

# Licenciranje i franšiza kao strategija internacionalizacije malih i srednjih poduzeća

---

**Božinović, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:824080>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**EKONOMSKI FAKULTET  
ZAGREB**

**Marija Božinović**

**ZAVRŠNI RAD**

**LICENCIRANJE I FRANŠIZA KAO STRATEGIJA  
INTERNACIONALIZACIJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

**Zagreb, rujan 2023.**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**

**RAČUNOVODSTVO I FINACIJE**

**LICENCIRANJE I FRANŠIZA KAO STRATEGIJA  
INTERNACIONALIZACIJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

**STUDENTICA: Marija Božinović**

**JMBAG: 0067612670**

**KOLEGIJ: Osnove poduzetništva**

**MENTOR: Izv.prof.dr.sc. Mihaela Mikić**

**Zagreb, rujan 2023.**

# SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
1.1	Predmet i cilj rada.....	1
1.2	Metodologija istraživanja .....	2
1.3	Struktura rada .....	2
2.	INTERNACIONALIZACIJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA .....	3
2.1	Pojmovno određenje internacionalizacije poslovanja .....	3
2.2	Pretpostavke, izazovi i prepreke internacionalizacije malih i srednjih poduzeća .....	7
2.3	Faktori utjecaja na internacionalizaciju .....	16
3.	STRATEGIJA LICENCIRANJA .....	18
3.1	Definiranje strategije licenciranja.....	18
3.2	Prednosti i nedostaci strategije licenciranja.....	22
4.	STRATEGIJA FRANŠIZE .....	24
4.1	O franšiznom poslovanju.....	24
4.2	Prednosti i nedostaci franšize .....	27
5.	ANALIZA PRIMJERA ŠIRENJA NA INOZEMNA TRŽIŠTA .....	30
5.1	Primjer širenja na inozemna tržišta strategijom licenciranja.....	30
5.2	Primjer širenja na inozemna tržišta strategijom franšizing .....	33
6.	ZAKLJUČAK .....	40
	LITERATURA.....	42
	POPIS SLIKA .....	49
	POPIS TABLICA.....	49
	POPIS GRAFIKONA .....	49

# 1. UVOD

## 1.1 Predmet i cilj rada

Industrije i poduzeća prilagođavaju se promjenjivoj ekonomiji i konkurentnoj industriji, a angažman u međunarodnom okruženju postao je jedna od njihovih strateških opcija. Pod uvjetima globalizacije i liberalizacije postavlja se pred menadžment poduzeća pitanja na koji način i kako pristupiti te ujedno i poslovati na stranim tržištima. Domicilna tržišta u glavnini su slučajeva premalena za ekspanziju, odnosno za rast profitabilnosti, te se poduzeća okreću inozemnim tržištima. Globalne strategije usmjerene su na veća tržišta koja su imaju niske prepreke za ulazak poduzećima.

Poduzeća odabiru strategije izlaska zato što gube na konkurentnosti na domaćim tržištima te intenzivno traže i preispituju tržišta na koja bi se mogle širiti te ojačati svoju tržišnu poziciju. Domaća gospodarstva mogu biti mala i pružati nedovoljno poslovnih prilika. Današnji ubrzani globalizacijski procesi, ekonomske i političke integracije, iznimno brzi razvitak moderne tehnologije i novi načini komunikacije doprinijeli su razvijanju različitih načina širenja poslovanja te pristupima stranim tržištima. Međunarodno licenciranje i franšizing postalo je jedan od vitalnih ulaza i načina prodora na međunarodno tržište koje poduzeća odabiru kao strategije internacionalizacije poslovanja.

Stoga, problem ovog istraživanja bazira se na licenciranje i franšizing kao načinu odnosno strategiji izlaska malih i srednjih poduzeća na međunarodna tržišta. Osnovni cilj ovog rada je prikazati licenciranje i franšizing kao metode izlaska na inozemna tržišta konkretno na primjerima malih i srednjih poduzeća. U tu svrhu obradit će se dva poslovna slučaja, poduzeća Datalab Pantheon i Body Creator.

## **1.2 Metodologija istraživanja**

U radu se koriste sekundarni podaci koji se prikupljaju se temelju dostupne literarne građe vezane za područje licenciranja i franšizinga kao načina uključivanja na međunarodno tržište. Korišteni su relevantni članci iz stručnih časopisa te online baze podataka i portali znanstvenih časopisa kao što su: SAGE Journals, Emerald, Science Direct, Social Science Research Network (SSRN), Research Gate, Emerald Insight, te Hrčak - Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske. Navedena internetska građa vezana je uz temu ovog završnog rada. Od znanstvenih metoda primjenjuju se metoda analize, sinteze, deskriptivna metoda, metoda kompilacije i metoda dedukcije.

## **1.3 Struktura rada**

Struktura ovog završnog rada se dijeli na četiri konceptualne cjeline. Prva cjelina opisuje internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća. Predmet druge cjeline je strategija licenciranja gdje se definira ista te ističu njene prednosti i nedostaci. U trećoj cjelini se definira strategija franšize. Posljednja cjelina rada obrađuje primjere širenja na inozemna tržišta uz pomoću licence te franšize s osvrtom na Datalab Pantheon i Body Creator.

## **2. INTERNACIONALIZACIJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

### **2.1 Pojmovno određenje internacionalizacije poslovanja**

Globalizacija interpretira tijek ekonomskog, kulturnog, društvenog i političkog djelovanja koji prelazi granice nacionalnih zemalja, navode Bedeković i Golub (2011). Samo shvaćanje globalizacije ne prikazuje stanje već neprekidan proces prema realiziranju ciljeva. Prema Child (2005: 29), „globalizacija se odnosi na povećanje razine međuzavisnosti u čitavom svijetu”. U poslovnom svijetu globalizacija eliminira granice, abolira restrikcije te razlike u kulturama i nacionalnosti. Smanjenje prepreka i otvaranje tržišta omogućava organizacijama proizvodnju i prodaju svojih proizvoda u osjetno većim kvantitetama nego prije. Dakle, internacionalizacija je praksa dizajniranja proizvoda, usluga i internih operacija kako bi se olakšalo širenje na međunarodna tržišta. Lokalizacija je ovdje neophodna, a ona zapravo podrazumijeva prilagodbu određenog proizvoda ili usluge jednom od tih tržišta. Jedna od najvećih prednosti međunarodnog širenja je povećanje poslovnog rasta kojeg mogu poduzeća ostvariti. Ulazak na inozemna tržišta omogućuje brži rast poduzeća. Širenjem globalnog otiska poslovanja nova publika doživljava proizvod ili uslugu. To bi moglo dovesti do daljnjih proširenja.

Globalizacija tržišta omogućila je svim gospodarskim subjektima uključivanje na međunarodno tržište. Može se reći kako globalizacija stvara svijet bez granica ukidanjem granica te tako povezuje svijet u jedan mehanizam svjetske ekonomije. Svako treba napomenuti kako globalizacija, uz pomoć tehnološkog razvoja povezuje svijet bez obzira na prostornu udaljenost i vremensku različitost s određenim utjecajem na razvoj u okviru globalne ekonomije. Pojednostavljeno rečeno, globalizacijom poduzeća ostvaruju koristi dovodeći svoje poslovanje na nove lokacije, dok se internacionalizacija odnosi na čin dizajniranja proizvoda ili usluge na način koji čini širenje na međunarodna tržišta jednostavnijim procesom. Globalizacija i internacionalizacija idu ruku pod ruku.

Ukidanjem granica i pristupanjem na globalnu svjetsku scenu, poduzeća se susreću s brojnim silama, uključujući karakterističnih raznolikosti među pojedinim državama. „Internacionalizacija uključuje prilagodbu marketinške strategije za različita područja svijeta prema kulturnim, regionalnim i nacionalnim razlikama za učinkovito poslovanje na specifičnim ciljanim tržištima” (Vignali, 2001: 96). Poduzeća koja posluju isključivo na domaćim tržištima nemaju dalekosežnu budućnost na globalnom tržištu pa internacionalizacija nije isključivo potreba, ali i imperativ za većinu tvrtki, ističu Paunović i Prebežac (2010). S obzirom na

navedeno, može se utvrditi kako poduzeća na domaćem tržištu nemaju velike perspektive razvoja kao na globalnom tržištu pa samim time internacionalizacija predstavlja priliku za mnogobrojna poduzeća koja teže razvoju i postizanju konkurentnosti poslovanja.

Nadalje, internacionalizacija nerijetko iziskuje preinačivanje proizvoda kako bi se uskladili s tehničkim ili kulturnim potrebama određene zemlje (Malenica i Dorbić, 2014). Dakle, internacionalizacija kao proces nameće prilagodbu poslovanja i modifikaciju postojećeg asortimana i ponude proizvoda koja će se nuditi inozemnom tržištu. To upravo ovisi, kao što je naglašeno i o potrebama i karakteristikama kupaca i njihovim preferencijama.

U kontekstu ekonomije, internacionalizacija se može odnositi na poduzeće koje poduzima korake kako bi povećalo svoj otisak ili zauzelo veći tržišni udio izvan svoje zemlje sjedišta grananjem na međunarodna tržišta. Globalni korporativni trend prema internacionalizaciji pomogao je gurnuti svjetsko gospodarstvo u stanje globalizacije, u kojem gospodarstva diljem svijeta postaju visoko međusobno povezana zbog prekogranične trgovine i financija. Kao takvi, na njih uvelike utječu nacionalne aktivnosti i gospodarsko blagostanje drugih. Ovaj proces koriste tvrtke koje žele proširiti svoj globalni otisak izvan vlastitog domaćeg tržišta shvaćajući kako potrošači u inozemstvu mogu imati različite ukuse ili navike.

Izuzev jakih sila kojima su izložena poduzeća u globalnom natjecanju, tu je i okruženje koje je izrazito dinamično. Poduzeća trebaju uspješno primjenjivati strategiju kroz adekvatne poslovne poteze u cilju prevladavanja takve prepreke te kako bi se uspjela nadjačati nad ostalim konkurentima. Dakle, za zaštitu i širenje područja svojeg djelovanja ključni su strateški potezi te uspješnost upravljanja izvan tradicionalnih okvira poslovanja.

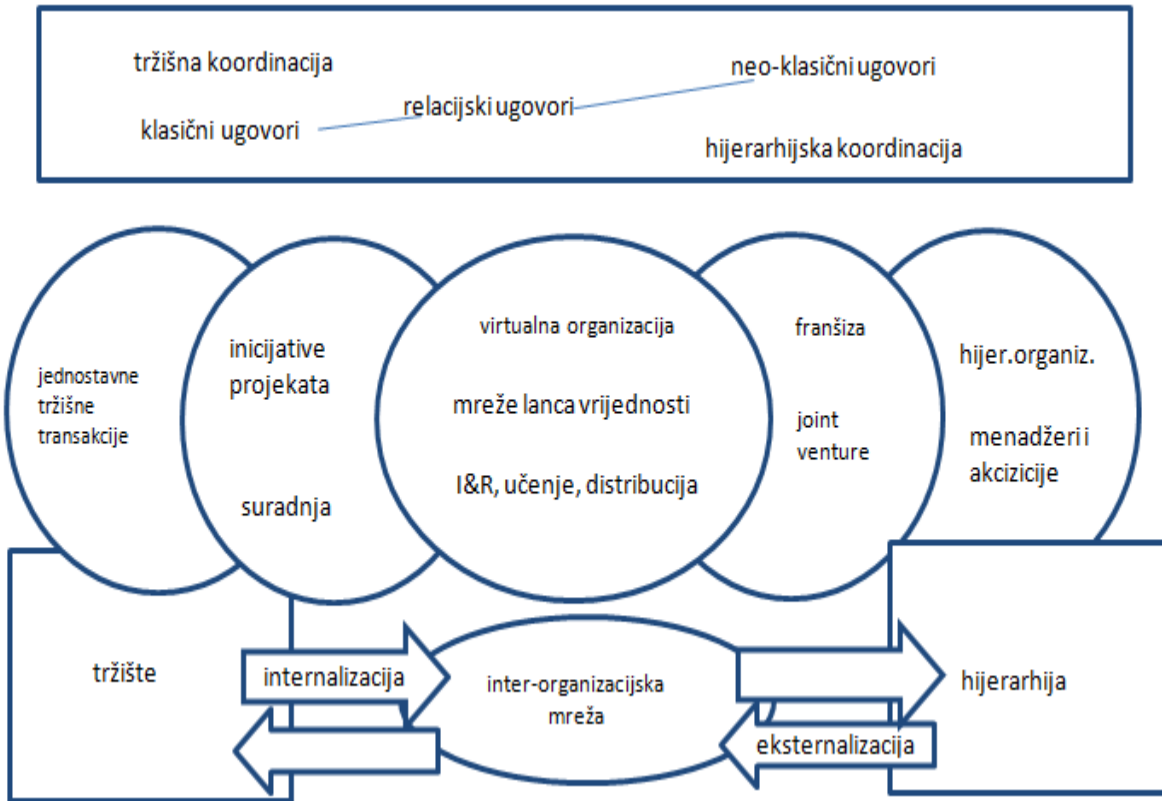
Ciljevi provođenja procesa internacionalizacije i izvangraničnog poslovanja se odnose na različite vrste integracija sa svrhom smanjenja transakcijskih troškova. Naravno, težnja potpunoj eliminaciji transakcijskih troškova je nemoguća stoga je primarni cilj njihovo smanjenje. „Transakcijski troškovi uvelike ovise o oblicima poslovanja te organizacijskim strukturama i predstavljaju razmjene dobara u potpunom ili djelomičnom obliku u okviru kojih se posluje imovinskim pravima, uslugama, imovinom te samim time, i nematerijalnom imovinom kao što je znanje” (Jaško, 2013: 548).

Prema istaknutom, postupak internacionalizacije i poslovanjem na inozemnom tržištu smanjuju se troškovi poslovanja. Troškovi ovise upravo o vrsti poslovanja kao i strukturi organizacije



koja je uvjetovana raznim čimbenicima. Zsigurno, smanjuju se transakcijski troškovi poslovanja s obzirom na odnose i integracije koje se zbivaju.

Slijedi Slika 1 koja prikazuje klasifikaciju različitih organizacijskih formi.

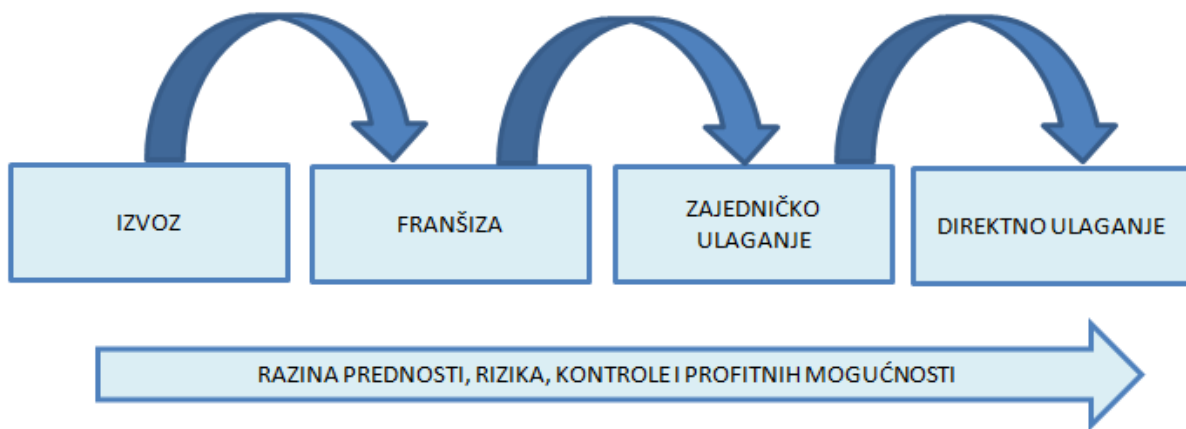


Slika 1 Klasifikacija različitih organizacijskih formi

Izvor: Izrada autora prema Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić M., Krivokapić, J., prema: Zenger, R., T., Hesterly, S., W., The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Unit, 1997.

Slika 1 prikazuje klasifikaciju različitih organizacijskih formi. Pod uvjetima globalizacije i liberalizacije postavlja se pred menadžment multinacionalnih poduzeća pitanja na koji način i kako pristupiti te ujedno i poslovati na stranim tržištima. Nakon što menadžment odluči donijeti pravovaljanu odluku o pristupima na inozemnom tržištu također, se nameće pitanje i strategije ulaska na odgovarajuće inozemno tržište. Tu menadžment treba biti oprezan i raditi na analizama inozemnih tržišta. Poduzeća, organizacije, koje dolaze na novo, strano tržište mogu selektirati između distingviranih mogućih strategija, od licenciranog i franšiznog poslovanja, izvoza (izravnog ili neizravnog) pa do zajedničkog poslovanja i izravnih stranih investicija. Na poduzeću je da odabere optimalnu strategiju koja će pružiti najbolje moguće šanse poduzeću.

Slijedi Slika 2 koja prikazuje načine izlaska na strana tržišta.



Slika 2 Načini izlaska na strana tržišta

Izvor: Izrada autora prema Kotler, P. (2001). Upravljanje marketingom: Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola, MATE, str. 409.

Prethodna Slika 2 prikazuje načine izlaska na strana tržišta. Svaka od strategija izlaska na strano tržište, između kojih poduzeća mogu birati razlikuje se po sveukupnosti obaveza, razini i stupnju rizika te mogućnostima kontrole. Svaka sljedeća strategija izlaska sa sobom nosi puno više rizika, obaveza te same kontrole, ali i veću mogućnost ostvarivanja dobiti i konkurentnosti. Modalitet ulaženja zavisi o dvije međuzavisne odluke, a to su mjesto i razina kontrole. „Izvoz se nalazi u zemlji i nadgleda se izvršno, licencirano poslovanje se nalazi u stranoj državi i nadgleda se ugovorom, a izravne strane investicije su locirane u inozemnoj državi i provjeravaju se administrativno” (Rasheed, 2005).

Nesumnjivo, sva poduzeća nastoje tijekom svog životnog vijeka ostvariti određenu suradnju sa stranim tržištima. Naravno, načini za uspostavljanje takve suradnje uključuju, kako uvoz ili izvoz tako i neku drugu strategiju. S obzirom na zatvorenost nacionalnog tržišta i smanjenje mogućnosti stvaranja i zadržavanja profitabilnosti, poduzeća se nastoje proširiti van granica te tako opsluživati međunarodna tržišta. Izvoz podrazumijeva ishodište postupka i procesa internacionalizacije kao najnižeg stupnja same internacionalizacije, a njen završetak karakterističan je s direktnim stranim investicijama. Prema Škoda (2014) direktne strane investicije, s druge strane, odnose se na najveći stupanj internacionalizacije. Naime, između ta

dva aspekta javlja se niz drugih strateških opcija koje se primjenjuju za uspostavljanje izlaska na inozemna tržišta.

Organizacije koje dolaze na strana tržišta trebaju odabrati jednostavne strategije koje će vremenom postati složenije u skladu s rastom razine internacionalizacije poslovanja. Organizacije odnosno tvrtke koje već djeluju na inozemnom tržištu i imaju takvo iskustvo primjenjuju složenije strategije. „Naravno, praksa pokazuje kako organizacije tijekom vremena poslovanja jačaju sve tržišnu poziciju na stranom tržištu i time povećavaju stupanj internacionalizacije što znači da koriste složenije strategije poslovanja na inozemnom tržištu” (Previšić, Ozretić-Došen, 2000).

## **2.2 Pretpostavke, izazovi i prepreke internacionalizacije malih i srednjih poduzeća**

Mala i srednja poduzeća (eng. *Small and Medium Enterprises* - SMEs) čine bitan izvor rasta i dinamike za napredne industrijalizirane zemlje i za gospodarstva u usponu. Dostupna literatura pokazuje prisutnost različitih vrsta kratica koje se primjenjuju. Tako, Mahembe (2011) u radu Čelić (2017: 5) ističe i naglašava isto kraticu SME koju koristi EU i mnoge internacionalne organizacije. „Za razliku od EU, SAD-u pretežno primjenjuje kraticu SMB (eng. *Small and Medium Business*). U RH se koristi kratica MSP (mala i srednja poduzeća; u nastavku rada MSP)“ (Čelić, 2017: 5).

„Mala i srednja poduzeća imaju klasifikaciju prema svojoj veličini. Tako se dijele na mikro, mala, srednja i velika poduzeća kao i prema životnoj fazi, na nova poduzeća i srednja poduzeća. Također, podjela može biti prema području na nerazvijena i razvijena područja. Nadalje, podjela se može vršiti i prema sektoru. Tako se dijele, mala i srednja poduzeća, na ona koja pripadaju tradicionalnom sektoru, te na ona koja pripadaju sektoru tehnološki baziranih tvrtki, itd.“ (Čelić, 2017: 5). Evidentno je da postoje različite klasifikacije i podjele poduzeća. Podjela ovisi upravo o zemljama i njihovim načinima klasifikacije koje primjenjuju. Bez obzira na to što mala poduzeća imaju manji broj zaposlenika kao i realiziran prihod oni također predstavljaju važan izvor rasta i konkurentnosti te imaju izuzetne prilike za razvoj i napredovanje, a osobito izlaskom na inozemna tržišta.

Može se definirati klasifikacija sektora malih i srednjih poduzeća, a koju definira Europska komisija. „MSP sektor, kako ga objašnjava Europska komisija, implicira poduzeća koja imaju manje od 250 zaposlenih, prihod manji od 50 milijuna eura, te vrijednost ukupne aktive manju od 43 milijuna eura“ (Vrhovec-Žohar i Klopotan, 2014: 444). Mala i srednja poduzeća su

uglavnom koncentrirana na domaća tržišta međutim, veličina i opseg njihova poslovanja regulirana su zakonodavstvom Europske unije. Ovaj sektor je važan pokretač inovativnog i poduzetničkog djelovanja te u konačnici utječe na konkurentnost koju ima EU.

„Osamdesetih godina prošlog stoljeća dolazi do spoznaje pojma MSP te navedeno traje još dan danas s obzirom na to da niz teoretičara i analitičara istražuje i tvrdi kako MSP utječu na razvoj gospodarstva, razvoj konkurentnosti zemlje te kako ona utječu na zapošljavanje stanovništva“ (Buble i Klepić, 2007: 9). Ovim citatom se također, potvrđuju prethodni navodi. MSP sektor je važan čimbenik i pokretač promjena, otvaranja radnih mjesta i ostvarivanja stabilnosti gospodarstva EU.

U svijetu postoji značajan postotak odnosno udio MSP na tržištu, a predstavljeni su kao glavni pridonositelji porasta stope zaposlenosti i otvaranja radnih mjesta. Smatra se kako 90% poduzeća na tržištu se odnosi na MSP te se navodi kako oni zapošljavaju 50% zaposlenih u čitavom svijetu (World Bank, 2022). Također, treba napomenuti kako MSP doprinose do 40% BDP-a u ekonomijama u nastajanju (World Bank, 2022). Evidentno je u kojoj mjeri MSP sektor utječe na boljitak u gospodarstvima EU. Imaju značajan utjecaj na bruto domaći proizvod zemalja, a osobito onih u nastajanju i razvoju. Njihov je popriličan udio na tržištima diljem svijeta, te nose značajnu ulogu u konkurentnosti zemalja, njihovim prosperitetima i općenito napretka.

Prethodno navedene brojke su znatno veće kada se uračunaju neformalna MSP. Sukladno dostupnim podacima i procjenama, do 2030. godine će biti nužno 600 milijuna radnih mjesta što razvoj MSP stavlja u središte pozornosti analiza mnogih vlada diljem svijeta. Na tržištima u nastajanju većinu formalnih poslova stvaraju MSP-a, koja otvaraju 7 od 10 radnih mjesta (World Bank, 2022). Podaci itekako govore mnogo, te su predviđanja mahom pozitivna s temeljnim fokusom na njihov utjecaj na porast zaposlenosti. Isto zahtijeva od vlada napore u vidu politika poticanja rasta poduzetništva i potpora inovativnosti.

Treba naglasiti kako se internacionalizacija poduzeća kao tema istraživanja do 1970-ih odnosila na velika poduzeća, a ne na mala i srednja poduzeća. To je bilo zbog činjenice kako većina malih tvrtki ne samo da je djelovala lokalno, već štoviše, u to vrijeme nije bila zainteresirana za izlazak na međunarodno tržište. Međutim, internacionalno ponašanje malih i srednjih poduzeća kao i mnijenja proučavatelja prema internacionalizaciji promijenili su se tijekom

vremena (Daszkiewicz i Wach, 2012). S vremenom je internacionalizacija i važnost iste u ekonomijama dobila sve veću pozornost.

„Internacionalizacija predstavlja važan aspekt maksimiziranje poslovnih prilika, a u posljednjim desetljećima je postao alat za postizanje poslovnog uspjeha malih i srednjih poduzeća” (Rundh, 2007: 181, Knowles et al. 2006: 622). Otvaranje poslovanja u inozemstvu donosi mnogobrojne prilike i danas je ono važan instrument uspješnosti MSP-a. Uz sve veću konkurenciju na domaćem tržištu mala i srednja poduzeća su shvatila potrebu za pronalaženjem novih alternativa rješavanja problema konkurentnosti (Mikić, et al. 2016). Velik udio poduzeća su ušli u proces internacionalizacije u cilju optimizacije operativnih troškova ili pronalaska povoljnijih dobavljača izvan granica domaćeg gospodarstva. O tome govore mnogobrojni autori kao što su Dam et al. (2019), Casado-Belmonte et al. (2020), Alekseieva et al. (2020).

Predani umanjenju troškova, na stranim tržištima ova poduzeća nisu detektirala samo dobavljače, već i radnu snagu, kapital, tehnologiju i druge faktore proizvodnje (Mikić, et al. 2016). Poduzeća dobivaju pristup kapitalu, kako financijskom tako i intelektualnom. Olakšava se distribucijska mreža, pristup suvremenim tehnologijama i ostalim važnim faktorima proizvodnje. Poduzeća ulaze u vangranične pothvate jer im ono osigurava bolju budućnost i opstanak na konkurentnom tržištu.

Internacionalizacija može biti skup, dugotrajan i iscrpljujući proces za mala i srednja poduzeća, posebno ako se ima u vidu kako takva poduzeća imaju vrlo ograničena sredstva (Paunović i Prebežac, 2010). Ovdje se stavlja naglasak na pronalazak ključnih izvora financiranja koji će omogućiti razvoj poslovanja. Nadalje, ključna motivacija poduzeća gdje, kako i zašto proširiti svoje poslovanje na strano tržište leži u izboru i prepoznavanju mogućnosti od strane donositelja odluka i u njegovoj/njezinoj sklonosti prema riziku. Stvaranje veza i kontakata mogu oglašavati proces otvaranja i početka poslovanja.

Biti uspješan u globalnom okruženju znači biti u stanju nositi se s teretom stalne promjene i identificiranja ključnih čimbenika poslovanja, donošenje rizičnih odluka s nepredvidivim ishodom, imati viziju i prenijeti je na druge zaposlenike, odabrati optimalnu strategiju i motivirati zaposlenike za provedbu postavljenih ciljeva (Paunović i Prebežac, 2010). Prema tome, u cilju konkuriranja na globalnom tržištu važno je prilagođavati s kontinuiranim promjenama koje se događaju i prepoznavanju bitnih čimbenika poslovanja. U tome svemu ključnu ulogu ima i donošenje ponekad rizičnih odluka koje nemaju predvidljiv rezultat.

Neodmjenjivo je važno imati viziju i tu viziju pretočiti u poslovanje, kao i na zaposlenike i sve organizacijske jedinice u cilju ostvarenja rezultata poslovanja.

Menadžerske implikacije ocrtavaju kako globalni način razmišljanja, kao sklonost ka globalnoj orijentaciji, značajno poboljšava međunarodnu konkurentnost malih i srednjih poduzeća. S druge strane, globalni način razmišljanja kao spoznajna sposobnost omogućuje malim i srednjim poduzećima iskanje tržišnih prilika na globalnoj osnovi i interpretira životni pokretač internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, tvrde Miocevic i Crnjak-Karanovic (2010). Ponovno se daje osvrt na značaj globalnog poslovanja jer ono pruža i širi vidike, mogućnosti stvaranja i generiranja većih prihoda.

Internationalizacija pozitivno djeluje na efikasnost poslovanja malih i srednjih poduzeća (Mikić, et al. 2016). Globalna tržišta važan su izvor rasta za mala i srednja poduzeća. Povećanje internacionalizacije malih i srednjih poduzeća i pomoć u pristupu trećim tržištima odlučujuće je za europsku konkurentnost, ekonomski rast i inovacije (European Commission, 2020). Europska komisija prepoznaje važnost MSP sektora, važnost svih poduzeća koji imaju orijentaciju prema globalnom poslovanju i širenju granicu poslovanja. Po tome redovito izvještava i donosi jasne naputke za vlade zemalja EU.

Prioritet Europske komisije je osigurati poduzećima oslanjanje na poslovno okruženje i maksimalno iskoristiti rastuća tržišta izvan EU-a. Važno je napomenuti kako se procjenjuje kako će 90% globalnog rasta u nadolazećim godinama potjecati izvan EU-a. To također, implicira kako se očekuje da će tržišta u razvoju i tržišta u nastajanju činiti 60% svjetskog BDP-a do 2030. S obzirom na povećanu integraciju tržišta, mala i srednja poduzeća mogu igrati relevantnu ulogu u globalnim lancima vrijednosti (European Commission, 2020). Ovi naglašeni i istaknuti podaci nisu zanemarivi. Procjene su izuzetno perspektivne. Ovaj sektor će u budućnosti itekako biti značajan izvor generiranja bruto domaćeg proizvoda zemalja.

Istraživanje Eurobarometra (2015) pokazalo je kako otprilike polovica malih i srednjih poduzeća u EU je bila uključena u međunarodno poslovanje izvan unutarnjeg tržišta od 2012. do 2015. Komplicirane administrativne procedure, visoki troškovi isporuke i pronalaženje poslovnih partnera navedeni su kao glavne prepreke za izvoz (European Commission, 2020). Sektor MSP-a se također, suočava s mnogobrojnim izazovima koji im stoje na putu. Internationalno poslovanje iziskuje visoke troškove i posebne napore u pronalasku ključnih poslovnih partnera.

U posljednjih pedesetak godina, rastao je broj studija o internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća, te ovo polje danas predstavlja predmet proučavanja. Ono se sve više odvaja od polja velikih poduzeća (Doole i et al., 2006.; Ruzzier et al., 2006. u radu Laghzaoui, 2011: 183). Ove su studije često pokušavale opisati i objasniti kako i zašto se mala i srednja poduzeća internacionaliziraju. Oni stoga koriste različite teorijske pristupe, ponekad dajući prednost postupnoj koncepciji i organizacijskom učenju, ponekad fokusirajući se na čimbenike koji se odnose na gospodarstvo i ponekad, konačno, glavna se pozornost pridaje odnosima poduzeća s njihovim mrežama.

Ti se različiti pristupi ipak odnose na široko uobičajenu koncepciju internacionalizacije. „Ovaj koncept pokriva cjelokupne operacije koje tvrtka realizira u cilju međunarodnog razvoja: izvoz, ulaganje u inozemstvo, licenciranje itd. Inozemna priroda operacija ili uključenih aktera čini srž internacionalizacije” (Beamish, 1990; Hébert, 2002 u radu Laghzaoui, 2011: 184). Međutim, mnogi autori zagovaraju potrebu za općim okvirom koji bi omogućio integraciju svih ovih doprinosa s obzirom na nedostatnost kapaciteta objašnjenja svakog od ovih pristupa. Doista, može se vidjeti kako je „proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća poznat po svojoj idiosinkratičkoj i višestrukoj prirodi” (Leonidou et al. 2002 u radu Laghzaoui, 2011), te se ne može ispravno objasniti isključivo jednom teoretskom perspektivom. Uparena zajedno, ova tri teorijska pristupa nude relativno potpuno razumijevanje procesa internacionalizacije malih i srednjih poduzeća.

Manjak financijskih, fizičkih ili tehnoloških resursa, nedostatak prilika i nedostatak pojedinih menadžerskih vještina može limitirati internacionalnu aktivnost malih i srednjih poduzeća (Hervé et al. 2020). Osim izazova pronalaska adekvatnih partnera na globalnim tržištima javlja se i izazov pronalaska financijskih, materijalnih kao i tehnoloških resursa. Isto tako, može biti otežano pronaći odgovarajuću radnu snagu odnosno vodstvo koje će znati prepoznati prilike i ispravno voditi poduzeće prema razvoju i širenju poslovanja i ostvarivanju dobrih poslovnih rezultata. S obzirom na to da je ovom sektoru potrebna pomoć i potpora potrebno je pružiti smjernice od strane vlade kao i kreatora javnih politika. Izuzev smjernica, potrebno je raditi na nacionalnim programima koji će poticati i promovirati internacionalizaciju. O navedenom piše autor Laghzaoui (2011) koji ističe da na kreatorima javne politike ostaje zadatak kako pružiti smjernice za izradu i provedbu učinkovitog međunarodnog marketinškog plana i nacionalnih programa za promicanje internacionalizacije (Laghzaoui, 2011).

Mala i srednja poduzeća imaju niz prepreka u internacionalizaciji poslovanja. Barijere se odnose na one unutarnje i vanjske. Unutarnje barijere, one informacijske se odnose na ograničene informacije za lociranje/analizu tržišta, nepouzdana podataka o međunarodnom tržištu, identificiranje inozemnih poslovnih prilika, nemogućnost kontaktiranja kupaca (Leonidou, et al. 2011). Shodno navedenom, poduzeće može imati barijere koje se odnose na unutrašnjost organizacije međutim, u većini slučajeva ima vanjske barijere koje dolaze izvana i kojima se poduzeće treba prilagoditi.

Ograničene informacije za lociranje/analizu tržišta se odnose na poteškoće u saznanju koji su nacionalni i međunarodni izvori informacija dostupni ili potrebni za smanjenje razine neizvjesnosti stranih tržišta. Nadalje, postoje problemi povezani s izvorom, kvalitetom i usporedivošću dostupnih informacija koje se koriste za pokušaj boljeg razumijevanja stranih tržišta (uključujući pristup podacima, mogućnost brzog dohvaćanja podataka i troškove dobivanja podataka). Tu se javljaju i poteškoće u strateškom i/ili proaktivnom identificiranju i selektiranju prilika na inozemnim tržištima (uključujući kupce, kontakte, poslovne partnere i zajednička ulaganja) (OECD, 2022). Informacijske barijere vezane su uz dostupnost izvora informacija. Ponekad poduzeće može imati poteškoće vezane uz pristup ključnim i esencijalnim informacijama kako bi bolje razumio strana tržišta. Problemi se mogu pronaći u neadekvatnom identificiranju poslovnih prilika.

U inozemstvu postoje eventualne poteškoće u kontaktiranju kupaca na inozemnim tržištima zbog zemljopisne udaljenosti i vremenskih zona, lošeg istraživanja poduzeća u identifikaciji i prepoznavanju kupaca i ograničene izloženosti izvorima kao što su baze podataka (Sheu et al. 2004). Također, postoje i unutarnje barijere vezane za ljudske resurse. One se odnose na nedostatak menadžerskog vremena za bavljenje internacionalizacijom, nedovoljnu količinu i/ili neobučeno osoblje za internacionalizaciju, poteškoće u upravljanju stranim zaposlenicima (OECD, 2022; Leonidou, 2000).

Ljudski resursi mogu veoma predstavljati problem odnosno barijeru u uspješnoj prilagodbi stranom tržištu. Nedovoljna znanja, nekvalificirano osoblje te poteškoće u upravljanju ljudskim resursima na inozemnom tržištu mogu svakako predstavljati probleme. Poduzeća bi se trebala pripremiti za uspješno prevladavanje ovih barijera tako da se adekvatno izvrši priprema za širenje poslovanja u inozemstvu.



Uz prethodno istaknuto, postoji i nemogućnost menadžera posvećivanju dovoljno vremena, resursa i energije odabiru, ulasku i širenju na strana tržišta, osmišljavanju marketinških strategija i poslovanju s inozemnim kupcima. Tu su i problemi povezani s nedovoljnim brojem osoblja za rješavanje viška posla koji zahtijevaju međunarodne operacije, uz nedostatak specijaliziranog znanja i stručnosti unutar tvrtke za rješavanje međunarodnih poslovnih zadataka kao što je dokumentacija rukovanje, logistički aranžmani i komunikacija sa stranim kupcima (uključujući poznavanje stranih jezika, kultura i praktično iskustvo u izvozu). O navedenoj problematici pišu autori Prasanthi i Bhaskara Rao (2019). Neadekvatna priprema kao i neadekvatno pripremljeno vodstvo, menadžeri i radna snaga, smatraju ključnom unutarnjom barijerom.

Unutarnje barijere (financijske prepreke) se odnose na nedostatak sredstava za financiranje obrtnog kapitala za internacionalizaciju, nedostatak osiguranja za internacionalizaciju, proizvodne i cjenovne barijere, poteškoće u razvoju novih proizvoda za strana tržišta, poteškoće u prilagodbi dizajna/stila proizvoda, poteškoće u ispunjavanju kvalitete proizvoda/standarda/specifikacija stranih tržišta, poteškoće u ponudi zadovoljavajućih cijena kupcima, poteškoće u usklađivanju cijena konkurenata te poteškoće u odobravanju kreditnih olakšica stranim kupcima kao i nedostatak viška proizvodnih kapaciteta za inozemna tržišta, o čemu govore Roy et al. (2016).

Dakle, na stranim tržištima postoje poteškoće u dodjeljivanju odgovarajućih izdataka za ulaganja za pokretanje ili proširenje međunarodne aktivnosti. Moguća je pojava problema u osiguranju proizvoda ili imovine na stranim tržištima. Tu postoje i pritisci koje nameću vanjske sile na prilagodbu elemenata strategije proizvoda i cijena tvrtke. Strana tržišta iziskuje napore u vidu razvoja novih proizvoda za specifične potrebe i želje stranog tržišta. Zbog različitih uvjeta korištenja, varijacija u kupovnoj moći, različitim ukusima potrošačima i različitim socio-kulturnom okruženju događa se nemogućnost, poteškoće ili nespремnost da se dizajn ili stil proizvoda tvrtke prilagodi posebnostima svakog stranog tržišta.

Teško se prilagoditi razlikama u standardima kvalitete i preferencijama među prekomorskim tržištima. Problemi se javljaju i u okviru nemogućnosti da se stranim kupcima ponude zadovoljavajuće cijene zbog: viših jediničnih troškova zbog malih proizvodnih serija; dodatni troškovi nastali modificiranjem proizvoda, pakiranja i/ili usluge; viši administrativni, operativni i troškovi prijevoza; nametnuti dodatni porezi, tarife i naknade; te viši troškovi marketinga i

distribucije (OECD, 2022). Razlike u standardima kvalitete mogu imati presudan utjecaj pa je potrebno prije svega analizirati standarde kvalitete koji postoje na tržištima u koja se ulazi.

Postavljanje cijena je također, značajan problem zato što inoviranja i promjene proizvoda ili usluga mogu uzrokovati veće troškove koji se ne mogu kompenzirati cijenama proizvoda. Zasiurno je potrebno izvršiti analizu stranog tržišta te razmotriti troškove distribucije, administracije, marketinga, postojećih poreznih politika zemlje kao i njihove tarife, naknade i ostale troškove.

Stoga, može biti otežano usklađivanje cijena. Tako postoji nedostatak cjenovne konkurentnosti zbog čimbenika koji se mogu kontrolirati (npr. striktno usvajanje metode određivanja cijena plus trošak) i/ili koji se ne mogu kontrolirati (npr. postojanje nepovoljnih deviznih tečajeva; razlike među strukturom troškova proizvodnje u zemljama), distribucija i logistika; usvajanje dampinških praksi od strane konkurenata; i vladina politika subvencioniranja lokalne industrije). Prema OECD (2022) otežano je i dobivanje sredstva putem kredita te se moguće suočiti s nedostatkom viška proizvodnih kapaciteta za inozemna tržišta, nepostojanje ili nemogućnost stvaranja viška proizvodnje iznad onoga što domaće tržište zahtijeva kako bi se pokrenulo ili proširilo izvozno poslovanje.

O poteškoćama u uspostavljanju/korištenju distribucijskih kanala na stranim tržištima piše Rundh (2001) i Sharma et al. (2018). problemi vezani uz distribucijske kanale ovise o specifičnostima stranih tržišta. Potrebno je analizirati koje kanale koristi konkurencija, koji su troškovi te koji su načini kontrole distribucije. Nadalje, postoje poteškoće u dobivanju pouzdanog inozemnog zastupstva se odnose na poteškoće u dobivanju pouzdanog zastupstva u inozemstvu koji ispunjavaju: strukturne (teritorijalna pokrivenost, financijska snaga, fizički kapaciteti), operativne (asortiman proizvoda, logistički aranžmani, skladišne mogućnosti) i bihevioralne (tržišni ugled, odnosi s vladom, kooperativni stav) zahtjeve izvoznika i nije već angažiran od strane konkurenta (OECD, 2022). Tu postoje i poteškoće u opskrbi zalihama u inozemstvu. To su problemi povezani s odgovarajućom opskrbom inozemnog tržišta, uključujući kašnjenja u transportu, fluktuacije potražnje i neočekivane događaje koji stvaraju nestašice proizvoda poduzeća u inozemstvu. Moguća je pojava većih troškova prijevoza s obzirom na to da postoje velike udaljenosti do inozemnih tržišta, kao i lokacija unutar istih, pojava većih troškova zbog loše infrastrukture kao i objekata, zbog kašnjenja u isporučivanju u proizvoda itd. (Nizar i Matriano, 2022).

Poteškoće u prilagodbi promotivnih aktivnosti stranom tržištu se odnose na probleme povezane s prilagodbom promotivnih aktivnosti zbog različitih zemalja u motivima kupnje, obrascima potrošnje i državnim propisima uključujući: varijacije u sastavu ciljne publike, neprikladni sadržaj reklamne poruke, nedostupnost ili različite korištenje medija za oglašavanje, ograničenja u učestalosti/trajanju oglašavanja i nedostatna sredstva za procjenu učinkovitosti oglašavanja u različitim zemljama (Katsikeas et al. 2020).

Vanjske prepreke se odnose na prepreke koje proizlaze iz okruženja domaćina unutar kojeg tvrtka posluje. Vanjske prepreke se odnose na nepoznate izvozne postupke/papirologiju koja podrazumijeva poteškoće u razumijevanju i/ili upravljanju carinskom dokumentacijom, aranžmanima otpreme i drugim izvoznim postupcima (OECD, 2022). Poteškoće u komunikaciji s inozemnim kupcima isto tako mogu predstavljati problem jer postoji nedovoljna i/ili rijetka komunikacija s kupcima zbog velike geografske i psihološke udaljenosti između kupaca i prodavača te loše komunikacijske infrastrukture (Sletvold i Nguyen, 2021).

Državne prepreke uključuju prepreke povezane s djelovanjem ili nedjelovanjem domaće i strane vlade u odnosu na domaće tvrtke i izvoznike. Tu je i nedostatak pomoći/poticaja domaće vlade: podrška i/ili poticaj državnih agencija malim i srednjim poduzećima za izvoz i aktivnosti internacionalizacije ne postoji, oskudna je ili je nesofisticirana (OECD, 2022). Zakonska regulativa kao i propisi stranih tržišta mogu utjecati na otežanost prilikom pronalaska relevantnih informacija i postupaka dobivanja licenci i dozvola.

Meemken et al. (2021) u svojem istraživanju spominju barijere povezane uz zdravstvene, sigurnosne i tehničke standarde. Može biti veoma otežano ispuniti visoke standarde vezane uz sanitarne i standarde zaštite okoliša, tehničke standarde itd. Poduzeća se mogu suočiti s primjenom različitih standarda za specifične karakteristike proizvoda kao što su proizvodnja, dizajn, funkcije i izvedba. Visoki troškovi carinske uprave su troškovi povezani s: različitim tumačenjima pravila o carinskoj vrijednosti, kašnjenje u postupcima carinjenja, nedostatak postupaka za brzu reviziju; i nedostatak transparentnosti i/ili nepravilne/nezakonite prakse (OECD, 2022).

Strana tržišta imaju različite navike stranih kupaca te je moguće imati poteškoće u prilagodbi strategije poduzeća kako bi se prilagodili promjenama u navikama i stavovima potrošača uzrokovanim različitim topografskim i klimatskim uvjetima, karakteristikama kućanstva,

razinom tehničkog razumijevanja, razinom prihoda i distribucijom, preferencijama i kupcima te njihovim obrazovanjem.

Poduzeća se suočavaju i s izazovima povezanim s razumijevanjem i prilagođavanjem promjenama u religiji, vrijednostima, stavovima, manirama, običajima, obrazovanju i društvenoj organizaciji i njihovim djelovanjem na ponašanje potrošača, pristupe ciljanju i marketinške programe, izazovima povezanim s razumijevanjem usmenih i pisanih aspekata stranog jezika i njegovih neverbalnih karakteristika, kao što su govor tijela i percepcija vremena, kako bi se komuniciralo i verbalno i neverbalno putem marketinga, oglašavanja, brendiranja i pakiranja.

Prepreke povezane s ekonomskim, političko-pravnim i socio-kulturnim okruženjem inozemnog tržišta na kojem poduzeće posluje ili planira djelovati uvelike mogu stvarati probleme. Prepreke su i loši/pogoršani ekonomski uvjeti u inozemstvu (OECD, 2022). Ponašanje potrošača je nepredvidivo uzrokovano ekonomskim učincima kao što su veliki inozemni dugovi, visoke stope inflacije i visoke razine nezaposlenosti na stranim tržištima, što smanjuje kupovnu moć njihovih građana i utječe na njihove navike potrošnje (npr. traženje ekonomičnijeg proizvoda, rjeđe kupuju robu i pažljivo biraju ono što kupuju). Prema OECD (2022) neadekvatna zaštita vlasničkih prava (npr. intelektualnog vlasništva) su poteškoće povezane s neadekvatnim pravnim okvirom za zaštitu vlasništva, korištenja, kontrole, koristi, prijenosa ili prodaje fizičkog i nematerijalnog vlasništva, posebno intelektualnog vlasništva (npr. autorska prava, patenti, zaštitni znakovi i poslovne tajne).

### **2.3 Faktori utjecaja na internacionalizaciju**

Kao što potvrđuju mnoga istraživanja s teorijskim i/ili empirijskim osnovama, postoje i brojni poduzetnici i mreže u visokotehnološkim industrijama koje izravno utječu na odluku o međunarodnom poslovanju (Kunday i Sengüler, 2015). Postoji veliki dio literature o karakterizaciji ponašanja međunarodnih poduzeća koja se uglavnom usredotočila na pet čimbenika: globalizacija, mreže, industrija, poduzetnik i načini ulaska, o čemu pišu Kunday i Sengüler (2015). Globalna poduzeća se većinom koncentriraju na razvoj mreža i partnerstva te širenju poslovanja. Njihov temeljni fokus je na načine ulaska na inozemna tržišta čime nastoje ispitati i prepoznati modalitet pristupa vangraničnom poslovanju.

„Četiri glavna čimbenika objašnjavaju internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća. Četiri čimbenika uključuju međunarodnu orijentaciju vlasnika menadžera, globalizaciju industrijske

strukture poduzeća, uspostavljene međunarodne mreže i potencijal stranog tržišta”, ističe Rutihinda (2008: 15). Čimbenici podrazumijevaju, dakle, i vodstvo poduzeća koje treba biti međunarodno orijentirano, organizacijsku strukturu i jedinice koje trebaju biti prilagođene inozemnom poslovanju. Isto tako, čimbenik je i međunarodna mreža partnerstva i poslovnih odnosa.

Koristeći faktorsku analizu, ova je studija autora Rutihinda (2008) kao i studija Arora i Kaur (2021) istražila čimbenike koji utječu na internacionalizaciju malih i tvrtki srednje veličine. Četiri glavna čimbenika nastala su iz podataka koji objašnjavaju internacionalizaciju tih malih i srednjih poduzeća. Također je utvrđeno kako uspješne tvrtke imaju vlasnike menadžere s međunarodnom orijentacijom. Glavna razlika malih i srednjih poduzeća je središnja uloga menadžera vlasnika u donošenju strateških odluka. Za razliku od velikih tvrtki koje imaju velik broj stručnjaka zaposlenih na adresi specijaliziranih zadataka, mala i srednja poduzeća uvelike ovise o sposobnostima svojih vlasnika i menadžera. Velik dio literature o poduzetništvu i malom poslovanju identificirao je ključnu ulogu od strane vlasnika i menadžera koji određuju strateški smjer poslovanja.

Kada je domaće tržište zasićeno ili kada je konkurencija preintenzivna, poduzeća će vjerojatno vidjeti rast tražeći prilike izvan svojeg domaćeg tržišta. Kako se domaća konkurencija pojačava, tvrtke su prisiljene postati inovativnije i učinkovitije što podiže njihovu sposobnost za natjecanje. Isto naglašavaju Gonchar et al. (2020). Jaka i nametljiva konkurencija na inozemnim tržištima tjera poduzeća da se aktivno uključe u međunarodno poslovanje kao i da traže prilike kojima će moći konkurirati poduzećima koja posluju u međunarodnim operacijama.

Teorija mreže sugerira to da na internacionalizaciju poduzeća utječu njegov položaj i odnosi u industrijskoj mreži. Odnosi poduzeća s drugim poduzećima na tržištu mogu doprinijeti njegovom procesu internacionalizacije. Budući da tvrtka iskorištava svoje uspostavljene odnose u industrijskoj mreži mala i srednja poduzeća mogla bi prevladati svoja ograničenja resursa korištenjem resursa svog partnera. Osnovane međunarodne mreže će vjerojatno potaknuti mala i srednja poduzeća na međunarodno poslovanje. Za menadžere malih i srednjih poduzeća predlaže se proaktivniji pristup internacionalizaciji koji garantira djelotvorno međunarodno poslovanje kroz ostvarivanje međunarodnih mreža (Rutihinda, 2008).

### 3. STRATEGIJA LICENCIRANJA

#### 3.1 Definiranje strategije licenciranja

Battersby (2012: 1), definira licenciranje kao „svaku transakciju u kojoj vlasnik dijela intelektualnog vlasništva daje drugoj strani pravo na korištenje takvog intelektualnog vlasništva, obično u zamjenu za neki oblik naknade ili plaćanja.” Prava intelektualnog vlasništva odnose se na zaštitne znakove, patente, nazive robnih marki ili tehnologiju, pod određenim uvjetima. Time se stvara legalno sredstvo za preuzimanje i pružanje proizvoda ili usluga u jednoj zemlji na gotovo identični način kao i u drugoj zemlji. Telesio (1979) prema Mottner i Johnson (2000: 78) je raspravljao o „relativno uskoj definiciji licenciranja kao prijenosa proizvodne tehnologije”, dok je Cho (1988) prema Mottner i Johnson (2000: 62) definirao „međunarodno licenciranje kao prodaju tehnologije poduzeća i/ili menadžerskih vještina u zamjenu za plaćanja druge strane”. Prethodno navedene definicije obuhvaćaju značenje i važnost licenciranja. Iste potkrepljuju strategije licenciranja kao strategije zaštite prava vlasništva i njihove primjene u drugoj zemlji.

„Izraz licenca potječe od latinske riječi *licentia* što znači sloboda ili dopuštenje” (Matić, 2004: 205). U poslovnom svijetu, ovim se označava čitav niz različitih kombinacija koje uključuju pribavljanje prava korištenja tuđeg intelektualnog vlasništva. Licenca, odnosno ugovor o licenci predstavlja pravni akt između dvije strane kojim se davatelj licence obavezuje kako će korisniku licence dati na korištenje neko svoje pravo industrijskog vlasništva. To može biti patent, uzorak, model, marka. Također, može dati na korištenje i znanja i iskustva kao što je recimo, organizacija rada, marketing, upravljanje itd. S druge strane, primatelj se obavezuje plaćati naknadu u dogovorenoj visini i na usuglašeni način. Radi se o dugoročnim, veoma opsežnim i vrlo egzaktnim ugovorima” (Matić, 2004). Ovaj akt obavezuje međutim, i nudi prilike s obzirom na to da se radi o prijenosu znanja, vještina, patenta i čitave organizacije rada.

Licenca jednostavno znači pravni dokument koji daje službenu dozvolu da se nešto obavlja. Licenciranje je ugovor između davatelja licence i stjecatelja licence. „Davatelj licence je bilo vlasnik intelektualnog vlasništva ili ima ovlast prenijeti pravo nad takvim intelektualnim vlasništvom”, navodi Kaushik (2013: 5). Pod licencom, multinacionalna tvrtka dodjeljuje prava na svoju nematerijalnu imovinu stranoj tvrtki za određeno vremensko razdoblje. Dakle, licenciranje je poslovni aranžman u kojem jedna tvrtka drugoj tvrtki daje dozvolu za

proizvodnju njezinog proizvoda uz određeno plaćanje. U suštini, licenca je dodjela prava da se učini nešto što korisnik licence ne bi mogao raditi inače legalno.

Shodno navedenom, u poslovanju, licenciranje je ugovorni sporazum između dva poslovna subjekta gdje jedna tvrtka iznajmljuje svoje intelektualno vlasništvo drugoj tvrtki pod određenim uvjetima. Intelektualno vlasništvo je prema tome, nematerijalna imovina i ideja koje je stvorio ljudski um, uključujući autorska prava za pisane i vizualne medije, patente, zaštitne znakove, nazive robnih marki i poslovne tajne. Davatelj licence ili vlasnik vlasništva je poduzeće koje ugovorom o licenci daje pristup svom intelektualnom vlasništvu. Nasuprot tome, nositelj licence ili dopuštena strana je poduzeće koje zahtijeva korištenje intelektualnog vlasništva davatelja licence. Ugovor o licenci definira uvjete prema kojima stjecatelj licence može poslovati s imovinom davatelja licence. Ovi uvjeti uključuju određeno razdoblje dopušteno za korištenje, zemljopisne lokacije na kojima davatelj licence može koristiti proizvod i određeno plaćanje prihoda od licenciranja, također poznato kao tantijeme ili naknade za licenciranje. Davatelj licence prima naknade za isključiva prava na svoj proizvod, što je već napomenuto.

Zajedničko poslovanje bez ulaganja kapitala odnosi se na licencnu proizvodnju. „Licenciranje se može smatrati početnim ispitivanjem stranog tržišta prije nego što se poduzeće tome u potpunosti posveti”, navode Jiang et al. (2009). „Licenciranje se općenito smatra početnim korakom uključenim u istraživanje stranog tržišta ili procjena potencijalnog partnera, u pripremi za budući ulazak s većim angažmanom resursa, npr. kao zajednička ulaganja ili podružnice u potpunom vlasništvu” (Barkema et al. 1996). Ovim se jasno zaokružuje srž i suština licencnog poslovanja.

Međunarodno širenje postiže se različitim načinima ulaska kao što su izvoz, licenciranje aranžmani, partnerstva i strateška savezništva, akvizicije i uspostavljanje novih vlastitih podružnica. Licenciranje ima nizak rizik, nisku cijenu i brz ulazak. Važno je napomenuti kako je licenciranje postalo jedno od preferiranih izbora posebno među malim i srednjim industrijama u prodoru na međunarodno tržište zbog brzog ulaska, niske cijene i niskog rizika. U industriji gdje je zabilježena brza promjena tehnologija, ugovor o licenci predstavlja valjan odabir. „Licenciranje je posebno signifikantno kod strategija diversifikacije, gdje se na nova tržišta može ući kupnjom, ne isključivo tehnologije proizvoda, već i know-how-a u području marketinga proizvodnje” (Škrtić i Mikić, 2009: 307). Autori Singh et al. (2004) smatraju kako

ugovori o licenciranju sa stranim tvrtkama donose značajnu pozitivnu financijsku dobit za inicirajuću tvrtku.

Pod licenciranjem se podrazumijeva, kao i kod izvoza, manje zahtjevniji i kompleksniji načini uključivanja u međunarodno poslovanje. Davatelj licence, odnosno domicilna tvrtka, temeljem licencnog ugovora ispostavlja dozvolu inozemnoj tvrtki korištenje proizvodnog procesa, zaštitnog znaka, patenta, poslovne tajne ili neke druge vrijednosti. „Korisnik licence za ta prava domicilnoj firmi doznačuje tantijeme ili naknadu za korištenje” (Kotler, Keller, 2007: 675). Iako se pojedinosti pojedinačnih ugovora o licenciranju razlikuju, mogu uključivati uvjete koji se odnose na tehničku podršku, obuku i drugu pomoć koju će davatelj licence pružiti stjecatelju licence. Transakcije licenciranja mogu omogućiti prijenos tehnologije u druge zemlje, donoseći obostranu korist objema stranama.

Licenciranje je slično ugovornoj proizvodnji, jer strani imatelj licence lokalno dobiva specifikacije za proizvodnju proizvoda, ali davatelj licence uglavnom dobiva određenu naknadu ili honorar umjesto gotovih proizvoda. Licenciranje stranim firmama može ponuditi pristup robnim markama, zaštitnim znakovima, poslovnim tajnama ili patentima povezanim s proizvedenim proizvodima. Licence koje uključuju tehnološka prava imaju niz zajedničkih značajki, međutim, pojedinačni uvjeti takvih licenci razlikuju se ovisno o prirodi prava te namjerama i interesima stranaka.

Prema licenciranju, poduzeće dodjeljuje pravo na patent (koji štiti proizvod, tehnologiju ili postupak) ili zaštitni znak (koji štiti naziv proizvoda) drugom poduzeću uz naknadu ili naknade. Koristeći licenciranje kao metodu ulaska na tržište, poduzeće može steći prisutnost na tržištu bez ulaganja u kapital. Strana tvrtka ili korisnik licence stječe pravo komercijalne eksploatacije patenta ili zaštitnog znaka bilo na isključivoj osnovi (ekskluzivno pravo na određenu geografsku regiju) ili na neograničenoj osnovi. Zbog prednosti niskog rizika i niskog ulaganja, licenciranje je posebno atraktivan način za male i srednje tvrtke. Licenciranje je također učinkovit način ispitivanja buduće održivosti aktivnijeg sudjelovanja s inozemnim partnerom.

Međunarodno licenciranje može biti privlačna strategija internacionalizacije, posebice kada egzistiraju ograničenja uvoza, na strani zemlje koja kupuje licencu, ili zbog ostalih restrikcija koja se tiču uvoza/izvoza, direktnih investicija itd. (Đorđević i Đorđević, 2012). Licenciranje omogućuje tvrtki uspostavljanje strogih uvjeta za usklađenost s procesima i marketinškim politikama tvrtke. To je prikladan način organiziranja lokalne proizvodnje na ciljnom stranom



tržištu bez velikih ulaganja. Najvažnija prednost organiziranja ovakvih aktivnosti je niska cijena organiziranja, održavanja i praćenja takvih aktivnosti.

Glavni problemi koje uključuje licenciranje su gubitak jedinstvenosti i složenost kontrole. Prijenos jedinstvenog znanja nakon isteka ugovora pretvara partnera u konkurenta koji poznaje sve prednosti tvrtke, stekao je dragocjeno iskustvo u industriji i može ga ispravno iskoristiti. A uspostaviti kontrolu nad poštovanjem utvrđenih pravila rada od strane partnera, nositelja licence, najteže je u strategiji licenciranja.

Osim uobičajenih rizika poslovanja općenito, a posebno međunarodnog poslovanja, postoje posebni rizici povezani s međunarodnim licenciranjem. Aulakh et al. (1998) u radu Mottner i Johnson (2000) ističu o tri vrste neizvjesnosti koje utječu na percepciju rizika davatelja licence: (1) ekonomski i pravni čimbenici zemlje domaćina; (2) potencijal oportunističkog ponašanja; i (3) nesigurnost u vrednovanju licencirane tehnologije i/ili znanja. Postoje različite mogućnosti upravljanja ili procesi koji su na raspolaganju poduzeću za upravljanje svojim aktivnostima licenciranja i time minimiziranje rizika i povećanje profita. Raspravlja se o šest opcija upravljanja za minimiziranje rizika: (1) planiranje, (2) odabir nositelja licence, (3) izbor naknade, (4) stalni odnosi, (5) specifikacija ugovora i (6) organizacija funkcije licenciranja, ističe Mottner i Johnson (2000).

Postoji nekoliko različitih vrsta licenciranja proizvoda. One uključuju, prema Ramachandran, (2009) licenciranje robne marke, licenciranje autorskog prava, licenciranje autorskog prava nositelju licence daje prava intelektualnog vlasništva za korištenje stavke zaštićene autorskim pravom, licenciranje petanata te međunarodno licenciranje. Licenca marke ili licenca za zaštitni znak nositelju licence daje prava na distribuciju proizvoda koji nose ime ili zaštitni znak vlasnika brenda, uključujući ime organizacije ili dizajnera, logotip ili slogan povezan s brendom. Naknada za licencu može biti neovisna o prihodu koji generira korisnik licence ili se može povećati ili smanjiti na temelju prihoda. Licencirana proizvodnja je licencni ugovor koji primatelju licence omogućuje distribuciju i proizvodnju proizvoda marke. Licenciranje autorskog prava nositelju licence daje prava intelektualnog vlasništva za korištenje stavke zaštićene autorskim pravom. Te stavke mogu uključivati knjige, filmove, glazbene snimke, umjetnička djela (uključujući likove ili slike iz animacije ili ilustracije), plesne koreografije, računalne programe, pa čak i zgrade. Međunarodno licenciranje daje stranom poslovnom subjektu pravo da proizvodi ili koristi proizvod tvrtke za svoje tržište. Iako postoje mnoge prednosti međunarodnog licenciranja za vlasnike intelektualnog vlasništva, također mogu

postojati prepreke isključivo za strane teritorije, kao što su kvote ili tarife. Licenciranje patenata: Patentna licenca daje vlasniku ili nositelju patenta kontrolu nad svojim patentom dok davatelju licence daje pristup patentu, obično u svrhu proizvodnje ili distribucije. Zahtjevi za licenciranje obično uključuju svu dokumentaciju potrebnu za stjecanje patenta te oni u suštini kompliciraju licenciranje patenta.

### **3.2 Prednosti i nedostaci strategije licenciranja**

Licenciranje omogućuje profitiranje od procesa, dok tvrtka ostaje usredotočena na ono što radi najbolje. Čak i ako se samostalno koristi proces, može se zaraditi ako ga se licencira u drugim zemljama. Sve pravne i financijske rizike snosi korisnik licence. Prednosti licenciranja objašnjava Devenney (2022). Autor navodi ono stvara priliku za pasivni prihod, stvara nove poslovne prilike, smanjuje rizike za obje strane, omogućuje lakši ulazak na strana tržišta, stvara prilike za samozapošljavanje.

Ako se posjeduje intelektualno vlasništvo, licenciranje može stvoriti pasivni tok prihoda. Nakon što se razvije IP, treba samo prodati licence. Ova plaćanja mogu trajati nekoliko godina bez prekida. Takav aranžman može biti koristan za nositelje licence jer od njih zahtijeva manje novca za pokretanje poslovanja. Umjesto izravnog vlasništva, mogu kupiti poslovnu licencu i odmah početi zarađivati. Licence koštaju manje od izravnog vlasništva. Korisnici licence koji mogu poboljšati proizvod mogu zaraditi još više novca od svog pothvata. Novi posao ima koristi od ugleda i svijesti potrošača o nazivu zaštitnog znaka ili nazivu robne marke, čak i ako se radi o robnoj marki ili nazivu robne marke. Poslovna dozvola osmišljena je kako bi svima smanjila rizike poslovanja. Vlasnik licence suočava se s manje rizika u razvoju proizvoda, testiranju tržišta, proizvodnji i distribuciji. Prodaja i servisiranje ponuđenog podrazumijeva manje rizika iz perspektive davatelja licence. To je dobitna situacija za sve uključene jer nijedna strana ne treba uložiti vlastiti novac kako bi zaradila. Licencni ugovor omogućuje davatelju licence da svoj proizvod plasira na nova tržišta puno lakše nego da taj posao obavlja sam. Na ovaj način puno je lakše ući na strana tržišta jer licenca omogućuje intelektualnom vlasništvu da prelazi granice. Dobivanje poslovne dozvole omogućuje ljudima da pokrenu vlastiti posao. Stjecatelji licence imaju mogućnost stjecanja monopola nad proizvodom ili uslugom na određenom teritoriju uz nižu stopu ulaganja nego da to čine sami.

Nedostaci licenciranja su prema Devenney (2022), da ono povećava mogućnosti za krađu IP-a, stvara ovisnost o davatelju licence, stvara dodatnu konkurenciju na tržištu, nudi se na

ograničeno vrijeme, te može utjecati na ugled obiju strana. Licenciranje intelektualnog vlasništva i proizvoda izlaže višim razinama izloženosti. Budući da se ne kontrolira kako korisnik licence vodi svoje poslovanje, bit će više mogućnosti za krađu, piratstvo i zlouporabu. Dovoljan je samo jedan propust da bi se artikli ilegalno distribuirali. Ugovori o licenciranju uključuju stjecatelja licence koji preuzima sve rizike uključene u aranžman. Kako bi ostvarili vlastiti profit, ovise o kvaliteti IP-a. Ako su uspješni i zarađuju mnogo novca, od njih se može tražiti obnova koja je skuplja od originalne licence. Osim toga, ne postoji jamstvo ekskluzivnosti s mnogo licenci, što znači kako bi se više tvrtki moglo natjecati na istom tržištu, koristeći iste alate i proizvode, za stvaranje prihoda. Mnogi davatelji licenci smatraju kako njihovi primatelji licenci na kraju postaju konkurenti na njihovim tržištima. Ovo stvara tešku situaciju jer jedna ili druga tvrtka može izgubiti ako se IP prodaje na potpuno isti način. Radi zaštite od nepotrebno konkurentnog tržišta, mnoge licence uključuju geografska ograničenja. Rast pristupa internetu u cijelom svijetu, međutim, olakšava postati konkurentan bez namjere. Većina licenci dostupna je samo na ograničeno vremensko razdoblje. Iako to vremensko razdoblje može biti pet do deset godina, korisnik licence treba uzeti u obzir datum isteka. Licenciranje je jedan od elemenata odnosa kojim se može loše upravljati, što rezultira gubitkom ugleda robne marke. Ako se ponudi više licenci, reputacija bi mogla nastradati na globalnoj razini, utječući na nekoliko tvrtki koje nisu uključene u situaciju. Dobra praksa upravljanja kvalitetom jedini je način da se riješi ovaj potencijalni problem upravljanja. Zbog toga mnogi licencni ugovori uključuju niz najboljih praksi koje treba slijediti, stvarajući dosljednost unutar robne marke u svim licencnim ugovorima.

Tehnološke prednosti postupka licenciranja za poduzeća su mnogobrojna, osobito kod teških proizvoda niske vrijednosti. Naime, troškovi transporta za takve proizvode mogu biti značajno visoki utoliko da dovedu u pitanje profitabilnost izvoznika. „Prednost se može istaknuti i kod kompleksnih proizvoda, odnosno proizvoda koji zahtijevaju montažu i sustavnu korisničku podršku” (Bradley, 2005: 244). Licenciranje sa sobom povlači mnogobrojne prednosti za poduzeća te je ponekad uistinu jedina mogućnost za ulazak na inozemna tržišta uz niže razine rizika poslovanja. Licenciranje može donijeti i niz nedostataka. Korisnik licence tako može iskoristiti znanje o nekom proizvodnom procesu te to efikasno iskoristiti za proizvodnju drugih proizvoda ili onih proizvoda koji nisu predmetom ugovora.

## 4. STRATEGIJA FRANŠIZE

### 4.1 O franšiznom poslovanju

Franšiza je jedan poseban oblik licence, odnosno suradnje između davatelja franšiznog procesa te korisnika i primatelja franšize koji su dio različitih poduzeća iz različitih zemalja. „Franšiza uključuje više autonomnih poduzeća iz različitih država od kojih je jedna davatelj franšize, a druge korisnici franšize” (Matić, 204: 217). Primatelj franšize je kupac treće strane koji kupuje prava na marku od davatelja franšize (vlasnika marke). Primatelj franšize plaća početnu franšiznu naknadu davatelju franšize za prava korištenja njihove marke uz tekuće franšizne naknade za marketing, tantijeme i drugo. Kad se govori o nakandama za franšizu, ona se ponajviše ugovara kao postotak prihoda korisnika franšize (Matić, 2017). Stoga, za franšizno poslovanje je karakteristično to da se radi o suradnji između više poduzeća, jedan daje franšizu, a drugi je zapravo koriste.

Franšizing je poseban oblik licenciranja u kojem davatelj franšize čini dostupan cjelokupni program koji uključuje naziv marke, logotip, proizvode i način rada. Ugovor o franšizi obično je sveobuhvatniji od redovitog ugovora o licenci u onoj mjeri u kojoj je propisan ukupan rad korisnika franšize. Razlikuje se od licenciranja po dubini i opsegu kontrola kvalitete postavljenih u svim fazama poslovanja davatelja franšize. Koncept franšize brzo se širi izvan svojih tradicionalnih poslova (poput benzinskih crpki, restorana i posrednika u prometu nekretninama), uključujući manje tradicionalne formate poput turističkih agencija, prodavača rabljenih automobila, video industrije i profesionalnih usluga za poboljšanje zdravlja.

Najčešće je to oblik suradnje u kojem dolazi do povezivanja manjih poduzeća s ciljem ostvarivanja opstanka na tržištu. Ona interpretira jedan od najvaljanijih načina za poslovanje ako postoje određene naznake sumnje i nepovjerenja za svoje mogućnosti i sposobnosti. Međutim, s druge strane gledišta, ona pruža i potencijalne mogućnosti za razvoj poslovanja i širenja na međunarodnim tržištima. Zato, strategija franšizing je adekvatna za snažna i velika poduzeća jer se time i dalje razvijaju i okrupnjavaju. Franšizing zapravo predstavlja oblik strategijske suradnje i formu internacionalizacije koja je danas izrazito popularna te ima široku primjenu.

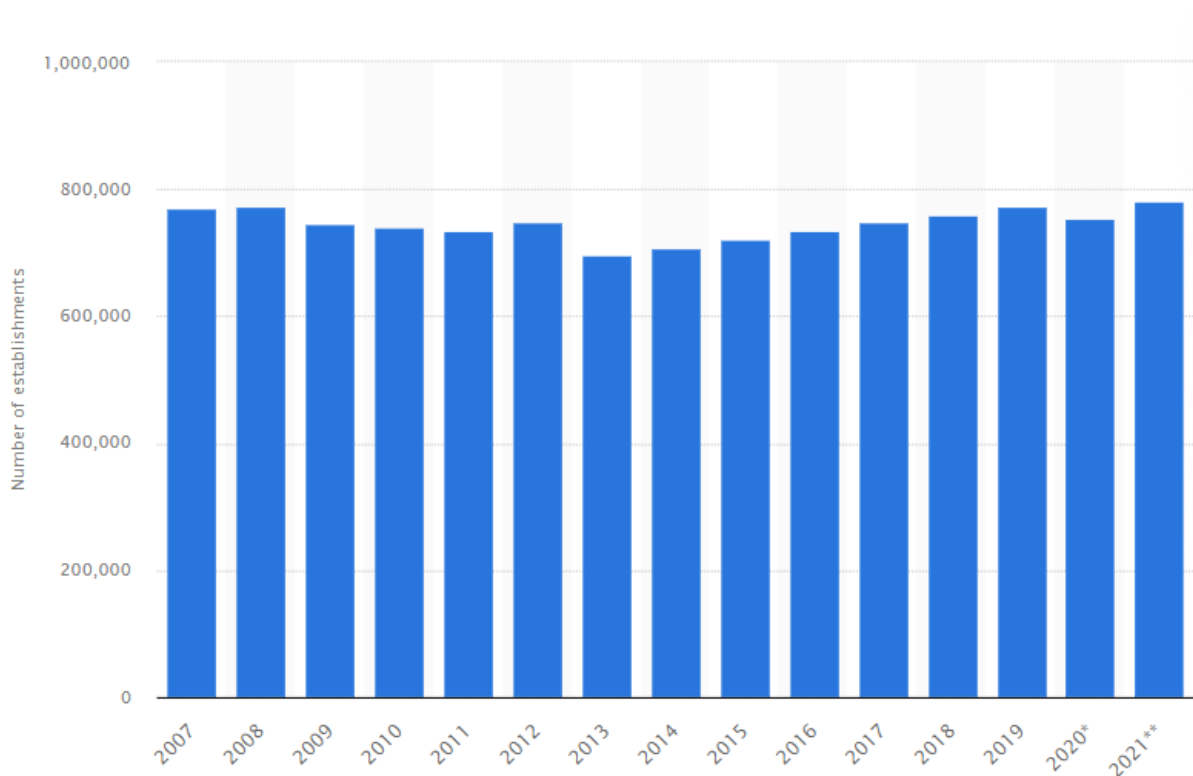
Franšizing je posebna strategija poslovne suradnje među nezavisnih poduzeća iz različitih država. Ugovorom o franšizingu korisnici, uz utvrđenu naknadu, stječu pravo uporabe tog poznatog imena, marke odnosno poznatog i uhodanog sustava distribucije. „Prilikom toga, koriste se svojim resursima i u kraćem se roku uspijevaju dokazivati na tržištu” (Matić, 2004: 217).

„Sama bit franšizma jest da kupac odnosno franšizant od franšizera, odnosno prodavatelja nekoga proizvoda ili usluge, dobije već gotovo poduzeće koje je vjerojatno preslika svih ostalih u franšiznom lancu, a osim toga i stručnu pomoć” (Škrtić, 2002: 89). Pomoć o kojoj se govori se odnosi na pružanje pomoći oko marketinških aktivnosti, obučavanja zaposlenika, uređenja prostorija, davanja opreme potrebne za rad, te naravno, pružanje standardizirane poslovne politike i postupaka, itd.

Andrijanić (2001) smatra kako franšizno poslovanje predstavlja precizno kopiranje i ponavljanje aktivnosti procesa pojedinih uspješnih organizacija. Danas veoma uspješna poduzeća na globalnim tržištima posluju prema odrednicama i načelima franšiznog poslovanja. To su svakako: Coca-Cola, General Motors, Euromarche, Nordsee, Sheraton, Intercontinental, Hilton, itd. Zato je uobičajeno očekivati da će se primatelj franšizinga probati pridržavati svih načela i pravila franšize. U adverzativnom slučaju primatelj može imati stroge i kompleksne financijske posljedice. „Najprikladniji primjeri su restorani segmenta brze prehrane. Proizvodna franšiza se primjenjuje kada korisnik želi, što je više moguće, kopirati proizvodnju i prodaju pružatelja franšize” (Matić, 2004: 219). Takav primjer franšize je upravo McDonald's, Subway, KFC, itd.

Za franšizu je svojstveno kako se treba održati standardizacija poslovanja, odnosno standardizacija proizvodnje proizvoda i usluga. Primatelji franšize su, tako, dužni voditi obaveze i pridržavati se ugovornih odrednica kako ne bi došlo do štete po sustavu kvalitete. Ako dođe do nepoštivanja ugovora može se naštetiti ugledu i imidžu multinacionalnih poduzeća. Naime, ako se naziv proizvoda u svim državama može zaštititi, imitiranje npr. tipa proizvoda se na pojedinim tržištima tolerira. Franšiza je zbog pozitivnog efekta na gospodarstvo, dobro akceptirana od strane vlada. „No unatoč tome razne restriktivne mjere, primjerice raznorazne restrikcije usluga koje su predmetom franšize, mogu ugroziti franšizni sustav” (Czinkota, et al. 1996: 96). Tako, imajući u vidu generalne trendove na međunarodnom tržištu, jedinstvena je ocjena o rastućoj ulozi franšizinga, kao forme strategijskih suradnji i internacionalizacije poslovanja (Đorđević, Đorđević, 2012).

Grafikon 1 Broj franšiznih objekata u Sjedinjenim Državama od 2007. do 2020.



Izvor: Statista (2022). Number of franchise establishments in the United States from 2007 to 2020 with a forecast for 2021, URL: <https://www.statista.com/statistics/190313/estimated-number-of-us-franchise-establishments-since-2007/> [Pristupljeno 24. srpnja 2022.]

Za franšizu je svojstveno kako se treba održati standardizacija poslovanja, odnosno standardizacija proizvodnje proizvoda i usluga. Primatelji franšize su, tako, dužni voditi obaveze i pridržavati se ugovornih odrednica kako ne bi došlo do štete po sustavu kvalitete. Ako dođe do nepoštivanja ugovora može se naštetiti ugledu i imidžu multinacionalnih poduzeća. Naime, ako se naziv proizvoda u svim državama može zaštititi, imitiranje npr. tipa proizvoda se na pojedinim tržištima tolerira. Franšiza je zbog pozitivnog efekta na gospodarstvo, dobro akceptirana od strane vlada. „No unatoč tome razne restriktivne mjere, primjerice raznorazne restrikcije usluga koje su predmetom franšize, mogu ugroziti franšizni sustav” (Czinkota, et al. 1996: 96). Tako, imajući u vidu generalne trendove na međunarodnom tržištu, jedinstvena je ocjena o rastućoj ulozi franšizinga, kao forme strategijskih suradnji i internacionalizacije poslovanja (Đorđević, Đorđević, 2012).

Grafikon 1 prikazuje broj franšiznih objekata u Sjedinjenim Državama od 2007. do 2020. Industrija franšizinga u Sjedinjenim Državama uključuje aranžmane u kojima tvrtka licencira

korištenje svog brenda, proizvoda i procesa zasebnoj tvrtki, koja zatim posluje pod imenom veće tvrtke. Procjenjuje se kako je u 2020. godini u Sjedinjenim Državama bilo 753 770 franšiznih objekata. Franšize su dostupne kroz različite vrste industrija. Međutim, franšizna industrija je najčešće poznata po svom sektoru brze hrane. Ova praksa je uobičajena u raznim segmentima diljem gospodarstva SAD-a i obuhvaća neke od najpoznatijih tvrtki u svijetu. U 2020. ekonomska proizvodnja franšiznih objekata u Sjedinjenim Državama bila je oko 670 milijardi američkih dolara. Oko 7,49 milijuna ljudi koji su radili u franšiznom poslovanju doprinijelo je ekonomskom rezultatu franšiznih poduzeća u Sjedinjenim Državama (Statista, 2022).

Najpoznatija, ali i najunosnija franšiza sa sjedištem u SAD-u je McDonald's, koja ostvaruje prodaju od preko 93 milijarde američkih dolara. U 2020. godini McDonald's je ostvario 11 milijardi američkih dolara prihoda od svojih franšiznih restorana. Prvi korak u doprinosu McDonald'sovom ekonomskom uspjehu franšize je trošak pokretanja (Statista, 2022).

#### **4.2 Prednosti i nedostaci franšize**

Franšizno poslovanje ima niz prednosti u odnosu na druge oblike poslovanja. Jedna od ključnih prednosti je niži stupanj poslovnoga rizika s obzirom na to da se preuzima postojeći, razrađeni i uspješni poslovni model (Rupčić, 2018). Takav model obično donosi prednosti koje se ističu povrh nedostataka. Danas svakako, postoje mnogobrojni poslovni primjeri franšiznog poslovanja koji su iznimno uspješni. Međutim, treba napomenuti, kako se prednosti i nedostaci franšize ne odnose samo na primatelja franšize. Davatelj franšize također treba odvagati prednosti i nedostatke prije nego što se odluči ući u ovaj poslovni model. Dok davatelji franšize dobivaju mnogo koristi od pokretanja franšize, postoje i neki nedostaci koje treba uzeti u obzir. I prednosti i nedostaci će se opisati u nastavku teksta.

Kako navodi Lauckner (2020) nekoliko je prednosti franšize za primatelja franšize, a to su pristup kapitalu, učinkovit rast, minimalni nadzor zaposlenika, povećana svijest o robnoj marki, smanjen rizik. Jedna od najvećih prepreka širenju za mala poduzeća je novac koji košta širenje. I dok postoji nekoliko opcija za poslovne zajmove, one ne uspijevaju uvijek. Franšiza poslovanja će oduzeti malo vremena i novca, ali također ima potencijal zaraditi više novca u obliku franšiznih naknada. Davatelj franšize dijeli minimalan rizik s primateljem franšize jer primatelj franšize stavlja svoje ime na ugovor o fizičkoj lokaciji poslovanja i smanjuje ukupnu odgovornost franšize. Otvaranje prve poslovne jedinice je skupo i dugotrajno. Otvaranje druge

jedinice može biti gotovo jednako teško. Kada se taj teret podijeli s drugim vlasnikom tvrtke, to čini proces učinkovitijim i skida teret s početnog vlasnika tvrtke. Jedan od velikih stresova kao vlasnika tvrtke je zapošljavanje i upravljanje zaposlenicima. Kao davatelj franšize, jedina podrška koju morate pružiti primatelju franšize je obuka i poslovno znanje. Općenito, davatelj franšize nema utjecaja na upravljanje, zapošljavanje i otpuštanje zaposlenika. Ovaj minimalni nadzor zaposlenika omogućuje davatelju franšize fokus na rast poslovanja umjesto na svakodnevne operacije. Umjesto zabrinutosti hoće li se zaposlenik pojaviti u svojoj smjeni ili ne, davatelj franšize fokusiran je na širu sliku poslovnog uspjeha.

Nadalje tvrdi Lauckner (2020) da je jedna od mnogih prednosti franšizinga povećana svijest o robnoj marki. Što brend ima više lokacija, to je više ljudi koji su svjesni brenda. I što više ti kupci upoznaju i zavole marku, to marka može biti profitabilnija i uspješnija. Ova povećana svijest o robnoj marki franšize na više lokacija može biti vrlo korisna za davatelja franšize i njihove primatelje franšize. Jedna od najvećih prednosti za davatelja franšize u ugovoru o franšizi je mogućnost širenja bez povećanja rizika. Budući da primatelj franšize preuzima dug i odgovornost otvaranja jedinice pod imenom franšize, davatelj franšize dobiva sve prednosti dodatne lokacije bez preuzimanja rizika. Osim toga, davatelj franšize često je dodatno izoliran jer je franšiza inkorporirana kao novi poslovni subjekt, ostavljajući izvorni posao u vlasništvu davatelja franšize kao odvojeni entitet od franšize. Odvjetnik za franšizu može pomoći u postavljanju uvjeta za ovu vrstu zaštite unutar ugovora o franšizi.

Nedostatke franšize za davatelja franšize opisuje Lauckner (2020). To su gubitak potpune kontrole nad markom, povećana mogućnost pravnih sporova, početna investicija. Kada vlasnik tvrtke otvori neovisnu tvrtku, zadržava potpunu kontrolu nad svojim brendom i svakom odlukom koja se događa unutar poduzeća. Kada davatelj franšize dopusti primatelju franšize da otvori tvrtku pod njegovim brendom, on daje (zapravo, prodaje) dio kontrole nad brendiranjem svog malog poduzeća. Iako bi ugovor o franšizi trebao sadržavati snažne odredbe i pravila za usmjeravanje odluka koje donosi primatelj franšize, primatelji franšize neće biti u potpunosti takozvani klonovi. Oni će razmišljati i ponašati se drugačije, a brend bi zbog toga mogao patiti i imati pojedine poteškoće. Tu može doći do narušavanja i nanošenja štete brendu.

Svaki put kada se uđe u bliski poslovni ugovor s drugim ljudima, izlaže se riziku pravnih sporova. Dok bi dobro sastavljen i od strane pravnika odobren ugovor o franšizi trebao ograničiti mnoge mogućnosti pravnih sporova između davatelja i primatelja franšize, ti su sporovi ipak mogući. Svi pravni sporovi koji se moraju riješiti medijacijom ili putem sudskog



sustava mogu biti skupi s obzirom na vrijeme i novac, što umanjuje uspjeh franšize. Dok se mnogo razgovora posvećuje početnom ulaganju koje primatelj franšize mora napraviti u franšizu, pritom se zanemaruje početni trošak koji preuzima davatelj franšize. Kada davatelj franšize započne s franšizom, postoji početni trošak kako bi posao započeo s radom. Davatelj franšize treba osigurati da je ugovor o franšizi jasno napisan i pregledan od strane odvjetnika s iskustvom u franšiznom pravu (Emerson, 2021). Također ovdje se može angažirati konzultant za franšizu za stručnost tijekom čitavog procesa pokretanja franšiznog poslovanja.

Prednost takvog načina poslovanja je garancija u uspjehe i prihod, za razliku od samostalnoga otvaranja poduzeća ili poslovanja, odlična je za pojedince koje nemaju dostatno sigurnosti u iniciranje vlastitoga posla, međutim i za one koji tek pokušavaju ulaziti u poslovne pothvate jer se ovim načinom mogu oslanjati na već postojeće djelotvorne poslovne modele (Mahaček i Lihtar, 2013: 598).

## **5. ANALIZA PRIMJERA ŠIRENJA NA INOZEMNA TRŽIŠTA**

### **5.1 Primjer širenja na inozemna tržišta strategijom licenciranja**

Kao primjer širenja na inozemna tržišta može se sagledati primjer tvrtke Datalab. Ovo poduzeće je svrstano prema veličini kao mali poduzetnik. Registrirani su za djelatnost računalnog programiranja. Osnovani su 2011. godine (Datalab.hr). Navedeno poduzeće nudi cjelovito rješenje za poslovanje i organizaciju poduzeća. Svoje poslovanje temelje na prodaji licenci i održavanju softvera te su u svom poslovanju izuzetno uspješni.

Radi se o ponuđaču poslovnih aplikacija na području Republike Hrvatske, Datalab HR d.o.o. s poslovnim rješenjem Datalab Pantheon. To je kvalitetan poslovni program s implementiranim alatima za digitalizaciju osovina je svakog poslovanja. Broj prodanih licenci iznosi 78.739. Poslovni prihodi za 2019. godinu iznosili su 19.483.580,00 HRK dok su za 2021. iznosili 22.167.849,00 HRK (Datalab.hr). Osim tržišta RH prisutni su i na drugim tržištima koji će se prikazati u nastavku rada.

Ovo poduzeće nudi poslovna tehnološka rješenja za poduzeća koja vodi vanjsko računovodstvo zatim za poduzeća koja imaju vlastito računovodstvo te za međunarodne tvrtke. Također nude poslovna rješenja odnosno programe za vođenje proizvodnje. Tim programom se efikasno prati cijeli put izrade proizvoda od sirovine, poluproizvoda do konačnog proizvoda. Program omogućava brže i pojednostavljene radne procese, preciznije planiranje, određivanje rokova izvedbe, pouzdano poslovno odlučivanje, učinkovit rad odjela te pregledno vođenje proizvodnih jedinica.

Također, ovo poduzeće orijentiralo se na maloprodaju i veleprodaju kao i usluge. Za maloprodaju imaju blagajnički rješenja kao što su online blagajne, mobilna rješenja i napredne blagajne za uslužne djelatnosti trgovine. Dakle, poduzeće nudi razne proizvode i usluge namijenjene olakšavanju poslovanja poslovnim korisnicima. Programi su izuzetno korisni i pružaju uvid u trenutačna stanja poduzeća.

Slijedi Slika 3 koja prikazuje osnovne ključne informacije o poduzeću Datalab.

Adresa:	Avenija V. Holjevca 40, 10000 Zagreb, Hrvatska
Telefon:	+385 (01) 3535 595
e-mail:	info@datalab.hr
Web stranica:	www.datalab.hr
Direktor:	Danilo Tomšić
OIB:	50063679828
Matični broj:	02788756
Transakcijski račun:	HR50 2484 0081 1350 4659 8 Raiffeisenbank Austria d.d., Zagreb

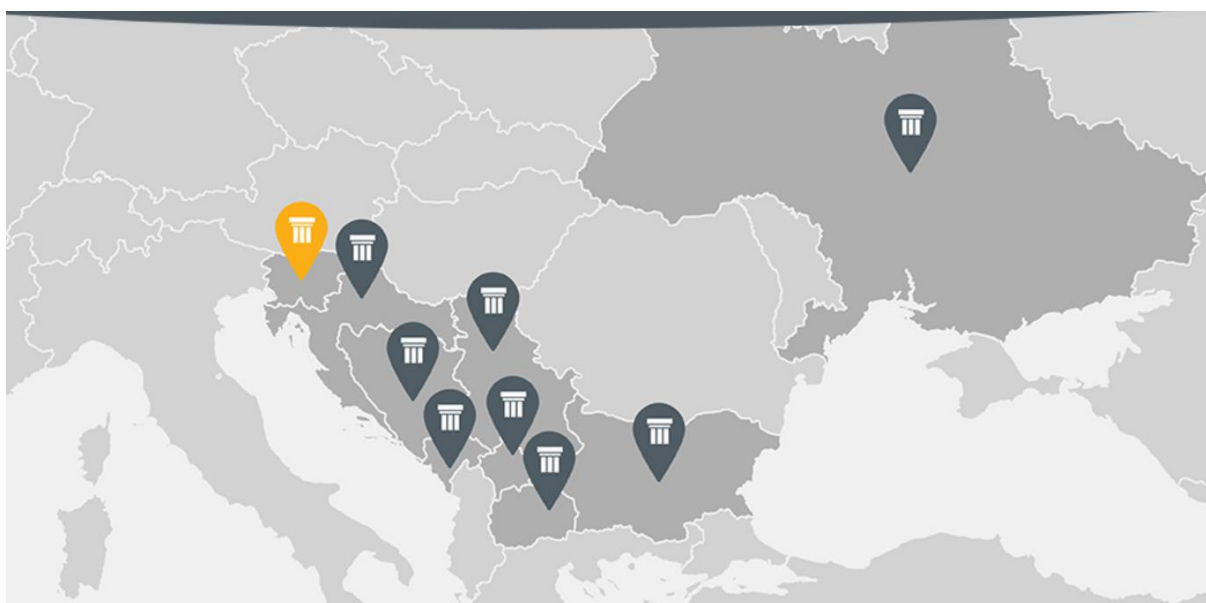
Slika 3 Osnovni podaci tvrtke

Izvor: Datalab URL: <https://www.datalab.hr/o-tvrtki/osnovni-podatci/#toggle-id-2-closed>

[Pristupljeno 29. srpnja 2022.]

Slika 3 prikazuje osnovne podatke tvrtke. U svojoj poslovnoj ponudi imaju standardne knjigovodstvene aplikacije koje su potrebne u financijskom poslovanju, zatim aplikacije za robno materijalno knjigovodstvo i obračun plaća. Svaki pojedini poslovni sustav ima modularni dizajn. Korisnici licence mogu širiti funkcionalnost sustava (Bilonić, 2019). Trenutno bilježe 78662 prodanih licenci (Datalab.hr).

Slika 4 prikazuje tržišta gdje se prodaju licence.



Slika 4 Tržišta prodaje licenci

Izvor: Datalab URL: <https://www.datalab.hr/o-tvrtki/osnovni-podatci/#toggle-id-2-closed>

[Pristupljeno 29. srpnja 2022.]

Slika 4 prikazuje tržišta prodaje licenci. Već gotovo 25 godina su vodeći proizvođač poslovnog softvera u JI Europi. Datalabov ERP PANTHEON™ danas je najbolji regionalni poslovno-informacijski sustav u svom segmentu. Dostigli su respektabilnu cifru od više od 71.000 korisnika, među kojima su i brojne vodeće regionalne tvrtke i korporacije (Datalab.hr).

Slika 5 prikazuje podružnice u nastavku rada.

A screenshot of a website showing a list of Datalab subsidiaries. Each entry consists of a small square icon with a plus sign, followed by the country name and the company name. The entries are separated by thin horizontal lines.

+	Hrvatska: Datalab HR d.o.o.
+	Datalab Tehnologije, d.d.
+	Slovenija: Datalab SI d.o.o.
+	Bosna i Hercegovina: Datalab BH d.o.o.
+	Srbija: Datalab SR d.o.o.
+	Crna Gora: Datalab.MN d.o.o.
+	Makedonija: Datalab MK d.o.o.
+	Bugarska: Datalab Bulgaria Ltd.
+	Kosovo: Datalab L.L.C.
+	Ukraina: Datalab UA
+	Albanija: Datalab AL sh.p.k. (u mirovanju)

### **Slika 5 Podružnice**

Izvor: Datalab URL: <https://www.datalab.hr/o-tvrtki/osnovni-podatci/#toggle-id-2-closed>

[Pristupljeno 29. srpnja 2022.]

PANTHEON kao softver je iznimno koristan za kompanije i poslovne korisnike. Kao tvrtka se nastoje širiti na nova tržišta. Spomenuto omogućava centralizirano upravljanje resursima kako matične tvrtke, tako i svih njenih tvrtki-kćeri na bilo kojem tržištu putem korisničkog sučelja. (Datalab.hr).

Slika 6 prikazuje cjenik PANTHEON licence.

	 PANTHEON <sup>®</sup> Web Light	 PANTHEON <sup>®</sup> Small Business	 PANTHEON <sup>®</sup> Enterprise	 PANTHEON <sup>®</sup> Accounting	 PANTHEON <sup>®</sup> Manufacture			
	WL	LX	LT/LT3 	SE	ME	ME	MF	MT
 Kupnja licence	289 €	279 €	449 € LT3 899 €	1.199,00 €	1.399 €	1.399 €	1.999 €	549 €
 Najam licence/mjesec	14,90 €	14,90 €	19,90 € LT3 39,90 €	46,90 €	54,90 €	54,90 €	79,90 €	24,90 €

Slika 6 Cjenik PANTHEON licence

Izvor: Datalab URL: <https://www.datalab.hr/o-tvrtki/osnovni-podatci/#toggle-id-2-closed>

[Pristupljeno 29. srpnja 2022.]

Za veleprodaju nude i poslovni program ERP. On pruža kvalitetnu podršku s obzirom na to da daje uvid u stanje zaliha i narudžbi u bilo koje vrijeme. Isto omogućava trenutni uvid u stanje i dobivene i obrađivane narudžbe kao i one završene. Pruža uvid u uređeno poslovanje, uhodane procese te se osigurava potpora da narudžba stigne do kupca bez odgode. Za svoje korisnike imaju i podršku kao i dostupne priručnike. U svakoj državi u kojoj aktivno djeluju imaju svoju tvrtku-kćer. U tim poduzećima imaju brižno postavljeno vodstvo, tako da direktoru tvrtke-kćeri u vođenju pomažu voditelji pojedinih segmenata, kao što su marketing i prodaja, podrška partnerima, podrška korisnicima, financije i računovodstvo, Akademija i dr. (Datalab.hr).

## 5.2 Primjer širenja na inozemna tržišta strategijom franšizing

Primjer širenja na inozemna tržišta strategijom franšizinga se može prikazati na poduzeću Body Creator. Poduzeće Body Creator osnovano, prije 22 godine. Od osnutka poduzeća, vodstvo se zalaže i promiče za holistički pristup problematici prekomjerne težine kao i mršavljenja. Metoda rada ovog poslovnog subjekta vezuje se isključivo uz zdravo mršavljenje i preoblikovanje ženskog tijela, a imaju temeljni postulat: Sve prirodno i bez gladi. Ovo poduzeće je vlastitu efikasnu metodu i know-how podijelio s poduzetnicima formiranjem franšiznog poslovanja i prodajom vlastite franšize. Radi se o centrima za zdravo mršavljenje i preoblikovanje ženskog tijela po posebnoj Thermo-slim metodi (Franchising.hr). Prema tome, imaju dugogodišnje poslovanje s uspješnom politikom franšiznog poslovanja.

Body Creator je svoju uspješnu metodu i know-how podijelio s poduzetnicima stvaranjem franšiznog poslovnog modela i prodajom svoje franšize. Radi se o centrima za zdravo mršavljenje i preoblikovanje ženskog tijela po posebnoj Thermo slim metodi.

Imaju jednu vlastitu poslovnicu te franšize:

1. Hrvatska: 5 franšiza + 9 licencnih partnera
2. Slovenija: 2 franšize + 3 licencna partnera
3. Albanija: 1 franšiza
4. Rumunjska: 1 franšiza

Šire svoje ima Hrvatskom, Slovenijom, Bosnom i Hercegovinom. Uskoro se očekuje prodor na još tri strana tržišta.

Tablica 1 prikazuje ključne podatke i informacije o poduzeću Body Creator.

Tablica 1 O poduzeću Body Creator

#### O poduzeću Body Creator:

- Osnovan 2001. godine
- Body Creator jedina hrvatska marka iz wellness sektora koja se širi putem prodaje franšize.
- Broj od 9 licenciranih partnera i 5 franšiznih te otvaranje drugog centra u Sloveniji, dokaz je uspješnosti ove franšize.
- Ključ uspjeha je veliko lokalno iskustvu i odlično poznavanje tržišta zdravstvenog wellness sektora i franšiznog sektora u Hrvatskoj i regiji. Ono je pomoglo u kreiranju ove vrlo učinkovite franšize koju je lako klonirati na drugo područje, a putem obuke, treninga i stalnog usavršavanja prenijeti na bilo kojeg kupca franšize.
- Metodologija rada u centru, organizacija, sposobnost iskorištavanja svih unutarnjih potencijala i dobro osmišljena reklama, argumenti su koje konkurencija nema.
- Body Creator iza sebe ima organizaciju koja pomaže odabrati najbolje zaposlenike i proizvode, aparaturu koja je osnova metode i koja se ne može kupiti u slobodnoj prodaji.
- Stručnjaci Body Creatora stalno se usavršavaju, kako bi prenijeli svoje znanje partnerima i kako bi centri Body Creator uvijek bili korak ispred konkurencije, nudeći klijentima-krajnjim korisnicima centra veliku profesionalnost, učinkovitost i kvalitetu u izvanrednom ambijentu, a partnerima-primateljima franšize metodu pomoću koje mogu ostvariti svoje poduzetničke snove i osigurati dobru zaradu.

Izvor: Franchising.hr URL: <https://franchising.hr/> [Pristupljeno 14. kolovoza 2022.]

Šire svoje ima Hrvatskom, Slovenijom, Bosnom i Hercegovinom. Uskoro se očekuje prodor na još tri strana tržišta.

Tablica 1 prikazuje ključne podatke i informacije o poduzeću Body Creator.

Tablica 1 prikazuje podatke o Body Creator. Ovo poduzeće utemeljeno je s jasno definiranim planom poslovanja, a nakon detaljne analize tržišta. Putem franšiznog modela poslovanja ovo poduzeće širilo se po čitavoj Hrvatskoj i regiji. U razdoblju od 2001. do 2004., poduzeće je ispitivalo svaki segment vlastitog rada i djelovanja formirajući temelje za franšizni model poslovanja. Samim time, zasnovali su poslovni franšizni model koji se nudi tržištu kao jedan djelotvoran i prosperitetni koncept centara za zdravo mršavljenje i preoblikovanje ženskog

tijela sa posve prirodnom, holističkom i nadasve djelotvornom metodom. Veoma brzo očitovalo se kako je koncepcija najviše zanimljiva ženama koje žele ući u poduzetništvo, ali da ne budu prepuštene same sebi, ali i poduzećima te hotelima koje žele ekspanirati vlastiti portfelj usluga” (Franchising.hr).

Body Creator ima tri formata franšize koji se mogu dodatno prilagoditi željama i potrebama kupaca. Cijena ovisi o formatu, količine opreme i potrebnom poslovnom prostoru. Ukupno ulaganje:

- MONO FORMAT – 30 000 €
- MINI FORMAT – 43 000 €
- OPTIMA FORMAT – 52 000 €
- Master franšiza za pojedinu zemlju regije 15 000 € + otvaranje pilot centra u toj zemlji (Franchising.hr).

Sukladno franšiznom modelu, postoje ključne obveze kupca. Kupac franšize odnosno primatelj franšize treba imati prostor bilo u svom vlasništvu ili najmu, na pojedinom lokalitetu koje ima vlastito parkiralište. Osim poslovnog prostora, izuzetno je bitna obuka zaposlenika te posjedovanje izvrsnih komunikacijskih vještina. Primatelj franšize obično plaća ulaznu franšizna pristojbu jednokratno, a davatelj franšize računa i postotak prihoda koji se plaća za vrijeme trajanja ugovora. Navedeno se odnose na tantijeme. To su financijske obveze kupca franšize prema davatelju ugovora o franšizi. One sadržavaju i naknadu za ustupanje marke na korištenje, buduće istraživanje i razvoj koje davatelj franšize osigurava za vrijeme trajanja ugovora. Također, tantijeme uključuju i troškove poslovanja davatelja franšize koji se odnose na podršku i kontroliranje primatelja franšize te kontinuirano tehničko i operativno savjetovanje (Kukec, 2019).

Tablica 2 prikazuje usluge i proizvode koje nudi franšiza Body Creator svojim korisnicima.

Tablica 2 Što nudi franšiza Body Creator

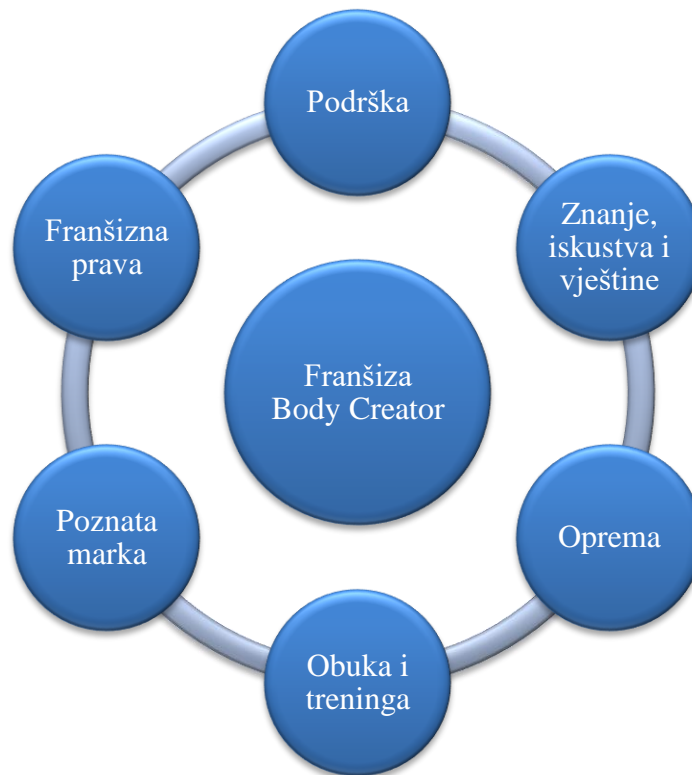


Fransiza Body Creator omogućava:
• ekonomsku neovisnost,
• koncesiju imena, metode, know-how,
• software i priručnik za vođenje centra i upotrebu metode,
• sve potrebne aparate koji su dio metode,
• trening osoblja u njihovom instruktivnom centru u Zagrebu,
• vođenje centra u prvim danima poslovanja
• apsolutnu pomoć u fazi otvaranja vašeg centra s mogućnošću izrade detaljnog plana oko njegovog uređenja,
• kompletnu marketinšku podršku na nacionalnoj razini u prvih 60 dana poslovanja gratis,
• kompletan set formulara potrebnih za što urednije vođenje poslovanja i reklamni mozaik pano.

Izvor: Body Creator URL: <https://bodycreator.com/body-creator-fransiza-samozaposljavanje-s-potporama-hzz/> [Pristupljeno 28. srpnja 2022.]

Tablica 2 prikazuje što nudi franšiza Body Creator. Oni svakako nude ekonomsku neovisnost, svoje softvere i priručnike, potrebnu opremu, obuku i trening, vođenje centra u početku poslovanja, marketinšku podršku itd. Nadalje se prikazuju usluge koje nudi franšizni model.

Slika 7 prikazuje usluge koje nudi Body Creator svojim korisnicima.



Slika 7 Usluge koje nudi Body Creator

Izvor: Body Creator URL: <https://bodycreator.com/fransize/> [Pristupljeno 28. srpnja 2022.]

Frانشiza Body Creator nudi koncesiju imena, metode, know-how, software i priručnik za vođenje centra i upotrebu metode, mobilnu aplikaciju, vrhunske aparate koji su dio metode obuku i trening zaposlenika i vlasnika u instruktivnom centru u Zagrebu, mentoriranje u prvim danima poslovanja, apsolutnu pomoć u fazi otvaranja centra s mogućnošću izrade detaljnog plana oko njegovog uređenja, Priručnike poslovanja s kompletnom formularistikom i mentoring za pozicioniranje i marketing.

Obuka primatelja franšize:

- Know - how
- Obuka:
  - Teorija I
  - Praktična primjena
  - Obuka za operativno poslovanje u franšiznom sustavu I - Teorija
  - Obuka za operativno poslovanje u franšiznom sustavu II - Praktična primjena

- Zakonitosti uspješne prodaje
- Tretmani teorija i praksa
- Izrada marketing plana / korištenje zajedničke web stranice
- Marketing na društvenim mrežama
- Priručnik za franšizno poslovanje u četiri primjerka
- Master CD - sa svim neophodnim dokumentima
- Marketinška podrška u materijalima
- Registracija na zajedničku web stranicu
- Registracija vlastite facebook stranice
- Podrška za otvaranje prvog centra
- Maksimalna podrška u procesu provedbe (Bodycreator.com).

Obučavanje primatelja franšize i njegovih zaposlenika je neizbježna i neizostavna. Sastoji se od usavršavanja na području zdravlja i estetike, tehnikama prodaje i komunikacije, prehrani, korištenju vremena i slično. Obuka omogućuje primatelju franšize da samostalno vlada poslovanjem i da u roku od 12 do 18 mjeseci povрати investiran kapital.

## 6. ZAKLJUČAK

U novonastalom i brzo promjenjivom okruženju važnu ulogu ima prilagođavanje tržištu i ispunjavanju uvjeta okoline, te zadovoljavanju potreba potrošača. Kako bi poduzeća osigurala egzistenciju i dugoročnu konkurentnost okreću se inozemnim tržištima i internacionalizaciji poslovanja što je ovim radom jasno razvidno. Utvrđeno je da je internacionalizacija proces grananja poduzeća na inozemna tržišta kako bi zauzeli veći tržišni udio. Ono predstavlja proces planiranja i implementacije proizvoda i usluga tako da se mogu lako prilagoditi određenim lokalnim jezicima i kulturama, proces koji se naziva lokalizacija. Trend internacionalizacije pridonosi globalizaciji, stanju u kojem se gospodarstva diljem svijeta integriraju zahvaljujući prekograničnoj trgovini i ulaganjima. Analizom su dobiveni zaključci da inozemna tržišta pružaju veće mogućnosti ostvarivanja dobiti i profita, te da ona doprinose generiranju obilja novih prilika za rast poslovanja. Internacionalizacija može zahtijevati od tvrtki da prilagode značajke svojih proizvoda kako bi odgovarali kulturnim i tehnološkim potrebama lokalnog tržišta. Put prema internacionalizaciji je zahtjevan i važan preduvjet je upravo detaljna analiza inozemnih tržišta odnosno analiza potencijalnih zemalja.

Radom su obrađene pretpostavke, izazove i barijere internacionalizacije poslovanja. Zasigurno, sektor MSP se suočava s brojnim izazovima koji im stoje na putu. Poduzeća se suočavaju i s izazovima povezanim s razumijevanjem i prilagođavanjem utjecaja koje varijacije u religiji, vrijednostima, stavovima, manirama, običajima, obrazovanju i društvenoj organizaciji imaju na ponašanje potrošača, pristupe marketinških programa, izazovima povezanim s razumijevanjem usmenih i pisanih aspekata stranog jezika itd. Internacionalizacija može biti skup, dug i iscrpljujući proces za MSP-a. Barijera ima mnogo, te su one identificirane i analizirane. Unutarnje barijere kao što su one informacijske, financijske, one koje se odnose na ljudske resurse, regulacije cijena, poznavanje stranih tržišta mogu utjecati na uspješnost globalnog poslovanja. Također, vanjske barijere su itekako utjecajne. Postoji snažan utjecaj regulativa, ekonomije, standarda, carinskih zahtjeva, izvoznih postupaka, načina komuniciranja, navika potrošača na strategije poduzeća.

S obzirom na zatvorenost nacionalnog tržišta i smanjenje mogućnosti stvaranja i zadržavanja profitabilnosti, multinacionalnih poduzeća se nastoje ekspanzirati van granica te tako opsluživati međunarodna tržišta. Inozemna tržišta pružaju niz prilika za razvoj te ostvarivanja većih prihoda i osiguravanja boljih uvjeta za poslovanje. Također, postiže se evoluiranje za

cjelokupno poduzeće i proširivanje reprodukcije, a kako bi u tome uspjeli nužno je modificiranje stratejskim faktorima, praćenje konkurencije te preferencija potrošača.

Utvrđena je važnost i značenje strategije licenciranja. Licenciranje je relativno sofisticiran aranžman u kojem poduzeće prenosi prava na korištenje proizvoda ili usluge na drugo poduzeće. To je posebno korisna strategija ako kupac licence ima relativno velik tržišni udio na tržištu na koje želi ući. Franšiza dobro funkcionira za tvrtke koje imaju ponovljiv poslovni model (npr. trgovine s hranom) koji se lako može prenijeti na druga tržišta. Ugovor o franšizi razlikuje se od licenciranja po strožim zahtjevima za posrednika i uskom opsegu. Ugovor o franšizi se kreira kako biste od svog posrednika napravili još jednu podružnicu, integrirali ga u svoje poslovne procese, namećući mu svoja pravila rada. Licencni ugovor daje veću slobodu korištenja nematerijalne imovine tvrtke. Primatelj franšize više ovisi o uspjehu davatelja franšize (majke tvrtke). Vlasnik licence može koristiti licencu na potpuno različitim tržištima, čime smanjuje svoju ovisnost o uspjehu matične tvrtke.

Prikazana su dva uspješna primjera MSP-a koji primjenjuju licencno i franšizno poslovanje. Datalab Pantheon i Body Creator su uspješni primjeri strategija izlaska na inozemna tržišta koja se svojim dugogodišnjim poslovanjem šire van granica nacionalnog tržišta. Primjeru pokazuju kako su mala i srednja poduzeća vrlo važni igrači u nacionalnim gospodarstvima. Oni su dinamični i fleksibilni i njihova je uloga u otvaranju radnih mjesta ključna. Štoviše, zbog internacionalizacije gospodarstava i ubrzanja globalizacijskih procesa mala i srednja poduzeća pokušavaju iskoristiti nove uvjete okruženja, odnosno ukazane šanse za internacionalizaciju. MSP su primjeri koji svakako teže za osvajanjem i uspjehom na inozemnim tržištima.

## LITERATURA

1. Alekseieva, K., Novikova, I., Bediukh, O., Kostyuk, O., & Stepanova, A. (2021). Technological orders' change caused by the pandemics: Digitalization in the internationalization of technology transfer. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 261-275.
2. Andrijanić, I. (2001). *Vanjska trgovina*. Zagreb: Mikrorad
3. Arora, N., Kaur, P. (2021). Internationalisation of Indian SMEs: problems and prospects. *International Journal of Economics and Business Research*, 21(2), 180-205.
4. Barkema, H. G., Bell, J. H. J., Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning, *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
5. Battersby, G. J.(2012). Marketing, Advertising and Promoting Licensed Products. *The Licensing Journal*, 1–8.
6. Bedeković, V., Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 57-63.
7. Bilonić, Z. (2019). *Analiza korištenja poslovnih informacijskih sustava u oblaku u Republici Hrvatskoj*, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, URL: <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:4102/datastream/PDF/view> [Pristupljeno 24. srpnja 2022.]
8. Body Creator URL: <https://bodycreator.com/body-creator-fransiza-samozaposljavanje-s-potporama-hzz/> [Pristupljeno 28. srpnja 2022.]
9. Body Creator URL: <https://bodycreator.com/fransize/> [Pristupljeno 28. srpnja 2022.]
10. Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. Essex: Pearson Education Limited.
11. Buble, M., Klepić, Z. (2007). *Menadžment malih poduzeća - osnove poduzetništva*. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
12. Casado-Belmonte, M. D. P., Marín-Carrillo, G. M., Terán-Yépez, E., Capobianco-Uriarte, M. D. L. M. (2020). What is going on with the research into the internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)? An intellectual structure analysis into the state-of-the-art (1990–2018). *Publications*, 8(1), 11.

13. Child, J. (2005). *Organization-Contemporary Principles and Practise*. Oxford: Blackwell Publishing.
14. Czinkota, M., Ronkainen, I., Tarrant, J. (1996). *The global marketing imperativ*. Chicago: NTC Business books
15. Ćelić, T. (2017). *Pristup malih i srednjih poduzeća izvorima financiranja: studija slučaja societe generale – Splitska banka d.d.*, Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, URL: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1059/preview> [Pristupljeno 27. srpnja 2022.]
16. Dam, N. A. K., Le Dinh, T., Menvielle, W. (2019). A systematic literature review of big data adoption in internationalization. *Journal of Marketing Analytics*, 7, 182-195.
17. Daszkiewicz, N., Wach, K. (2012). Internationalization of SMEs. Context, Models and Implementation, Gdańsk University of Technology Publishers, URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2198050](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2198050) [Pristupljeno 24. srpnja 2022.]
18. Datalab URL: <https://www.datalab.hr/o-tvrtki/osnovni-podatci/#toggle-id-2-closed> [Pristupljeno 29. srpnja 2022.]
19. De Luna, Y, V. (2021). Licensing as an International Expansion Entry Mode: Its Antecedents and Risks, DBAF213 – International Marketing Ateneo de Naga University, URL: [https://www.researchgate.net/publication/352014346\\_Licensing\\_as\\_an\\_International\\_Expansion\\_Entry\\_Mode\\_Its\\_Antecedents\\_and\\_Risks](https://www.researchgate.net/publication/352014346_Licensing_as_an_International_Expansion_Entry_Mode_Its_Antecedents_and_Risks) [Pristupljeno 29. srpnja 2022.]
20. Devenney, A. (2022). Advantages and Disadvantages of Licensing, url: <https://wisebusinessplans.com/licensing-advantages-and-disadvantages/> [Pristupljeno 10. kolovoza 2022.]
21. Đorđević, M., Đorđević, A. (2012). Strategije posredne internacionalizacije poduzeća, *Škola biznisa Broj 3/2011*, URL: <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2011/7.4.pdf> [Pristupljeno 24. srpnja 2022.]
22. Emerson, R. W. (2021). Transparency in Franchising. *Colum. Bus. L. Rev.*, 172. URL: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/colb2021&div=7&id=&page=> [Pristupljeno 24. srpnja 2022.]

23. European Commission (2020). SME internationalisation beyond the EU, URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/improving-smes-access-markets/sme-internationalisation-beyond-eu\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/improving-smes-access-markets/sme-internationalisation-beyond-eu_en) [Pristupljeno 28. srpnja 2022.]
24. Franchising.hr URL: <https://franchising.hr/> [Pristupljeno 14. kolovoza 2022.]
25. Gonchar, O., Zamkova, N., Polishchuk, I., Dovhan, Y., Sokolovska, V. (2020). Oil and fat business of Ukraine: marketing orientation for achieving competitive advantages. *European Journal of Sustainable Development*, 9(4), 261-261.
26. Hervé, A., Schmitt, C., Baldegger, R. (2020). Internationalization and Digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(7).
27. Jiang, M. S., Aulakh, P. S., Pan, Y. (2009). Licensing Duration in Foreign Markets: A Real Options Perspective, *Journal of International Business Studies* 40(4), 559-577, URL: [https://www.researchgate.net/publication/46526158\\_Licensing\\_Duration\\_in\\_Foreign\\_Markets\\_A\\_Real\\_Options\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/46526158_Licensing_Duration_in_Foreign_Markets_A_Real_Options_Perspective) [Pristupljeno 07. kolovoza 2022.]
28. Katsikeas, C., Leonidou, L., Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405-424.
29. Kaushik, N. (2013). Intellectual Property: Licensing and Franchising, URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2315960](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2315960) [Pristupljeno 24. srpnja 2022.]
30. Knowles, D., Mughan, T., Lloyd-Reason, L. (2006). Foreign Language Use among Decision-Makers of Successfully Internationalized SMEs: Questioning the Language - Training Paradigm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 13, 4, 620-641
31. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom: Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola*. Zagreb: MATE
32. Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Upravljanje marketingom*. 12. Izdanje, Zagreb: MATE.
33. Kukec, Lj. (2019). *Franšizni potencijal malih poduzeća*, Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek). URL: [http://www.ices.hr/wp-content/uploads/2017/02/PhD-thesis\\_Ljiljana-Kukec.pdf](http://www.ices.hr/wp-content/uploads/2017/02/PhD-thesis_Ljiljana-Kukec.pdf) [Pristupljeno 21. srpnja 2022.]



34. Kunday, Ö, Sengüler, E. P. (2015). A Study On Factors Affecting The Internationalization Process Of Small And Medium Enterprises (SMEs), *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195: 972 – 981, URL: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815038422?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=73a9486a2d0dc1fb](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815038422?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=73a9486a2d0dc1fb) [Pristupljeno 12. kolovoza 2022.]
35. Laghzaoui, S. (2011). SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies, *Journal of Innovation Economics & Management*, 7: 181-196, URL <https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2011-1-page-181.htm?contenu=article> [Pristupljeno 01. kolovoza 2022.]
36. Lauckner, S. (2020). Advantages and Disadvantages of Franchising, URL: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/advantages-of-franchising> [Pristupljeno 14. kolovoza 2022.]
37. Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121-148.
38. Leonidou, L. C., Palihawadana, D., Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
39. Mahaček, D., Lihtar, M. M. (2013). Ulaganje u poslovanje putem franšize, *Ekonomski vjesnik*, XXVI(2), 598-610, URL: <https://hrcak.srce.hr/file/172170> [Pristupljeno 21. srpnja 2022.]
40. Malenica, N., Dorbić, D. (2014). Internacionalizacija poslovanja poduzeća, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 5(1): 65-74 URL: <https://hrcak.srce.hr/126990> [Pristupljeno 21. srpnja 2022.]
41. Matic, B. (2004). *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
42. Meemken, E. M., Barrett, C. B., Michelson, H. C., Qaim, M., Reardon, T., & Sellare, J. (2021). Sustainability standards in global agrifood supply chains. *Nature Food*, 2(10), 758-765.
43. Mikić, M., Primorac, D. i Kozina, G. (2016). Preispitivanje veze između internacionalizacije i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća. *Tehnički*

- vjesnik*, 23 (4), 1201-1206, URL: <https://hrcak.srce.hr/clanak/241411> [Pristupljeno 21. srpnja 2022.]
44. Miocevic, D., Crnjak-Karanovic, B. (2010). Nova stvarnost internacionalizacije malog i srednjeg poduzetništva: gledište sposobnosti. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 23 (3), 0-0. URL: <https://hrcak.srce.hr/clanak/89585> [Pristupljeno 10. kolovoza 2022.]
45. Mottner, S., Johnson, J. P. (2000). Motivations and risks in international licensing: a review and implications for licensing to transitional and emerging economies, *Journal of World Business*, 35(2), 171-188 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951600000316> [Pristupljeno 21. srpnja 2022.]
46. Nizar, A. S. A., Matriano, M. T. (2022). The Challenges and Opportunities in SCL Optimization of SME Cargo Companies in Muscat, Oman. *GSI*, 10(8).
47. OECD (2022). Glossary for Barriers to SME Access to International Markets, URL: <https://www.oecd.org/cfe/smes/glossaryforbarrierstosmeaccesstointernationalmarkets.htm> [Pristupljeno 24. srpnja 2022.]
48. Paunović, Z., Prebežac, D. (2010). Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća. *Market-Tržište*, 22 (1), 0-0. URL: <https://hrcak.srce.hr/clanak/93061> [Pristupljeno 12. kolovoza 2022.]
49. Prasanthi, K., Bhaskara Rao, M. (2019). Motives, drivers, and barriers for internationalization: A study of SMEs in Andhra Pradesh. *Transnational Entrepreneurship: Issues of SME Internationalization in the Indian Context*, 213-239.
50. Previšić, J., Ozretić-Došen Đ. (2000). *Međunarodni marketing*. Zagreb: Školska knjiga
51. Ramachandran, S. (2009). An introduction to licensing, Malaysian Biotechnology Corporation Sdn Bhd, URL: [https://www.bioeconomycorporation.my/wp-content/uploads/2011/11/downloads\\_aboutmalaysia/IP\\_Booklet\\_Licensing\\_V1.pdf](https://www.bioeconomycorporation.my/wp-content/uploads/2011/11/downloads_aboutmalaysia/IP_Booklet_Licensing_V1.pdf) [Pristupljeno 24. srpnja 2022.]
52. Rasheed H., Foreign Entry Mode and Performance: The Moderation Effects of Environment, *Journal of Small Business Management*, no.1, 2005
53. Roy, A., Sekhar, C., Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4),

- 513-538. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-016-0187-7>  
[Pristupljeno 29. srpnja 2022.]
54. Rundh, B. (2001). International market development: new patterns in SMEs international market behaviour?. *Marketing Intelligence & Planning*.
55. Rundh, B. (2007). International Marketing Behaviour amongst Exporting Firms. *European Journal of Marketing*, 41, 1/2: 181-198.
56. Rupčić, N. i Pezdevšek, D. (2018). Internacionalizacija poslovanja na temelju franšiznoga modela: primjer franšize Surf 'n' Fries. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, (3-4/2018), 111-126. URL: <https://hrcak.srce.hr/216539> [Pristupljeno 07. kolovoza 2022.]
57. Rutihinda, C. (2008). Factors Influencing The Internationalization Of Small And Medium Size Enterprises, *International Business & Economics Research Journal*, 7(12), URL: [https://www.researchgate.net/publication/265244964\\_Factors\\_Influencing\\_The\\_Internationalization\\_Of\\_Small\\_And\\_Medium\\_Size\\_Enterprises/link/575971a908ae414b8e43bfc6/download](https://www.researchgate.net/publication/265244964_Factors_Influencing_The_Internationalization_Of_Small_And_Medium_Size_Enterprises/link/575971a908ae414b8e43bfc6/download) [Pristupljeno 21. srpnja 2022.]
58. Sharma, P., Luk, S. T., Cardinali, S., Ogasavara, M. H. (2018). Challenges and opportunities for marketers in the emerging markets. *Journal of Business Research*, 86, 210-216.
59. Sheu, C., Chae, B., Yang, C. L. (2004). National differences and ERP implementation: issues and challenges. *Omega*, 32(5), 361-371.
60. Singh, M., Mathur, I, Gleason, K. (2004). Governance and Performance Implications of Diversification Strategies: Evidence from Large U.S, Firms. *Financial Review* 39(4): 489- 526
61. Sletvold, H., Nguyen, T. (2021). Experiences and perceptions of foreign-language customers on medication information received in the pharmacy—a focus group study. *International Journal of Pharmacy Practice*, 29(4), 330-335.
62. Statista (2022). Number of franchise establishments in the United States from 2007 to 2020 with a forecast for 2021, URL: <https://www.statista.com/statistics/190313/estimated-number-of-us-franchise-establishments-since-2007/> [Pristupljeno 24. srpnja 2022.]
63. Škoda, A. (2014). *Internacionalizacija poljoprivredno-prehrambene industrije*, Master's thesis, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of

Agrobiotechnical Sciences Osijek, URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:679545>  
[Pristupljeno 24. srpnja 2022.]

64. Škrtić, M. (2002). *Osnove poduzetništva*. Zagreb: Mirkorad d.o.o
65. Škrtić, M. i Mikić, M. (2009). Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske. *Ekonomski pregled*, 60 (5-6), 290-311. URL: <https://hrcak.srce.hr/38761>  
[Pristupljeno 21. srpnja 2022.]
66. Vignali, C. (2001). McDonald's: "think global, act local"—the marketing mix. *British food journal*, 103(2), 97-111. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00070700110383154/full/html>  
[Pristupljeno 08. kolovoza 2022.]
67. Vrhovec-Žohar, K., Klopotan, I. (2014). Mala i srednja poduzeća u EU—izazov uvođenja jedinstvene valute 12 godina poslije. *Tehnički glasnik*, 8(4), 443-450.
68. World Bank (2022). Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance, URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance> [Pristupljeno 21. srpnja 2022.]
69. Zenger, R., T., Hesterly, S., W. (1997). The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Unit

## POPIS SLIKA

Slika 1 Klasifikacija različitih organizacijskih formi.....	5
Slika 2 Načini izlaska na strana tržišta .....	6
Slika 3 Osnovni podaci tvrtke .....	31
Slika 4 Tržišta prodaje licenci .....	31
Slika 5 Podružnice.....	32
Slika 6 Cjenik PANTHEON licence .....	33
Slika 7 Usluge koje nudi Body Creator.....	38

## POPIS TABLICA

Tablica 1 O poduzeću Body Creator .....	34
Tablica 2 Što nudi franšiza Body Creator .....	36

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Broj franšiznih objekata u Sjedinjenim Državama od 2007. do 2020. ....	25
---	----