: *Poduzeća imaju bolje šanse za uspjeh prilikom prodora na europskom, nego na azijskom tržištu.*



Primjenjujući alate poslovne inteligencije, temeljem podataka o mogućnostima širenja poslovanja, dobiveni pokazatelji daju do znanja kako ne postoji značajna razlika u prodoru na europsko, u odnosu na azijsko tržište. Slijedom navedenog, hipoteza je **opovrgnuta**.

*H2: Stopa razvijenosti telekomunikacijske infrastrukture u određenoj državi pozitivno utječe na potencijal za širenje poslovanja na međunarodnom tržištu.*

Temeljem prikupljenih podataka o broju sigurnih Internet servera i postotku populacije koja se koristi internetom, koji su uspoređeni s poretkom na Doing Business ljestvici, ne može se reći da telekomunikacijska infrastruktura pozitivno utječe na širenje poslovanja na međunarodnom tržištu, stoga je druga hipoteza **opovrgnuta**.

*H3: Primjenom alata poslovne inteligencije moguće je identificirati parametre značajne za širenje poslovanja na međunarodno tržište.*

S obzirom na širok spektar mogućnosti alata poslovne inteligencije, posebice Microsoft Power BI alata, koji olakšava sortiranje velike grupe podataka, može se zaključiti kako je identificiranje parametara značajnih za širenje na međunarodno tržište, na ovaj način značajno olakšano, tako da se hipoteza potvrđuje.

### **7.3. Primjena rezultata i preporuke**

U današnjem ubrzanom svijetu koji sve više postaje kao jedno veliko globalno selo, svaka poslovna odluka je od velikog značaja za poduzetnika i njegovo poslovanje.

Podaci o potencijalu za širenje na međunarodno tržište uvelike pomažu kod planiranja budućih poslovnih poteza. Pomoću Microsoft Power BI alata, mnogo je lakše odabrati podatke koje pojedinačni poduzetnik smatra bitnima za njegove poslovne odluke.

Šuma podataka koji bi vrlo vjerojatno bez mogućnosti vizualizacije djelovali nepregledno, pretvara se u skladnu bazu koja poduzetniku u svakom trenutku može biti od značajne koristi.

Rezultati provedenog istraživanja su pokazali kako zapravo ne postoji značajna razlika u prodoru na azijsko ili europsko tržište te bi se poduzetnici sukladno tome trebali odlučivati na poslovne poteze koji im u tom trenutku najviše odgovaraju.

Dobra telekomunikacijska infrastruktura svakako pomaže u svakom dijelu života pa tako i u poslovanju, no isto tako ne postoji značajnija razina povezanosti ove dvije sfere, zbog koje bi se moglo reći kako su utjecajne jedna o drugoj.

## **8. Zaključak**

U današnje vrijeme kroz mnogobrojne svjetske baze dostupan je velik broj podataka te je u njima ponekad teško pronaći potencijal koji nam omogućava donošenje odluka koje pomažu pri ostvarivanju pozitivnih poslovnih rezultata.

Kako se razvijala tehnologija, tako su se razvijali i alati poslovne inteligencije, koji ukoliko se koriste na pravi način, stručnjacima uvelike mogu pomoći i smanjiti stvaranje nepotrebnih troškova. Konkretno, pomoću Microsoft Power BI alata uvelike je olakšan rad s velikim količinama podataka te se na taj način povećava produktivnost. Odabir tržišta na koje se izlazi ponekad se čini kao lutrija, no upravo temeljitost i detaljnost Power BI alata olakšava donošenje "sudbonosnih" odluka u poduzetničkom životu.

Na svima nama je da se što je moguće više usavršavamo, kako bismo mogli još bolje iskoristavati sve blagodati tehnološkog svijeta, a sve to će nam u konačnici pomoći da lakše ostvarujemo pozitivne poslovne rezultate. Azijsko i europsko tržište se na kraju krajeva ne razlikuju toliko pa ne bi trebalo prezati od donošenja poslovnih odluka o širenju na međunarodno tržište, ukoliko se pruži mogućnost i prilika.

## Literatura

1. Andrijanić I., (2001.) Vanjska trgovina. Mikrorad, Zagreb
2. Andrijanić, I.(1995.): Vanjskotrgovinsko poslovanje. Zagreb: Mikrorad.
3. Albaum, G.; Duerr, E. (2008). International marketing and export management. New Jersey, Pearson Education.
4. Baban, Lj.;Leko, M. (1997). Međunarodni marketing, Osijek, Ekonomski fakultet.
5. Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2016). Entrepreneurship - Successfully Launching New Ventures (5th ed.– Global Ed.). SAD: Pearson
6. Bijakšić, S., Markić, B., i Bevanda, A. (2014). 'POSLOVNA INTELIGENCIJA I ANALIZA PRODAJE U MALOPRODAJI', Informatologia, 47(4), str. 222-231. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/133658>, pristupljeno 23.08.2022.
7. Bilandžić, M. et al., (2012): Business intelligence u hrvatskom gospodarstvu, Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 6 (1), str. 9-27. [Internet], raspoloživo na: <https://bit.ly/2ufTw54>, pristupljeno 08.07.2022.
8. Dawei, G. (2008) Internationalization and entry strategy of enterprises: A Case study of Chinese firm: Huawei. Dissertation in International Marketing. University of Halmstad School of Business and Engineering, <http://hh.divaportal.org/smash/get/diva2:238972/FULLTEXT01.pdf> (08/2019.), str. 7
9. Dicken, P. (2003.): Global Shift: Reshaping the Global Economy Map in the 21st Century. Fourth edition, London: Guilford
10. Doing Business - <https://subnational.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/registering-property/why-matters> pristupljeno 24.09.2022.
11. Dugan, A. (1998). Franchising 101 - The Complete guide to Evaluationg, Buying and Growing Your Franchise Business. Chicago, SAD: Dearborn.
12. Hill, C. W. L., Hwang, P. i Kim, W. C. (1990.) An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. Strategic Management Journal 11: 117–128.
13. Hollensen, S. (2007). Global marketing: a decision oriented approach. Essex, Pearson education.
14. Internationalisation of European SMEs – Taking Stock and Moving Ahead <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Internationalisation-of-European-SMEs.pdf>
15. Johansson, J. K. (1997). Global marketing-Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management. McGraw-Hill Higher Education.
16. Keup, E. J. (2000). Franchise Bible – How to buy a franchise or franchise your own business (4th edition). SAD: Oasis press.

17. Kolaković, M. (2018) "Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište", Zbornik sveučilišta Libertas, vol.3, br. 3, str. 107-123, 2018. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195847>. (pristupano 15.7.2021.)
18. Koprivica, B. (2021). 'Mala povijest leasinga', Hrvatski časopis za OSIGURANJE, (4), str. 124.
19. Kotler, P.; Keller, K. L. (2007). Upravljanje marketingom. Zagreb, Mate d.o.o.
20. Luić, L. & Glumac, D. (2009) The Role of ICT Technology in the Knowledge Society. U: Milovanović, B. (ur.) Proceedings of Papers - Volume 1 of 2 volumes "9th International Conference on Telecommunications in Modern Satellite, Cable and Broadcasting Services TELSIS 2009" doi:10.1109/TELSIS.2009.5339515.
21. Malenica N.; Dorbić B. (2014.) Internacionalizacija poslovanja poduzeća
22. Markić, B. (2000). 'POSLOVNA INTELIGENCIJA I POSLOVNE OBRADE PODATAKA', Ekonomska misao i praksa, 9(2), str. 217-228. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/222638> (pristupljeno 23.08.2022.)
23. Marković, M. (1994). Međunarodni marketing. Split, Logos.
24. Matić B., (2004) Međunarodno poslovanje. Sinergija, Zagreb
25. Mesić, Ž., et al. (2017). 'Struktura opskrbnog lanca jabuka i analiza odnosa između članova lanca', Glasnik Zaštite Bilja, 40(5), str. 15. dostupno na: <https://doi.org/10.31727/gzb.40.5.2>, (pristupljeno 15.08.2022.)
26. Murray, I. (2003). How To Choose A Franchise. Velika Britanija: Express Newspapers
27. Panian, Ž. et. al., (2007): Poslovna inteligencija: Studije slučajeva iz hrvatske prakse, Narodne novine, Zagreb
28. Profitiraj.hr - <https://profitiraj.hr/kako-kompanije-izvoze-robe-i-usluge-neizravni-i-izravni-izvoz/> pristupljeno 03.09.2022.
29. Savić, G. & Luić, L. (2016) Business intelligence in managing of technical- information system. U: Sawik, T. (ur.) Proceedings of the 13th International Conference on Industrial Logistics, ICIL 2016.
30. Seyoum B., (2013.) Export-Import Theory, Practices, and Procedures (3rd ed.). Routledge, New York, (pristupljeno 15.09.2022.)
31. Stipanović C. (2005) Business intelligence u funkciji ostvarenja konkurentnosti turističkih poduzeća, Sveučilište u Rijeci, str. 114
32. Stremtan, F. Mihalache, S.S. Pioras, V. (2009) On the internationalization of the firms – from theory to practice. URL: <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1120092/48.pdf> (pristupljeno 08.09.2022.)
33. Šimundić, M. (1973). 'Marketing i leasing', *Jezik*, 21(3-4), str. 122-123.
34. Techtarget.com - <https://www.techtarget.com/searchcontentmanagement/definition/Microsoft-Power-BI> pristupljeno 02.09.2022.

35. Tomzack, M. E. (2002). Tips & Traps When Buying a Franchise. SAD: Source Book Publications.
36. Topić, D., Babić, N. & Luić, L. (2022) BUSINESS INTELLIGENCE: CONCEPTS AND TOOLS IN ASSESSING BUSINESS FINANCIAL ANALYSIS INDICATORS. U: Janičić, R. (ur.)International Paris Conference on Social Sciences - VII, Proceedings Book.
37. Tuđman M. (2003) Prikazališta znanja. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
38. Wikipedia -  
[https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_number\\_of\\_Internet\\_users](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_number_of_Internet_users), pristupljeno 25.09.2022.

## Popis grafikona

Grafikon 1 Proces dobivanja franšize.....	13
Grafikon 2 Čimbenici za ulazak na određeno tržište.....	19

## Popis tablica

Tablica 1 TOP 10 azijskih država po BDP-u u 2020. godini.....	39
Tablica 2 TOP 10 europskih država po BDP-u u 2020. godini .....	40
Tablica 3 Dani potrebni za registraciju poslovnog subjekta u Aziji .....	40
Tablica 4 Dani potrebni za registraciju poslovnog subjekta u Europi.....	41
Tablica 5 Postotak profita koji otpada na plaćanje poreza i doprinosa u Aziji 2020. godine...42	
Tablica 6 Postotak profita koji otpada na plaćanje poreza i doprinosa u Europi 2020. godine 43	
Tablica 7 Poredak azijskih zemalja na Doing Business tablici 2020. godine.....	44
Tablica 8 Poredak europskih zemalja na Doing Business tablici 2020. godine .....	45
Tablica 9 Postotak populacije koja koristi Internet u 2020. godini.....	46
Tablica 10 Broj sigurnih Internet servera u 2020. godini.....	47

## Popis slika

Slika 1 Grafički prikaz Uppsala modela.....	6
Slika 2 Elementi poslovne inteligencije .....	25
Slika 3 Sortirane države po BDP-u pomoću Power BI alata .....	48
Slika 4 Uvezivanje podataka iz Excel programa u Power BI .....	49
Slika 5 Skupni prikaz BDP-a u azijskim i europskim državama 2020. godine .....	50
Slika 6 Postotak profita za plaćanje poreza i doprinosa u Europi i Aziji 2020. godine .....	51
Slika 7 Dani potrebni za registraciju poslovnog subjekta u Europi i Aziji 2020. godine .....	52
Slika 8 Poredak europskih i azijskih zemalja na Doing Business ljestvici 2020. godine.....	53
Slika 9 Broj sigurnih internet servera u Europi i Aziji 2020. godine .....	53
Slika 10 Odnos svjetske populacije koja koristi Internet i poretka na Doing Business ljestvici .....	55



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, NIKOLA RUŽIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom DOPRINOS POSLOVNE INTELIGENCIJE ŠREMU POSLOVANJA NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTU (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ružić  
(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, NIKOLA RUŽIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom DOPRINOS POSLOVNE INTELIGENCIJE ŠREMU POSLOVANJA NA MEĐUNARODNO TRŽIŠTU (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ružić  
(vlastoručni potpis)