

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Međunarodni međusveučilišni poslijediplomski interdisciplinarni doktorski  
studij PODUZETNIŠTVO I INOVATIVNOST

Tihana Koprivnjak

**Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u  
Hrvatskoj: izazovi, prepostavke i pristupi**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Osijek, veljača 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Međunarodni međusveučilišni poslijediplomski interdisciplinarni doktorski  
studij PODUZETNIŠTVO I INOVATIVNOST

Tihana Koprivnjak

**Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u  
Hrvatskoj: izazovi, prepostavke i pristupi**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, veljača 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

International inter-university postgraduate interdisciplinary doctoral program

**ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATIVENESS**

Tihana Koprivnjak

**Internationalization of small and medium enterprises in Croatia: challenges, prerequisites and patterns**

**DOCTORAL THESIS**

Mentor: Sunčica Oberman Peterka, PhD

Osijek, February 2020

## **IZJAVA**

### **O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomerčijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Tihana Koprivnjak

**JMBAG:** 259

**OIB:** 19984064286

**e-mail za kontakt:** [tihana.koprivnjak@gmail.com](mailto:tihana.koprivnjak@gmail.com)

**Naziv studija:** Međunarodni međusveučilišni poslijediplomski interdisciplinarni doktorski studij PODUZETNIŠTVO I INOVATIVNOST

**Naslov rada:** Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj: izazovi, prepostavke i pristupi

**Mentorica rada:** prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 3.2.2020. godine

Potpis 

## **TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA**

**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku**

**Doktorska disertacija**

**Znanstveno područje:** društvene znanosti  
**Znanstveno polje:** ekonomija

### **INTERNACIONALIZACIJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ: IZAZVI, PRETPOSTAVKE, PRISTUPI**

Tihana Koprivnjak

**Disertacija je izrađena u:** Osijeku

**Mentor:** prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

#### **Kratki sažetak doktorske disertacije:**

Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća je prepoznata kao važna pretpostavka rasta i razvoja, posebno u malim gospodarstvima, kakvo je i hrvatsko. Rastuća poduzeća omogućavaju novo zapošljavanje, inovativna su i konkurentna. Kako bi se internacionalizirala, mala i srednja poduzeća moraju biti svjesna prilika i rizika na stranim tržištima, te prepoznati čimbenike koji imaju ulogu u procesu internacionalizacije kao i moguće načine internacionalizacije. Glavni cilj ove doktorske disertacije je istražiti proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća kao strategije rasta te analizirati pretpostavke za njenu uspješnu provedbu. S ciljem odgovora na postavljena istraživačka pitanja, u radu se koriste metode kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja. Sekundarna baza podataka Eurobarometar na temu *Internationalization of small and medium enterprises* je korištena u kvantitativnom istraživanju, na temelju koje se izabrao uzorak za kvalitativno istraživanje te sastavio upitnik za provedbu polustrukturiranih intervjeta. U drugom dijelu istraživanja, kroz analizu slučaja se produbljuje razumijevanje ovog istraživačkog problema. Fokus je na prerađivačkoj industriji u Hrvatskoj, te se nastoje razumjeti pretpostavke, izazovi te pristupi internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća u ovoj industriji. Zaključni dio rada donosi preporuke za mala i srednja poduzeća te policy preporuke, ali i preporuke za buduća istraživanja.

**Broj stranica:** 182

**Broj slika:** 41

**Broj tablica:** 34

**Broj literaturnih navoda:** 168

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** *internacionalizacija, mala i srednja poduzeća, mixed methods, prerađivačka industrija*

**Datum obrane:** 27. ožujka 2020.

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. Prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić
2. Prof.dr.sc. Nataša Šarlija
3. Izv.prof.dr.sc. Barbara Bradač Hojnik
4. Izv.prof.dr.sc. Aleksandar Erceg (zamjena)

**Disertacija je pohranjena u:** Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, osijek; Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**  
**Faculty of Economics in Osijek**

**PhD thesis**

**Scientific Area:** social sciences  
**Scientific Field:** economics

### **INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN CROATIA: CHALLENGES, PREREQUISITES AND PATTERNS**

Tihana Koprivnjak

**Thesis performed at:** Osijek

**Supervisor:** Sunčica Oberman Peterka, PhD

#### **Short abstract:**

The internationalization of small and medium enterprises is recognized as an important precondition for growth and development, especially in small economies, such as Croatian. Growing businesses enable new employment, they are innovative and competitive. In order to internationalize, small and medium enterprises have to be aware of the opportunities and risks in foreign markets, and to recognize the factors that play a role in the internationalization process as well as possible patterns of internationalization. The main aim of this doctoral dissertation is to explore the internationalization process of small and medium enterprises as a growth strategy and to analyze the prerequisites for successful implementation. In order to answer the research questions raised, this dissertation uses methods of quantitative and qualitative research. A secondary database Eurobarometer with the topic of Internationalization of Small and Medium Enterprises is used in quantitative research. Results are used as the basis for selecting the sample for qualitative research and for preparing a questionnaire for conducting semi-structured interviews. In the second part of the research, understanding of this research problem is deepened through case analysis. The focus is on the manufacturing industry in Croatia, and the research seeks to understand the prerequisites, challenges and patterns of internationalization of small and medium enterprises. The final part of the dissertation provides recommendations for small and medium enterprises and policy recommendations, as well as recommendations for future research.

**Number of pages:** 182

**Number of figures:** 41

**Number of tables:** 34

**Number of references:** 168

**Original in:** Croatian language

**Key words:** *internationalization, small and medium enterprises, mixed methods, manufacturing industry*

**Date of the thesis defense:** 27<sup>th</sup> March 2020

**Reviewers:**

1. Mirna Leko Šimić, PhD
2. Nataša Šarlija, PhD
3. Barbara Bradač Hojnik, PhD
4. Aleksandar Erceg, PhD (substitute)

**Thesis deposited in:** National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Faculty of Economics in Osijek, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

# **Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj: izazovi, pretpostavke i pristupi**

## **SAŽETAK**

Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća je prepoznata kao važna pretpostavka rasta i razvoja, posebno u malim gospodarstvima, kakvo je i hrvatsko. Rastuća poduzeća omogućavaju novo zapošljavanje, inovativna su i konkurentna. Kako bi se internacionalizirala, mala i srednja poduzeća moraju biti svjesna prilika i rizika na stranim tržištima, te prepoznati čimbenike koji imaju ulogu u procesu internacionalizacije kao i moguće načine internacionalizacije. Glavni cilj ove doktorske disertacije je istražiti proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća kao strategije rasta te analizirati pretpostavke za njenu uspješnu provedbu. S ciljem odgovora na postavljena istraživačka pitanja, u radu se koriste metode kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja. Sekundarna baza podataka Eurobarometar na temu Internationalization of small and medium enterprises je korištena u kvantitativnom istraživanju, na temelju koje se izabrao uzorak za kvalitativno istraživanje te sastavio upitnik za provedbu polustrukturiranih intervjeta. U drugom dijelu istraživanja, kroz analizu slučaja produbljuje se razumijevanje ovog istraživačkog problema. Fokus je na prerađivačkoj industriji u Hrvatskoj, te se nastoje razumjeti pretpostavke, izazovi te pristupi internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća u ovoj industriji. Zaključni dio rada donosi preporuke za mala i srednja poduzeća te policy preporuke, ali i preporuke za buduća istraživanja.

**Ključne riječi:** *internacionalizacija, mala i srednja poduzeća, mixed methods, prerađivačka industrija*

# **Internationalization of small and medium enterprises in Croatia: challenges, prerequisites and patterns**

## **ABSTRACT**

The internationalization of small and medium enterprises is recognized as an important precondition for growth and development, especially in small economies, such as Croatian. Growing businesses enable new employment, they are innovative and competitive. In order to internationalize, small and medium enterprises have to be aware of the opportunities and risks in foreign markets, and to recognize the factors that play a role in the internationalization process as well as possible patterns of internationalization. The main aim of this doctoral dissertation is to explore the internationalization process of small and medium enterprises as a growth strategy and to analyze the prerequisites for successful implementation. In order to answer the research questions raised, this dissertation uses methods of quantitative and qualitative research. A secondary database Eurobarometer with the topic of Internationalization of Small and Medium Enterprises is used in quantitative research. Results are used as the basis for selecting the sample for qualitative research and for preparing a questionnaire for conducting semi-structured interviews. In the second part of the research, understanding of this research problem is deepened through case analysis. The focus is on the manufacturing industry in Croatia, and the research seeks to understand the prerequisites, challenges and patterns of internationalization of small and medium enterprises. The final part of the dissertation provides recommendations for small and medium enterprises and policy recommendations, as well as recommendations for future research.

**Keywords:** *internationalization, small and medium enterprises, mixed methods, manufacturing industry*

# Sadržaj

1.	UVOD .....	1
1.1.	Zašto internacionalizacija malih i srednjih poduzeća .....	1
1.2.	Temeljne postavke istraživanja.....	2
1.3.	Struktura rada.....	4
2.	PODUZETNIČKI PROCES .....	6
2.1.	Faze poduzetničkog procesa .....	6
2.2.	Rast i razvoj poduzeća .....	10
2.2.1.	Faze životnog ciklusa poduzeća.....	12
2.2.2.	Čimbenici i izazovi rasta.....	18
2.2.3.	Rast i internacionalizacija .....	20
3.	INTERNACIONALIZACIJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA .....	22
3.1.	Teorije i pristupi internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća .....	23
3.1.1.	Postupna internacionalizacija.....	23
3.1.2.	Teorija mreža .....	26
3.1.3.	<i>Born Globals</i> .....	28
3.1.4.	Međunarodno poduzetništvo.....	30
3.2.	Pretpostavke internacionalizacije malih i srednjih poduzeća.....	33
3.3.	Izazovi i prepreke internacionalizacije malih i srednjih poduzeća .....	39
4.	KONKURENTNOST I INOVATIVNOST U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE .....	43
4.1.	Konkurentnost poduzeća.....	43
4.2.	Inovativnost poduzeća.....	49
4.3.	Značaj konkurentnosti i inovativnosti za internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća ....	54
5.	METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	58
5.1.	Pozicioniranje istraživanja .....	60
5.2.	Dizajn i provedba istraživanja.....	63

6. TEMELJNE ODREDNICE USPJEŠNE INTERNACIONALIZACIJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ .....	75
6.1. Rezultati kvantitativnog istraživanja.....	75
6.2. Rezultati kvalitativnog istraživanja.....	98
6.2.1. Poduzetnički ekosustav u Hrvatskoj .....	98
6.2.2. Preradivačka industrija u Republici Hrvatskoj .....	107
6.2.3. Prikaz slučajeva.....	113
6.2.3.1. <i>Slučaj 1 - Anatomed</i> .....	113
6.2.3.2. <i>Slučaj 2 - Semolina</i> .....	118
6.2.3.3. <i>Slučaj 3 - Cover</i> .....	122
6.2.3.4. <i>Slučaj 4 - Apibee</i> .....	127
6.2.3.5. <i>Slučaj 5 - Fitout</i> .....	131
6.2.3.6. <i>Slučaj 6 - Morsels</i> .....	135
6.2.3.7. <i>Slučaj 7 - Gatepanel</i> .....	139
6.2.3.8. <i>Slučaj 8 - Autorule</i> .....	143
7. RASPRAVA I IMPLIKACIJE .....	148
8. ZAKLJUČAK .....	161
LITERATURA .....	164
POPIS SLIKA.....	177
POPIS TABLICA .....	179
PRILOZI .....	181

## **1. UVOD**

### **1.1. Zašto internacionalizacija malih i srednjih poduzeća**

Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća je zanimljiva tema, no što ju čini važnom? Njezina važnost proizlazi iz same uloge malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, te činjenice da je njihova internacionalizacija specifičan proces, koji zahtjeva zadovoljavanje određenih prepostavki te suočavanje s određenim izazovima, koji su drugačiji nego kod poslovanja na domaćem tržištu.

Mala i srednja poduzeća imaju značajnu ulogu za gospodarstvo svake države. U Europskoj uniji čak 99,8% poslovnih subjekata su mala i srednja poduzeća, koja osiguravaju čak 66,6% radnih mjesta (European Commission, 2017). Internacionalizacija omogućava malim i srednjim poduzećima održavanje konkurentnosti. Ona im pomaže u jačanju njihove ekonomske performanse na nacionalnoj i europskoj razini (European Commission, 2014). Potreba za internacionalizacijom je posebno izražena u malim ekonomijama, jer su takva tržišta nedostatna za rast malih i srednjih poduzeća.

Mala i srednja poduzeća mogu imati problema sa opstankom, ne samo s rastom, ukoliko ne uzmu u obzir prijetnje koje im dolaze od strane globalne konkurencije (Ruzzier et al., 2006). Motivacija za ulazak u proces internacionalizacije često proizlazi iz želje za ostvarivanjem profita i rasta, pritiscima konkurenčije, prilikama na stranim tržištima i zasićenosti domaćeg tržišta (Costa et al., 2015). Stoga, možemo njihovu motivaciju za internacionalizacijom kategorizirati u nekoliko izvora:

- poduzetnički čimbenici – traženje rasta,
- *push* čimbenici – nedostatak prilika na domaćem tržištu i
- *pull* čimbenici – potencijalne prilike na stranom tržištu i
- čimbenici prilike – odgovarajuće okolnosti na stranom tržištu (Daszkiewicz i Wach, 2012).

S ograničenim resursima, u procesu internacionalizacije mala i srednja poduzeća se susreću s mnogim izazovima kao što su pristup stranim tržištima, razumijevanje potreba na tim tržištima te pružanje post-prodajne podrške (Porter, 1990).

European Commission je prepoznala važnost i potrebu za internacionalizacijom malih i srednjih poduzeća, te pokušava osigurati potporu poduzećima u tom procesu. Internacionilacija je definirana kao jedan od deset temeljnih principa, što znači da se nastoji potaknuti mala i srednja poduzeća na iskorištavanje prilika i koristi koje donosi rast globalnog tržišta (*Small Business Act (SBA)*)).

Iznimno je bitno razumijevanje kako je proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća i različit od procesa internacionalizacije velikih poduzeća. Od jednostavnih razlika kao što su raspoloživi resursi i pregovaračka moć poduzeća do razlika u znanjima vlasnika i menadžera, inovacijskom kapacitetu poduzeća do raznih prepreka i izazova s kojima se poduzeća susreću. U Hrvatskoj ne postoji veliki broj istraživanja na temu internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, a s obzirom na značaj ove teme, cilj ove doktorske disertacije je razumijevanje procesa internacionalizacije malih i srednjih poduzeća kao strategije rasta i strategije održavanja konkurentnosti poslovanja, te analiza prepostavki za njenu uspješnu provedbu.

## 1.2. Temeljne postavke istraživanja

Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj identificirana je kao zanimljiva i značajna tema kako za akademsku zajednicu tako i za poslovni sektor te kreatore politika. Iz tog razloga, napravljena je analiza postojeće literature o navedenom području, kako bi se u dalnjem istraživanju mogla obuhvatiti postojeća znanja te napraviti kritički osvrt. Pregled literature je ujedno i prvi korak u hodogramu ovog istraživanja (slika 1).

Slika 1 Hodogram istraživanja doktorske disertacije



Izvor: izrada autora

Iz navedenog proizlazi i glavno istraživačko pitanje kojim se ova disertacija bavi: *O čemu ovise uspješna internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj?* Ova tema je u Hrvatskoj nedovoljno istražena, a temeljem pregleda literature koja se bavi pitanjem internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj (Leko Šimić et al., 2005, 2006, 2007; Račić et al., 2008; Škrtić i Mikić, 2009; Paunović i Prebežac, 2010; Miočević i Crnjak-Karanović, 2010, 2011, 2012a, 2012b; Mikić et al., 2016), mogu se donijeti dva glavna zaključka:

- većina istraživanja su fokusirana na izvoz poduzeća, a ne na internacionalizaciju u punom smislu, koja uključuje i ostale poslovne aktivnosti,
- većina radova se temelji na kvantitativnim metodama istraživanja.

Cilj ove doktorske disertacije je analizirati i razumjeti različite pristupe internacionalizaciji, kao i prepostavke i izazove tog procesa u malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj. Kako bi se ostvario cilj i odgovorilo na istraživačko pitanje, korišten je *mixed methods* pristup istraživanju, odnosno provedeno je kvantitativno i kvalitativno istraživanje.

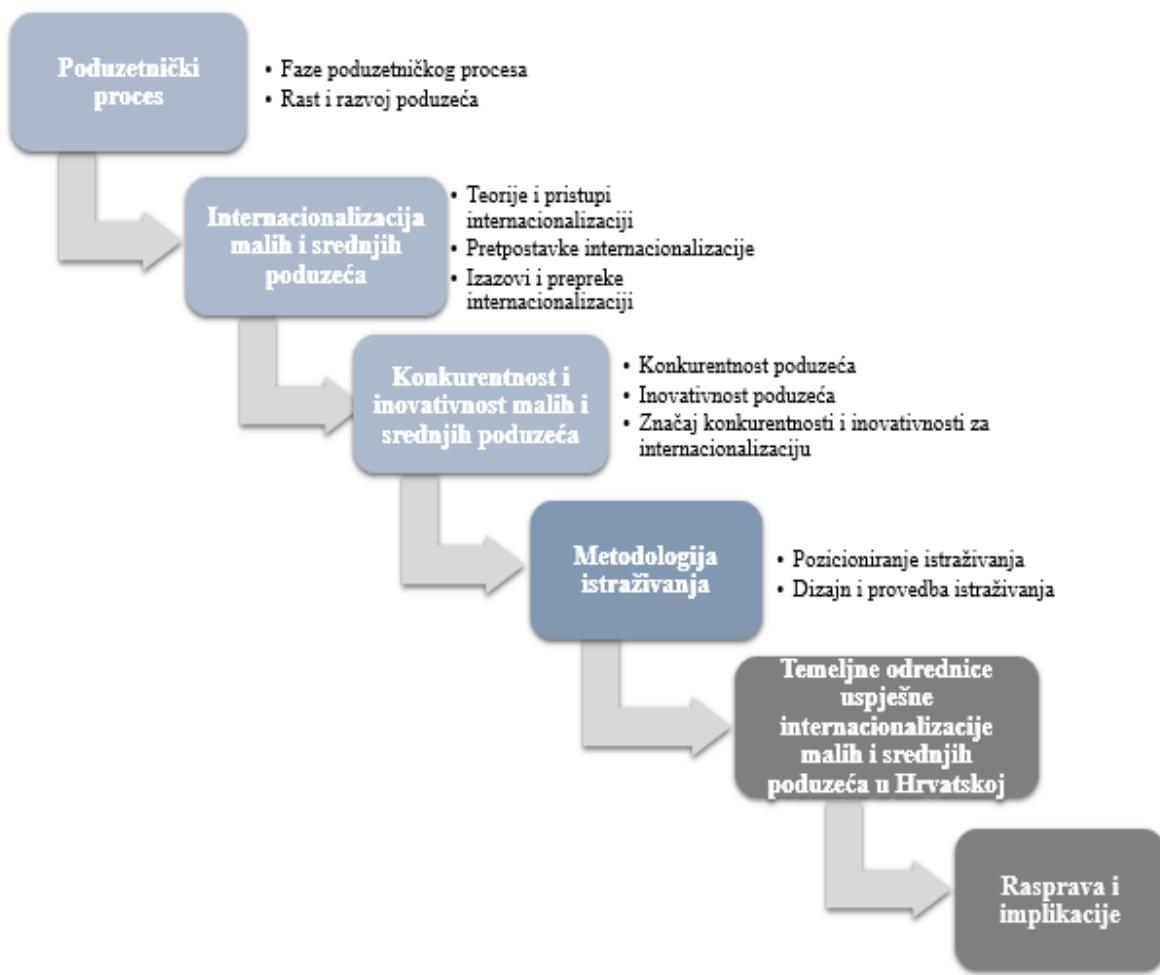
Kvantitativno istraživanje se temelji na sekundarnim izvorima podataka. U istraživanju je korištena baza *Flash Eurobarometar - Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises*. Navedena baza podataka obuhvaća sve zemlje Europske unije, ali su se za potrebe ovog istraživanja koristili samo podaci za Republiku Hrvatsku. Analiza ovih podataka temelj je za provedbu kvalitativnog istraživanja.

Za kvalitativno istraživanje definiran je uzorak na temelju podataka dobivenih kvantitativnim istraživanjem. Na temelju zaključaka o karakteristikama malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, njihove međunarodne aktivnosti te percepcije o poteškoćama i mjerama pomoći u takvom poslovanju, izabran je uzorak od četiri mala i četiri srednja poduzeća u prerađivačkoj industriji, koja je temelj za studiju slučaja. Uzorak malih i srednjih poduzeća u prerađivačkoj industriji je odabran radi važnosti i potencijala koje ta industrija ima za gospodarstvo Republike Hrvatske, a na temelju rezultata kvantitativnog istraživanja, vidljivo je da imaju značajan udio u međunarodnim aktivnostima ili razmatraju te mogućnosti u narednim godinama. Podaci za studiju slučaja prikupljeni su dubinskim intervjuiima, putem upitnika koji je sastavljen na temelju pregleda literature i kvantitativnog istraživanja.

### 1.3. Struktura rada

Disertacija je podijeljena na dva dijela, teorijski i empirijski. Teorijski dio obuhvaća pregled i presjek relevantnih a prethodnih a istraživanja vezanih a uz ovu temu, dok je empirijski dio fokusiran na razumijevanje ovog problema iz perspektive odabranog uzorka malih i srednjih poduzeća u prerađivačkoj industriji u Hrvatskoj (slika 2).

**Slika 2** Struktura doktorske disertacije



**Izvor:** izrada autora

U poglavlju *Poduzetnički proces* dan je prikaz definicija poduzetničkog procesa, koji se odnosi na put od ideje do realizacije i vođenja poduzeća. Razmatrane su faze poduzetničkog procesa, s fokusom na posljednju fazu – rast i razvoj poduzeća, odnosno čimbenike, koji vode rastu, te izazove s kojima se poduzeće susreće prilikom rasta. Poglavlje završava s određivanjem kada poduzeće odlučuje i ide u internacionalizaciju, što je fokus ovog rada.

Sljedeće poglavlje, *Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća*, bavi se analizom relevantnih teorija i pristupa internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća. Kao najvažnije teorije identificirane su postupna internacionalizacija (Uppsala model i model inovacije), teorija mreža, *Born Globals* i međunarodno poduzetništvo; dane su njihove karakteristike i međusobne razlike. Nakon toga, navedene su pretpostavke za ulazak poduzeća u internacionalizaciju, kao i izazovi i prepreke na tom putu.

Poglavlje pod nazivom *Konkurentnost i inovativnost u procesu internacionalizacije* govori o konkurentnosti i inovativnosti poduzeća i njihovo međusobnoj povezanosti. Posljednji dio poglavlja govori o značaju konkurentnosti i inovativnosti u procesu internacionalizacije poduzeća, te o povezanosti ova tri važna koncepta, njihovim dodirnim točkama i njihovom zajedničkom utjecaju na uspješnost poduzeća.

*Metodologija istraživanja* objašnjava temeljne postavke istraživanja, pozicioniranje i pristupe koji su korišteni u ovoj doktorskoj disertaciji. Poglavlje definira metode istraživanja te njihov dizajn i provedbu. Detaljnije se prikazuju i hipoteze i istraživačka pitanja te objašnjavaju razlozi korištenja kvantitativnih i kvalitativnih istraživačkih metoda.

Empirijski dio *Temeljne odrednice uspješne internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj* sadržava rezultate kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja. Rezultati kvantitativnog istraživanja se temelje na statističkoj analizi podataka baze *Eurobarometar*, koja se bavi pitanjima internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. Na temelju toga, razvija se kvalitativno istraživanje, odabirom uzorka te izradom studija slučajeva. Predstavljena su relevantna istraživanja koja se tiču poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj, kao i analiza prerađivačke industrije u Hrvatskoj. Poglavlje završava prikazom odabralih slučajeva malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj i njihovog iskustva internacionalizacije.

U poglavlju *Rasprava i implikacije* napravljena je *cross-case* analiza, koja je bila temelj za odgovore na istraživačka pitanja.

## **2. PODUZETNIČKI PROCES**

Poduzetnički proces je put od ideje do realizacije i upravljanja poduzetničkim pothvatom. Iako postoje razni prikazi poduzetničkog procesa, istraženi i razvijeni od strane brojnih autora, svi prikazi uključuju ideju, kreiranje i vođenje pothvata. U ovom poglavlju prikazan je razvoj teorija o poduzetničkom procesu, s posebnim naglaskom na rast i razvoj poduzeća.

### **2.1. Faze poduzetničkog procesa**

Jedan od prvih autora koji se bavio poduzetničkim procesom je Gartner (1985), koji je dao sveobuhvatni prikaz poduzetničkog procesa, sa svim do tад istraženim varijablama koje imaju utjecaj na pokretanje poslovnog pothvata, a varijable su bile vezane uz poduzetnika, okolinu, organizaciju i proces. On je poduzetnički proces objasnio kroz šest faza, kako slijedi:

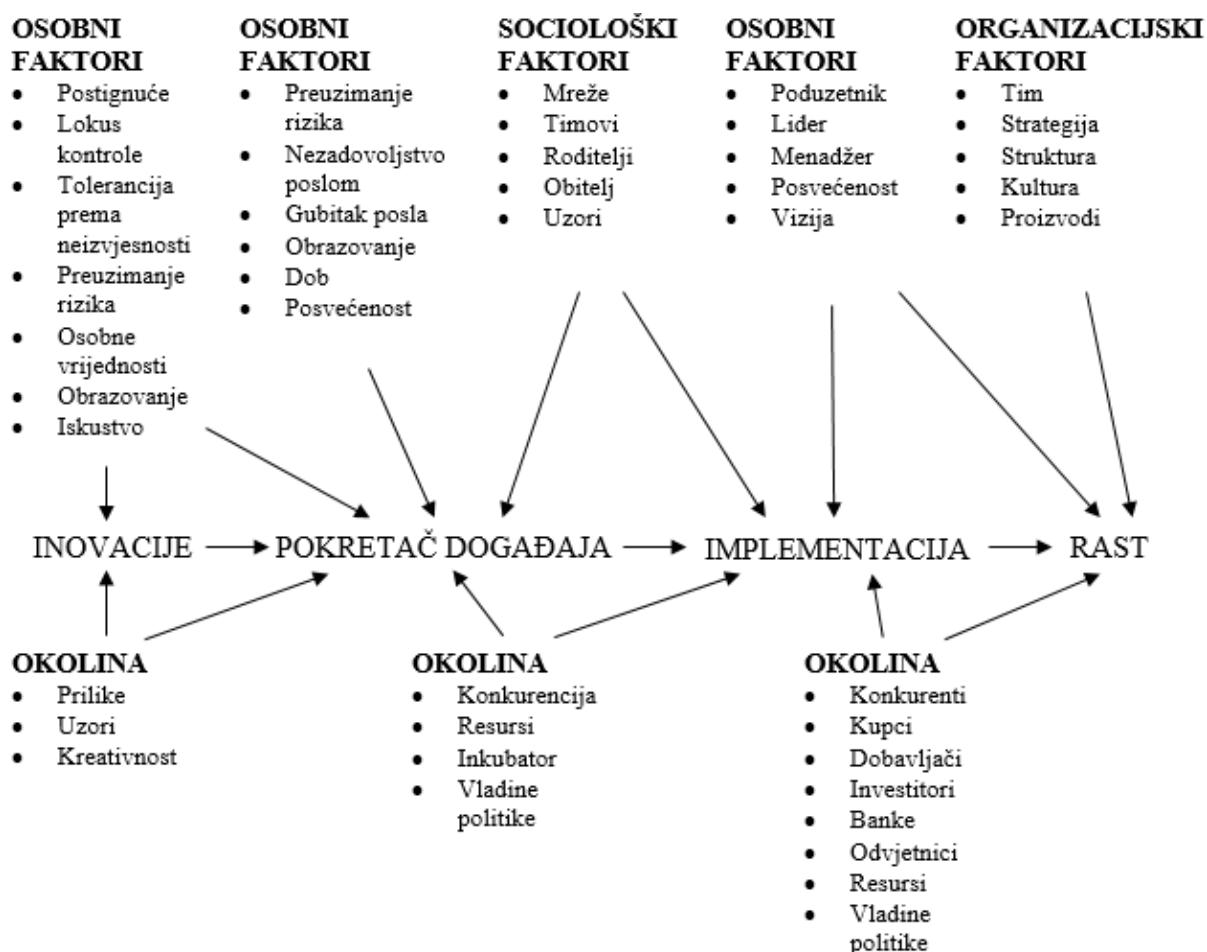
1. prepoznavanje prilike,
2. skupljanje resursa,
3. stvaranje tržišta
4. proizvodnju proizvoda
5. izgradnju organizacije i
6. odgovora na zahtjeve vlade i društva.

Gartnerov prikaz poduzetničkog procesa je bio temelj za model poduzetničkog procesa koji je razvio Moore (1986), koji se sastoji samo od tri faze:

1. inovacija (priključivanje što većeg broja ideja, od kojih se odabire najbolja)
2. implementacija (razvoj proizvoda/usluge i tržišta) i
3. rast (što znači i uspjeh poslovnog pothvata).

Značajniji doprinos izučavanju poduzetničkog procesa dali su Bygrave i Zacharakis (2010), koji smatra da je to proces koji obuhvaća sve funkcije i aktivnosti koje su povezane s prepoznavanjem prilike i stvaranjem organizacije kako bi se ta prilika iskoristila. Kao i njegovi prethodnici, Bygrave početkom procesa smatra pronalazak ideje, bilo da se do nje došlo namjeravanom potragom ili slučajnim otkrićem. Uzimajući u obzir niz relevantnih čimbenika (alternativna karijera, obitelj, prijatelji, uzor, dostupnost resursa, stanje gospodarstva), donosi se odluka hoće li se ići u realizaciju ideje. Realizacijom ideje i uspješnim poslovanjem, dolazi do rasta i razvoja pothvata. Prikaz njegovog modela poduzetničkog procesa dan je na slici 3.

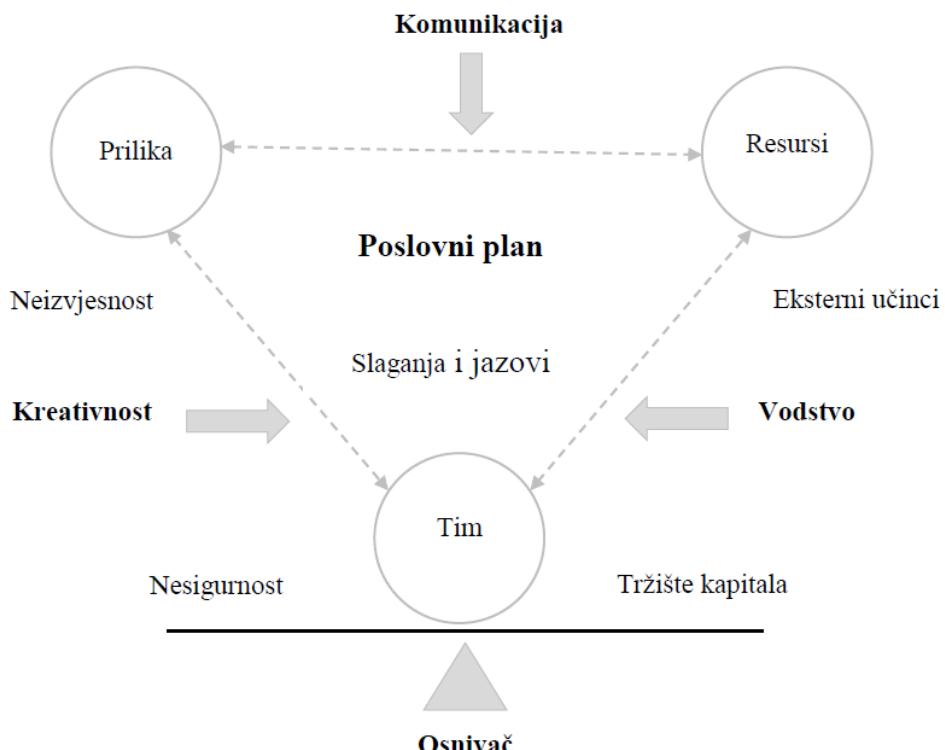
**Slika 3** Model poduzetničkog procesa



**Izvor:** prilagođeno prema Bygrave, W. D., Zacharakis, A. (2009). The portable MBA in entrepreneurship. John Wiley & Sons, New Jersey

Jedan od važnih i prepoznatih modela poduzetničkog procesa je razvijen od autora Timmons i Spinelli (2003), koji smatraju da se poduzetnički proces bez obzira na okolinu i okolnosti, uvijek temelji na nekoliko stavki, koje su pokretačke sile svakog poduzetničkog procesa, a koje se mogu procjenjivati, na koje se može utjecati i koje se mogu mijenjati. Temeljno objašnjenje njihovog modela je da je poduzetnički proces pokrenut prilikom, vođen od strane poduzetnika i njegovog tima, koji imaju ograničenja u resursima, kojima moraju kreativno upravljati. Poduzetnički proces smatraju integriranim i holističkim procesom, jer ovisi o slaganju i ravnoteži svih dijelova, koji su prikazani na slici 4.

**Slika 4** Timmonsov model poduzetničkog procesa



**Izvor:** prilagođeno prema Timmons, J. A., Spinelli, J. S. (2003). New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century, 6th edition, international edition, McGraw-Hill/Irwin, Singapore

Shane et al. (2003) poduzetnički proces definiraju kao proces u kojem se otkrivaju, evaluiraju i iskorištavaju prilike za stvaranje dobara i usluga. Također ističu da je to kreativan proces, u kojem se poduzetnik angažira kroz nove načine kombiniranja resursa, a događa se jer ljudi žele iskoristiti prilike. Upravo u želji i sposobnosti za djelovanje vide glavne utjecaje na poduzetnički proces.

Još jedna, sveobuhvatna definicija poduzetničkog procesa glasi: „Poduzetnički proces je proces rada na novom pothvatu, bilo plasiranja novih proizvoda na postojeća tržišta, postojećih proizvoda na nova tržišta i/ili stvaranje nove organizacije“ (Lumpkin i Dess, 1996; citirano u Hisrich et al., 2008). Hisrich et al. (2008) navodi četiri faze poduzetničkog procesa, od kojih svaka ima određene korake, prikazane na slici 5:

1. identifikacija i procjena prilike,
2. razvoj poslovnog plana,
3. determinacija potrebnih resursa i
4. upravljanje poduzećem.

**Slika 5** Aspekti poduzetničkog procesa

Idenifikacija i procjena prilike	Razvoj poslovnog plana	Potrebni resursi	Upravljanje poduzećem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procjena prilike</li> <li>• Stvara je i duljina prilike</li> <li>• Stvarna i percipirana vrijednost prilike</li> <li>• Rizici i povrat na priliku</li> <li>• Prilika nasuprot osobnim vještinama i ciljevima</li> <li>• Konkurentno okruženje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naslovna stranica</li> <li>• Sadržaj</li> <li>• Izvršni sažetak</li> <li>• Opis poslovanja</li> <li>• Opis industrije</li> <li>• Plan tehnologije</li> <li>• Marketinški plan</li> <li>• Financijski plan</li> <li>• Plan proizvodnje</li> <li>• Organizacijski plan</li> <li>• Operativni plan</li> <li>• Sažetak</li> <li>• Dodaci (prikazi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odrediti potrebne resurse</li> <li>• Odrediti postojeće resurse</li> <li>• Odrediti resursne nedostatke i dostupne dobavljače</li> <li>• Razviti pristup potrebnim resursima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razviti menadžmentski stil</li> <li>• Razumijeti ključne varijable uspjeha</li> <li>• Identificirati probleme i potencijalne probleme</li> <li>• Implementirati sustave kontrole</li> <li>• Razviti strategiju rasta</li> </ul>

**Izvor:** Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2011). Poduzetništvo. 7. izdanje. MATE, Zagreb

Sličan pristup imaju i Barringer i Ireland (2010), koji poduzetnički proces prikazuju kroz četiri faze:

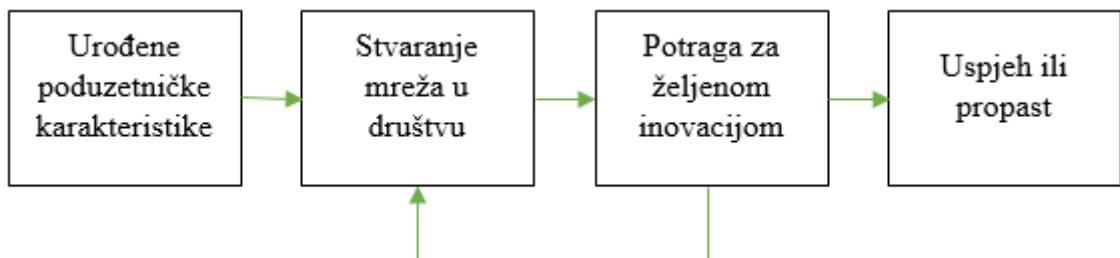
1. odluka da se postane poduzetnikom,
2. razvijanje uspješnih poslovnih ideja,
3. kretanje od ideje prema stvaranju poduzeća i
4. upravljanje i rast poduzeća.

Oni smatraju da sve kreće od same želje osobe da se posveti ostvarivanju poduzetničke karijere. Faza koja se nadovezuje na tu je razvoj uspješnih poslovnih ideja, gdje osoba mora generirati ideje i prepoznati priliku, analizirati izvedivost, napisati poslovni plan, analizirati industriju i konkurenčiju te razviti uspješni poslovni model. U sljedećoj fazi se provode sve pripreme i koraci potrebni za stvaranje poduzeća. U konačnici, dolazi do upravljanja poduzećem i njegovog rasta.

Zanimljiv pogled na poduzetnički proces imaju Leyden i Link (2015), koji poduzetnički proces vide kao proces u kojem poduzetnik traži i stvara inovacije, unutar svoje endogene društvene mreže, u kompleksnoj i neizvjesnoj okolini (slika 6). Oni taj proces vide kao iterativni, u kojem poduzetnik stvara svoje društvene mreže, temeljem svojih očekivanja o koristi tih mreža u budućnosti, nakon čega odlučuje koja inovacija će mu biti fokus i kako ju uspješno realizirati. Glavni čimbenik u ovom procesu je socijalni kapital koji se stvara u spomenutim mrežama.

Temeljni doprinos ovog modela se ogleda u mogućnosti obrazloženja zašto se poduzetnici razlikuju (poduzetnici početnici – iskusni poduzetnici, serijski poduzetnici – poduzetnici s jednim pokrenutim poslovnim pothvatom), a razlozi proizlaze upravo iz odnosa u mreži.

**Slika 6** Iterativni poduzetnički proces



**Izvor:** Leyden, D. P., Link, A. N. (2015). Toward a theory of the entrepreneurial process. *Small Business Economics*, 44(3), 475-484.

Kao posljednja faza svih prikazanih modela poduzetničkog procesa javlja se upravljanje i rast poduzeća. Poduzetnik mora odlučiti na koji način će upravljati poduzećem te na čemu će temeljiti svoj rast i razvoj. Internacionalizacija je jedan od načina opstanka i rasta poduzeća.

## 2.2. Rast i razvoj poduzeća

Razumijevanje rastućih poduzeća je iznimno važno zbog činjenice da upravo mala i srednja poduzeća koja su orijentirana rastu imaju najznačajniji doprinos za svako gospodarstvo (Šarlija i Bilandžić, 2018). Ona osiguravaju napredak, otvaraju nova radna mjesta i podižu razinu gospodarske aktivnosti. Rast je izazov za svako poduzeće, no s druge strane, gotovo svako poduzeće želi i/ili mora rasti te time, između ostalog, pokazuje koliko je uspješno. U ovom poglavlju govori se o fazama životnog ciklusa poduzeća s naglaskom na rast, ali i na razloge i izazove rasta.

Definiranje rasta u svim istraživanjima kreće od temeljne literature u ovom području – teorije Edith Penrose (1959) koja govori o tome da se prilikom istraživanja rast poduzeća promatra dvojako: s jedne strane kao prikaz promjene u količini (proizvodnje, prodaje, izvoza), a s druge strane kao porast u veličini poduzeća ili napredak u kvaliteti, koji je rezultat procesa razvoja,

prilikom kojeg interakcija unutarnjih promjena vodi tome povećanju, ali i promjenama karakteristika rastućeg objekta. Održivi rast poduzeća je ključan kako za stvaranje vrijednosti, tako i za stvaranje novih radnih mesta, a predstavlja kritični dio poduzetničkog procesa (Hanks et al., 1994).

McKelvie i Wiklund (2010) prilikom pregleda literature dolaze do zaključka kako postoje tri glavna smjera istraživanja rasta: (1) rast kao rezultat, (2) rezultati rasta i (3) proces rasta. Istraživači koji proučavaju rast kao rezultat (zavisna varijabla) koriste niz nezavisnih varijabli kako bi objasnili razlike u veličini rasta poduzeća. Drugi pogled je i on zastupa mišljenje kako je rast ono što utječe na neke druge aspekte poslovanja i poduzeća, kao na primjer, što rast znači za proces donošenja odluka ili stjecanje potrebnih kompetencija. Posljednja struja istraživača se fokusirala na razumijevanje samog procesa rasta.

Barringer i Ireland (2016) smatraju da postoji šest temeljnih razloga za rast:

- ekonomija obujma (povećanje proizvodnje smanjuje prosječni trošak o jedinici proizvoda),
- ekonomija opsega (korist koja proizlazi iz djelokruga aktivnosti poduzeća),
- tržišno vodstvo (položaja na tržištu koji omogućuje prepoznatljivost, lakši dolazak do novih kupaca i/ili novih partnerstva),
- utjecaj, moć i izdržljivost (povećanje pregovaračke moći poduzeća i povećanje sposobnosti preživljavanja),
- praćenje rasta ključnih kupaca (zadovoljavanje potreba kupaca koji prolaze kroz proces rasta) i
- privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika (davanje prilika za rast i razvoj talentiranim zaposlenicima, te smanjenje fluktuacije zaposlenika).

Kada se sagledaju mala poduzeća, ona uglavnom na rast i profit gledaju kao komplementarne ciljeve, jer smatraju da mogu postići dugoročnu profitabilnost upravo kroz rast. Kao glavni razlozi za rast se ističu: postizanje profita, rast prodaje, povećanje tržišnog udjela, stabilnost zaposlenika (Hay i Kamshad, 1994).

Radi boljeg razumijevanja samog rasta, u nastavku su prikazani koncepti životnog ciklusa poduzeća, te karakteristike svake od faza.

### **2.2.1. Faze životnog ciklusa poduzeća**

Poduzeća, kao i živući organizmi, prolazi kroz svoj životni ciklus. Od samog osnivanja, pa do eventualnog prestanka postojanja poduzeća postoji nekoliko faza. Iako su brojni istraživači dali razne preglede životnog ciklusa poduzeća (Greiner, 1972, 1998; Katz i Kahn, 1978; Hanks, 1990, 1994; Adizes, 2006, Lester et al., 2003; Barringer i Ireland, 2016), u nastavku rada prikazano je nekoliko različitih pogleda na faze životnog ciklusa poduzeća te zajednički zaključak.

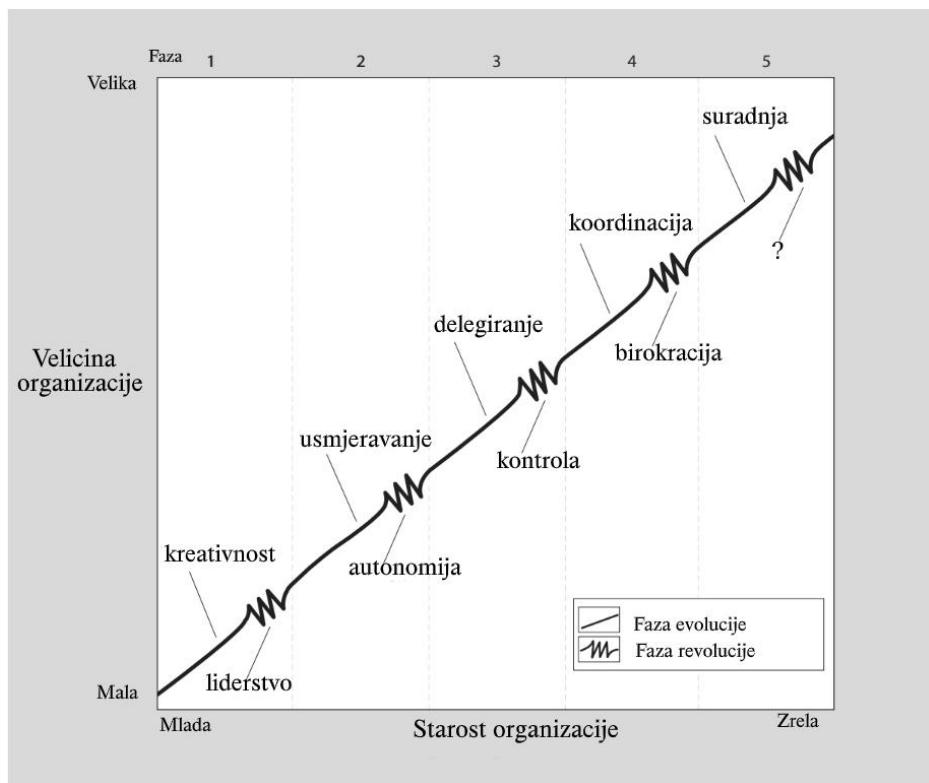
Greiner (1972, 1998) daje prikaz pet faza životnog ciklusa poduzeća, koje karakteriziraju naizmjenični periodi evolucije i revolucije (slika 7). Faza evolucije znači rast poduzeća i karakterizirana je stilom upravljanja koji omogućuje taj rast, dok faza revolucije predstavlja krizu koja se mora riješiti da bi se rast mogao nastaviti. Faze koje ovaj prikaz životnog ciklusa obuhvaća su sljedeće:

1. faza kreativnosti,
2. faza usmjerenja,
3. faza delegiranja,
4. faza koordinacije i
5. faza suradnje.

U prvoj fazi, nazvanoj kreativnost, koja predstavlja samo rađanje poduzeća, naglasak je na stvaranju i proizvoda i tržišta. Ovu fazu karakterizira tehnički i poduzetnički orijentiran osnivač, koji ima za cilj prodaju novog proizvoda. Komunikacija u poduzeću je česta i neformalna, a donošenje odluka je temeljeno na reakcijama tržišta. U ovoj fazi dolazi do krize liderstva, koja je prva faza revolucije. Poduzeće je potrebno strukturirati i voditi kroz početni kaos poslovanja, a za to je potrebno imati menadžerske vještine. Poduzeća koja to prebrode ulaze u fazu usmjerenja, pod vodstvom menadžmenta koji razdvaja poslovne funkcije, jasnije definira zadatke, formalizira komunikaciju. U ovoj fazi poduzeće dolazi i do druge revolucije, krize autonomije. Zaposlenici na nižim hijerarhijskim razinama su razapeti između praćenja procedura i preuzimanja inicijative, te se javlja jača potreba za delegiranjem. Ukoliko se ovaj problem uspješno riješi, tada poduzeće dolazi upravo u fazu delegiranja. Treća faza donosi rast koji proizlazi iz uspješno provedene decentralizacije. Veća odgovornost je dana nižim razinama menadžmenta, motivacija zaposlenika se odvija kroz novčane nagrade, a top menadžment se nerijetko fokusira i na akvizicije poduzeća koja mogu doprinijeti radu tih

decentraliziranih podružnica. U ovoj fazi dolazi do krize kontrole, s obzirom da top menadžment osjeća da gubi cijelokupnu kontrolu nad poduzećem, što nastoji povratiti. Četvrta faza je faza koordinacije, u kojoj dolazi do spajanja pojedinih decentraliziranih jedinica, boljeg sustava planiranja, razvijanja zajedničkih programa, zajedničke tehničke jedinice su centralizirane, dok je operativni dio i dalje decentraliziran. Ovdje se javlja nova revolucija – kriza birokracije, jer je u ovoj fazi organizacija postala prevelika da bi se njome upravljalo kroz rigidne sisteme i formalne procedure. Kako bi se ova kriza prebrodila dolazi do suradnje i ulaska u posljednju fazu – fazu suradnje. Formalnu kontrolu zamjenjuje društvena kontrola i samodisciplina. Umjesto rigidnosti, ponovno se traži fleksibilnost i timski rad, dolazi do smanjenja formalnih sustava kontrole, naglasak je pravodobnoj razmjeni informacija, edukacijskim programima, te poticanju novih rješenja i procesa.

**Slika 7** Pet faza životnog ciklusa poduzeća



**Izvor:** Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-64.

Jedna od najpoznatijih teorija životnog ciklusa organizacije je ona Ichaka Adizesa (slika 8).

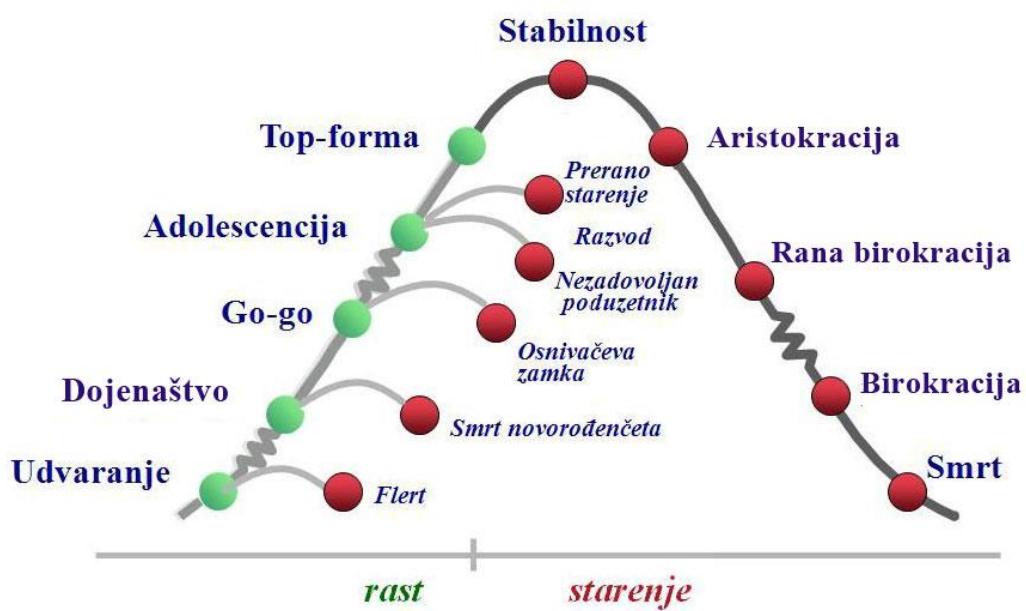
Faze koje on prikazuje su sljedeće (Adizes, 2006):

1. udvaranje
2. doba povoja
3. divlje godine (go-go)
4. adolescencija
5. top forma
6. početak opadanja
7. aristokracija
8. rana birokracija
9. birokracija i
10. smrt.

Sami početak životnog ciklusa organizacije kreće od faze udvaranja, koja se zapravo odnosi na period prije stvaranja organizacije i odnosi se na samu ideju. Ovu fazu karakterizira visoka predanost osnivača, te motivacija koja je više od želje isključivo za profitom. Ukoliko ova faza završi samo na željama, bez realizacije, smatra se „flertom“, no ukoliko dođe do realizacije, stvara se organizacija i ulazi se u doba „dojeničtvina“. U ovoj fazi potrebno preusmjerava se pozornost s ideja na ostvarivanje rezultata. Fokus ove faze je na proizvod (tehnologija, učinci, problemi). Važna karakteristika ove faze je preuzimanje rizika, te vrijeme i emocije da se poslovanje održi. Ukoliko osnivač u ovoj fazi odustane, dolazi do smrti „novorođenčeta“. U protivnom, prelazi se u fazu divlje godine („go-go“). Kompanija doživljava porast prodaje i stabilan tijek novca. U ovoj fazi dolazi do želje da se iskoristi što više prilika, i fokus organizacije je na tržište i prodaju. Organizaciju u ovoj fazi je potrebno često restrukturirati, a problem je što se često zadaci preklapaju, organizacijska struktura je nejasna, a rast je neplanski. Kada se poduzeće ne uspije institucionalizirati, može upasti u „osnivačevu zamku“, što znači da s osnivačem može umrijeti i poduzeće. S druge strane, kada poduzeće shvati i prihvati probleme koje ima, prelazi u sljedeću fazu životnog ciklusa – „adolescenciju“ (ili drugo rođenje). Poduzeće shvaća da postoji potreba za profesionalizacijom menadžmenta i da se poduzeće više ne može poistovjećivati s vlasnikom. U ovoj fazi poduzeće mora proći kroz tri važna prijelaza: delegiranje, promjena načina upravljanja te promjena ciljeva. Radi toga, može doći do čestih sukoba i nezadovoljstva, pa se može dogoditi „razvod“. Poduzeća koja uspješno riješe probleme prelaze u fazu „top forme“. Za navedenu fazu se smatra da je optimalno stanje poduzeća, s ravnotežom procesa i fleksibilnosti. Jedino u toj fazi poduzeće

doživljava izvan prosječni rast i profitabilnost, te zauzima vodeći položaj na tržištu. Poduzeća u ovoj fazi imaju jasnu viziju i ciljeve, jasno upravljanje i definirane prioritete, te potiču kreativnost. Faza stabilnosti zapravo označava prve znake starenja i opadanja. U ovoj fazi poduzeće ima dovoljno akumulirane gotovine, no dolazi do averzije prema riziku i velikog naglaska na formu. Iako rezultati poslovanja ne daju naznake problema, način poslovanja zapravo pokazuje put kojim je poduzeća krenulo – u fazu „aristokracije“. U ovoj fazi promjene se pokušavaju izbjegći radi sprječavanja sukoba u poduzeću. Kao posljedica toga dolazi do manjih očekivanja za rastom i manje želje za novim proizvodima, tehnologijom ili tržištem. Samim time ne radi se na inovacijama, i fokus je na to kako se nešto radi u poduzeću, nego što i zašto se radi. Kada poduzeće izgubi sve načine da se održava u prividnoj stabilnosti, poduzeće konačno prelazi u posljednje faze svog životnog ciklusa koje vode do smrti poduzeća. Prva sljedeća faza nakon „aristokracije“ je „rana birokracija“, koju obilježavaju međusobni unutarnji sukobi i okrivljavanja, gubi se fokus na kupce, proizvodi i tehnologija su zastarjeli, a u poduzeću se traže krivci za nastalu situaciju. Iz ove faze poduzeće brzo ulazi u fazu birokracije, gdje postoji problem proizvodnje sredstava za vlastiti opstanak, gubi se kontrola, a sustav je prepun blokada. U ovoj fazi u poduzeću ostaju samo administratori, a poduzetnici odlaze. S obzirom da nema novih ideja, razvoja, a poduzeće nema niti vlastitih sredstava, dolazi do posljednje faze u životnom ciklusu poduzeća i smrti organizacije. Adizes smrt organizacije definira kao nedostatak sredstava kako bi se članovi organizacije nagradili za svoj rad.

**Slika 8** Adizesov životni ciklus poduzeća



Izvor: Adizes Southeast Europe, dostupno na: <https://www.adizes.hr/adizes-change-management/>

Vrlo jednostavan prikaz životnog ciklusa poduzeća daju autori Barringer i Ireland (2016), koji navode sljedećih pet faza:

1. ulazak,
2. rani rast,
3. kontinuirani rast,
4. zrelost i
5. opadanje.

Ulazak na tržište je inicijalna faza, u kojoj poduzeće spoznaje svoju snagu i sposobnosti te kreće s prodajom svojih proizvoda ili usluga. Za ovu fazu je karakteristično da je osnivač vrlo uključen u operativno poslovanje, a u poduzeću nisu još uspostavljena pisana pravila ili određene procedure. Glavni izazov ove faze je uspostaviti temelje za stvaranje stabilne organizacije. Rani rast predstavlja sljedeću fazu, u kojoj poduzeće ostvaruje povećanje prodaje, ali se suočava i s rastućom kompleksnosti poslovanja. Poduzeće pokušava povećati svoj tržišni udio, u poslovanju dolazi do razvoja politika i procedura, a osnivač svoju pažnju mora usmjeriti ka upravljanju i vođenju poduzeća. Iz toga proizlaze i glavni izazovi ove faze: formalizacija poslovanja i učenje nove uloge osnivača. U fazi kontinuiranog rasta dolazi do sve izraženije potrebe za formalizacijom, ali i za sve većim potrebama za resursima i znanjem. Poduzeće često proširuje svoj assortiman proizvoda i usluga i širi se na nova tržišta. Glavni izazovi ove faze proizlaze iz kapaciteta vlasnika i menadžera u vidu znanja i iskustva za vođenje poduzeće kroz rast te uspostavljanju jasne organizacijske strukture i procedura. Kada dolazi do usporavanja rasta, poduzeće ulazi u fazu zrelosti. U ovoj fazi je fokus na upravljanju postojećim proizvodima i uslugama, a ne na proširenje assortimana. Inovativnost u ovoj fazi slabii, često su razlog tome rigidne procedure i politike poduzeća. Glavni izazovi u ovoj fazi su zadržati strast vlasnika, menadžera i djelatnika za ono što rade, kao i odlučiti o dalnjem rastu – organskom ili eksternom. Posljednja faza prikazanog ciklusa je opadanje. U ovoj fazi u poslovanju poduzeća dolazi ili do značajnog pogoršanja ili do prekida poslovanja. Do ovo faze dolazi kada poduzeće ne prati trendove na tržištu što znači da konkurenca ima priliku osvojiti tržište novih i inovativnijim proizvodima. Također, može se dogoditi da se poduzeće prilikom rasta previše raspršilo i odlutalo od svojih temeljnih ciljeva i kompetencija te time izgubilo svoju konkurentsку prednost.

Lester et al. (2003) također predlažu model od pet faza:

1. postojanje,

2. preživljavanje,
3. uspjeh,
4. obnova i
5. propadanje.

Prva faza predstavlja početak razvoja poduzeća. Karakterizirana je fokusom na privlačenje dovoljnog broja kupaca kako bi se pozicionirali na tržištu. Druga faza predstavlja početak rasta, a poduzeće je fokusirano na razvoj kompetencija i generiranje profita koji je dovoljan za nastavak operacija i financiranje daljnog rasta. Treća faza obično znači i zrelost poduzeća. Poduzeće je prošlo test preživljavanja i sada nastoji štititi ono što je postiglo, umjesto osvajanja novih tržišta. U četvrtoj fazi poduzeće vraća fokus na kreativnost i inovativnost, koju je imalo u početku, te stavlja potrebe kupaca ispred potreba same organizacije. U posljednjoj fazi poduzeće se suočava s mnogim problemima, unutar organizacije, ali i s problemima na tržištu. Ovo je faza nakon koje poduzeća često prestanu postojati. Lester et al. (2003) u svom istraživanju nastroje i empirijski provjeriti što to karakterizira svaku fazu životnog ciklusa poduzeća, odnosno kako se jedna faza razlikuje od druge, te su definirali kako se faze razlikuju po određenim specifičnostima kao što je stanje poduzeća (veličina poduzeća i raznolikost tržišta), struktura poduzeća (formalizacija i specijalizacija), način donošenja odluka (moć vlasnika, prenošenje informacija, odgovornost i sudjelovanje u donošenju odluka) i strategija poduzeća.

Iako svi navedeni autori navode različiti broj faza životnog ciklusa i njihovih naziva, svi pogledi na faze životnog ciklusa poduzeća prikazuju da poduzeća evoluiraju i tijekom rasta prolaze kroz faze koje se razlikuju po izazovima s kojima se poduzeće susreće, kao i potrebnim kompetencijama i resursima u svakoj od faza. U svakom od prikazanih koncepata vidljivo je da od samih početaka razvoja (ideja i osnivanje poduzeća) poduzeće prolazi kroz prepoznatljive faze, kroz koje raste i sazrijeva, ali prolazi i kroz probleme specifične za svaku fazu. Poduzeća moraju pravovremeno osvijestiti fazu u kojoj se nalaze, kako bi osigurali kompetencije i znanja, koja će im omogućiti da se uspješno nose s problemima, ali i prepoznaju prilike za daljnji rast. Važno je razumjeti da poduzeća ne moraju kroz navedene faze prolaziti linearно. Poduzeća teže rastu i razvoju, a motivi koji stoje iza toga mogu biti različiti, no isto tako postoje različiti čimbenici i izazovi koji utječu na rast i razvoj poduzeća.

## **2.2.2. Čimbenici i izazovi rasta**

Uvriježeno je mišljenje kako poduzeća moraju rasti, jer je to preduvjet njihovog opstanka. Ipak, mnoga poduzeća ne rastu zbog raznih čimbenika: nepoduzetan ili neefikasan menadžment poduzeća, nemogućnost prikupljanja potrebnog kapitala, nemogućnost prilagodbe na promjenjivu okolinu, krive odluka koje često vode do pogrešaka i dodatnih troškova ili set okolnosti koji je izvan kontrole poduzeća (Penrose, 1959). Čimbenici koji utječu na rast poduzeća, a mogu biti poticaj ili izazov rastu, najčešće se dijele na interne i eksterne čimbenike (Davidsson et al., 2010). Interni čimbenici obuhvaćaju: čimbenike povezane s poduzetnikom, čimbenike povezane sa strukturom poduzeća te čimbenike povezane sa strategijom poduzeća. Eksterni čimbenici se odnose na industriju u kojoj se poduzeće nalazi te poduzetnički ekosustav.

Čimbenik od kojeg se često kreće prilikom promatranja rasta poduzeća je motivacija samog vlasnika/menadžera poduzeća. Motivacija ima snažnu korelaciju s rastom, a vlasnici/menadžeri kroz motivaciju, a zatim namjeravano ponašanje imaju veliki utjecaj na rast poduzeća (Delmar i Wiklund, 2003), što znači da će vlasnici/menadžeri s većom motivacijom izglednije zaista i ostvariti rast poduzeća (Delmar i Wiklund, 2008). Nedostatak vještina za upravljanje rastom poduzeća i strategijama rasta je čest interni izazov u tom procesu (Hay i Kamshad, 1994; Collinson i Quinn, 2002), kao i čimbenik koji ima snažan utjecaj na taj proces. Barringer i Ireland (2016) identificiraju dva seta izazova s kojima se svako poduzeće suočava prilikom rasta: menadžerski kapacitet i svakodnevni izazovi rasta, ali oba navedena skupa izazova se mogu smatrati internima. Menadžerski kapacitet podrazumijeva sposobnost poduzeća da iskorištava prilike koje proizlaze iz novih proizvoda ili usluga. Poduzeće pronalazi i odlučuje koje prilike će iskoristiti, a kako bi to bilo moguće potrebne su mu dvije vrste kompetencija: poduzetničke i menadžerske (Barringer i Ireland, 2016; prema Penrose, 1959). Poduzetničke kompetencije dovode do kreiranja novih proizvoda i razvoja novih tržišta, dok menadžerske kompetencije osiguravaju funkcioniranje poduzeća i profitabilnost prilikom iskorištavanja tih novih prilika. Problem nedostatka menadžerskog kapaciteta koje poduzeće trenutno ima znači da poduzeće ne može iskoristiti prilike, te je primorano tražiti nove zaposlenike. Novi problem proizlazi iz činjenice da je potrebno određeno vrijeme da se novi zaposlenici uklope u organizacijsku kulturu, nauče sve o poslovanju te da osiguraju taj nedostajući kapacitet. Prilikom rasta poduzeća, postoji nekoliko svakodnevnih izazova s kojima se poduzeća susreću:

- upravljanje novčanim tokom (osiguravanje likvidnosti poduzeća te zadovoljavanje potreba za povećanim iznosom gotovine za poslovne procese),
- stabilnost cijena (u slučaju kada rast dolazi nauštrb tržišnog udjela konkurencije, postoji opasnost od cjenovnog natjecanja),
- kontrola kvalitete (osiguravanje zadovoljavajuće razine kvalitete, kroz osiguranje odgovarajuće infrastrukture) i
- ograničenja kapitala (pronalazak internih ili eksternih izvora kapitala za razvojne projekte).

Kada se sagledaju eksterni izazovi, lokacija poduzeća se izdvaja kao važno pitanje. Performansa poduzeća tijekom rasta može biti pod utjecajem specifičnih karakteristika lokacije, posebno po pitanju lokacije u centrima znanja, koje je važan resurs za poduzeće u fazama rasta i razvoja (Audretsch i Dohse, 2007), ali i za samu ekonomsku situaciju regije (Hay i Kamshad, 1994). Vanjsko financiranje, kroz fondove i investitore rizičnog kapitala, je još jedan važan čimbenik i izazov, a može pridonijeti ostvarivanju bržih stopa rasta (Engel, 2002). Kao jedan od ključnih izazova Hay i Kamshad (1994) izdvajaju i industriju u kojoj se poduzeće nalazi, točnije intenzitet konkurencije u toj industriji. Intenzivna konkurenca u određenoj industriji može poduzeću otežavati i sam opstanak, ali i rast. U takvim situacijama poduzeća se često bore za preživljavanje i imaju ograničene mogućnosti rasta koje su definirane upravo stanjem u industriji. Bartlett i Bukvič (2001) kao važne utjecaje vide: institucionalne izazove (zakoni, regulative, potpore), stanje na tržištu (potražnja za proizvodima, pristup resursima, naplata potraživanja) i društvene barijere (korupcija, nepovjerenje u poslovne partnere, nepovjerenje u institucije).

Prilikom istraživanja rasta potrebno je u obzir uzimati i interne i eksterne čimbenike rasta, radi boljeg razumijevanja rasta poduzeća i definiranja strategija koje će do rasta i dovesti.

### **2.2.3. Rast i internacionalizacija**

Kvalitetna priprema poduzeća za rast predstavlja zdravi temelj tog procesa. Iako je put rasta nerijetko kombinacija pokušaja i pogrešaka, kvalitetna priprema omogućava poduzeću realno sagledavanje situacije te smanjenje mogućnosti donošenja krivih odluka. Poduzeće mora osvijestiti činjenicu da strateško planiranje može doprinijeti rastu. Kroz definiranje jasne vizije, koja će biti fokusirana na rast, profit i tržište, te koristeći razne strateške analize, poduzeće definira strategije koje su temelj za poslovanje orijentirano rastu (Skrt i Antočić, 2004). Postavljanje dugoročnih ciljeva i strateško planiranje su važna prepostavka rasta poduzeća, ali uz sposobnost prihvaćanja promjena. Poduzeća koja se mogu i znaju prilagoditi tržištu, a da ne izgube temeljni fokus, su poduzeća koja mogu uspješno rasti i razvijati se (Titus et al., 2011). Ovakav pristup Barringer i Ireland (2016) razlažu u tri ključna područja za pripremu rasta:

- razumijevanje prirode rasta,
- posvećenost temeljnoj strategiji i
- planiranje rasta.

Kako bi razumjeli cjelokupnu prirodu rasta, poduzeća moraju razumjeti industriju i tržište, te povezano s time, koliko je moguće rasti u uvjetima koje oni pružaju. Sukladno tome, poduzeća moraju biti svjesna opasnosti prebrzog rasta te da moraju znati koliki rast im dopušta postojeća infrastruktura poduzeća. Za razumijevanje prirode rasta, bitno je znati da se rast ne odražava uvijek pozitivno na poslovni uspjeh. Razumijevanje temeljne strategije poduzeća predstavlja razumijevanje ključnih kompetencija poduzeća. Poduzeće mora ostati posvećeno temeljnom poslovanju (*core business*), odnosno poslovanju u kojem ima snažnu konkurenčku prednost i oduprijeti se iskušenjima lutanja u dodatnim aktivnostima gdje takva prednost ne postoji. Planiranje rasta se odnosi na osvještavanje poduzeća o tome kakav rast može ostvariti i na koji način, te pripremiti cjelokupnu infrastrukturu i aktivnosti kako bi taj proces bio uspješan. Planiranje rasta zahtijeva promišljanje menadžmenta poduzeća kako i za što koristiti interne resurse, ali i eksterne resurse i ekspertizu (Coad i Guenther, 2014).

Upravo tijekom ovakve pripreme poduzeća za rast, ono mora odlučiti i na koji način će rasti. Internacionalizacija poduzeća je jedan od načina koje poduzeće može izabrati za svoj rast i razvoj, a u taj proces treba ući svjesno jer donosi brojne mogućnosti ali i izazove s kojima se poduzeće susreće. Internacionalizacija se može promatrati kao način rasta poduzeća i razvojni proces, s obzirom da uključuje uspostavljanje nabavnih i tržišnih aktivnosti preko nacionalnih granica (Welch i Loustarinen, 1988; Jones, 1999; Davidsson et al., 2010). Prilikom istraživanja

rasta još uvijek postoji niz otvorenih pitanja koja privlače pažnju istraživača (indikatori i mjere rasta, procjena potencijala, razumijevanje internog i eksternog rasta malih i srednjih poduzeća i sl.). Fokus ove disertacije je na internacionalizaciji poslovanja malih i srednjih poduzeća, stoga će se rast u nastavku ovog rada promatrati u tom kontekstu.

Sapienza et al. (2006) ističu da internacionalizacija stvara mogućnosti za rast poduzeća, ali i omogućava učenje o tome kako rasti. Internacionalizacija stavlja poduzeće u neizvjesnu i rizičnu situaciju, u kontekst koji ga tjera da se snade u novoj situaciji. Autori zaključuju da to omogućuje poduzeću da stvara nove sposobnosti, izvrši strukturne promjene u poduzeću, ali mu daje i svojevrsnu platformu za proširenje aktivnosti, proizvoda i tržišta. Samim time internacionalizacija utječe na daljnje iskorištavanje prilike za rast. Leko Šimić et al. (2007) smatraju da su strana tržišta često kompleksna i nepredvidiva za poduzeća koja dolaze na ta tržišta, ali im pružaju priliku za rast. Internacionalizacija malih poduzeća predstavlja otvoreno područje istraživanja, koje može doprinijeti razumijevanju nelinearnosti, heterogenosti i multidimenzionalnosti rasta malih poduzeća (Davidsson et al., 2010).

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

Internacionalizacijom se smatra geografska ekspanzija poslovnih aktivnosti preko nacionalne granice (Ruzzier et al., 2006). Na internacionalizaciju se gleda kao na proces stvaranja mreža poslovnih odnosa u drugim državama, kroz ekspanziju, penetraciju i integraciju (Johnson i Vahlne, 1990). Najjednostavnije objašnjenje pojma internacionalizacije su dali Welch i Loustarinen (1988) koji kažu da je to rastuća uključenost u međunarodne operacije, a razlog za tako široko postavljenu definiciju pronalaze u činjenici da internacionalizacija može biti prema unutra i prema van. Ta uključenost u međunarodne operacije se mjeri kroz nekoliko dimenzija:

- način rada (koji se objašnjava kroz pristup poduzeća internacionalizaciji: izvoz, uvoz, otvaranje podružnice, ulaganje u inozemstvo i drugi oblici poslovnih aktivnosti i suradnje),
- predmet prodaje (širenje proizvodne linije, nova proizvodna linija ili fokus na drugu vrstu aktivnosti kao što su usluge, tehnologija, *know-how*),
- ciljano tržište (odabir stranih tržišta prema njihovoj političkoj, kulturno-istorijskoj, ekonomskoj i fizičkoj udaljenosti) i
- organizacijski kapacitet (prilagođenost organizacijske strukture, zaposlenika i financija za proces internacionalizacije).

Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća je novi fenomen, koji objašnjava procese koji se značajno razlikuju od procesa u velikim poduzećima, te pokušava objasniti pristupe i uspjehost tih procesa u malim i srednjim poduzećima (Etemad i Wright, 2003). Internacionalizacija je nešto više od samog procesa odabira tržišta (Kuivalainen et al., 2012). Mnoga mala i srednja poduzeća još uvijek uvelike ovise o domaćem tržištu, ne razmišljaju o mogućnostima internacionalizacije poslovanja (nedovoljno znanja i kompetencija), a kada u procese internacionalizacije i uđu, zbog nedovoljne pripreme, suočavaju se s brojnim preprekama u ovom procesu (Costa et al., 2015). U procesu internacionalizacije poduzeća moraju odlučiti o načinu, vremenu i opsegu ulaska na strana tržišta, a te odluke su pod utjecajem niza unutarnjih i vanjskih čimbenika (Olejnik, 2013) te potencijalnih izazova.

Internacionalizacija se često povezuje samo s izvozom, međutim postavlja se pitanje što se događa s ostalim dijelovima poslovanja. U istraživanjima se često zanemaruje internacionalizacija aktivnosti lanca vrijednosti poduzeća (Zahra i George, 2002), te se javljaju neodgovorena pitanja kao što su: koje dijelove proizvodnje, marketinga, istraživanja i razvoja,

prodaje poduzeća ostavljaju u svojim državama, a koje dijelove internacionaliziraju i zašto (Young et al., 2003).

U nastavku ovog poglavlja, predstavljeni su različiti pristupi internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća, kao i spomenute pretpostavke i izazovi tog procesa. Teorije o internacionalizaciji svoje korijene pronalaze u bihevioralnoj teoriji, teoriji donošenja odluka, organizacijskoj teoriji i teoriji o poduzetništву. Za konceptualno, empirijsko i metodološko razumijevanje internacionalizacije malih i srednjih poduzeća potrebno je imati široku perspektivu, jer ovaj se ne može razumjeti i objasniti kroz jednostrani pristup istraživanju (Coviello i McAuley, 1999).

### **3.1. Teorije i pristupi internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća**

U izučavanju internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, postoji nekoliko prepoznatljivih smjerova, od kojih je svaki prikazan u nastavku rada.

#### **3.1.1. Postupna internacionalizacija**

Prvi pristup internacionalizaciji se veže uz postupnu internacionalizaciju ili internacionalizaciju u fazama. Teorije koje obuhvaća su Uppsala model internacionalizacije i Model inovacije.

Uppsala model je razvijen na istoimenom sveučilištu u Švedskoj, a autori Johanson i Vahlne (1977) govore o nekoliko faza u procesu internacionalizacije poduzeća:

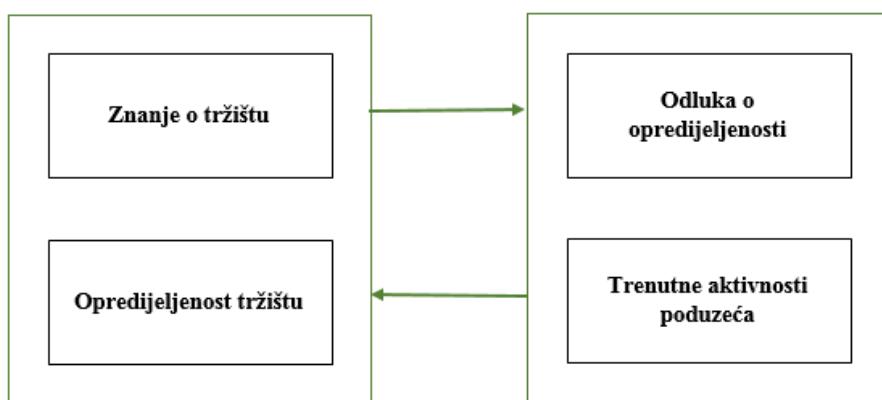
1. bez izvoznih aktivnosti u poduzeću,
2. izvoz preko nezavisnog predstavnika,
3. otvaranje prodajnog predstavništva u stranoj državi te
4. otvaranje proizvodne jedinice u stranoj državi.

Sve odluke o aktivnostima se donose nakon stjecanja potrebnog znanja, a tržišta se biraju prema fizičkoj blizini/udaljenosti od domaćeg tržišta. Fizička udaljenost između domaćeg i međunarodnog tržišta se promatra kao važan čimbenik koja ometa tok informacija između

poduzeća i tržišta, a uključuje i elemente kao što su razlika u jeziku, kulturi, političkom sustavu, razini obrazovanja i institucionalnom razvoju (Anderson, 1993).

Uppsala model internacionalizacije (slika 9) prikazuje dinamični model, u kojem ishodi jednog ciklusa predstavljaju ulaznu varijablu za sljedeći ciklus. Konkretno u ovom modelu to znači da znanje o tržištu i opredijeljenost za tržište, utječu na odluku o opredijeljenosti (korištenju resursa na odabranu tržište) i poslovne aktivnosti na tom tržištu, a povratnom vezom te dvije varijable ponovno utječu na znanje o tržištu i opredijeljenost za tržište (Johanson and Vahlne, 1977).

**Slika 9** Uppsala model internacionalizacije



**Izvor:** Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

Detaljnije rečeno, ovaj model počiva na prepostavkama da poduzeće svoju opredijeljenost za tržište temelji na količini resursa usmjerenih na odabranu tržište, te alternativne mogućnosti koje postoje za te korištene resurse. Osim toga, smatra se da međunarodne aktivnosti zahtijevaju visoku razinu znanja, a znanje se stječe i iskustvom poslovanja na međunarodnom tržištu. Upravo zbog toga Johanson i Vahlne (1990) smatraju da se internacionalizacija događa malim, inkrementalnim pomacima, no navede i tri iznimke:

- poduzeća koja imaju više resursa, lakše podnose posljedice koje donosi opredijeljenost za neko tržište, te mogu poduzimati veće korake u procesu internacionalizacije,
- kada je tržište stabilno, potrebna znanja se mogu steći i na druge načine, ne samo iskustveno (kroz iskustva drugih poduzeća, istraživanje)
- kada poduzeće ima značajna iskustva sa drugih sličnih tržišta, može generalizirati i primijeniti iskustveno znanje na drugo tržište.

Na tragu navedenog, Forsgren (2002) također u pitanje stavlja organizacijsko učenje, za koje smatra da je u ovom modelu promatrano preusko, te navodi da organizacije ne uče nužno samo kroz vlastito iskustvo, već mogu učiti na jedan od sljedećih načina:

- kroz partnerske odnose, prikupljaju znanje od poduzeća koja su prošla kroz određena iskustva,
- kroz imitativno učenje, promatrujući relevantna poduzeća, te poduzimajući korake slične njihovima,
- zapošljavanje ljudi u poduzeću koji imaju potrebna znanja.

Iako je Uppsala model internacionalizacije jedan temeljnih teorijskih pristupa internacionalizaciji, i sami autori su uočili da postoji potreba za produbljivanjem ovog koncepta, te su ga nadogradili u teoriju mreža, o čemu se govori u sljedećem dijelu rada.

Kod postupne internacionalizacije, drugi model koji je potrebno spomenuti naziva se model inovacije. Model inovacije temeljnu postavku internacionalizacije pronalazi u prihvaćanju inovacije, odnosno internacionalizacija se smatra svojevrsnom inovacijom poduzeća (Andersen, 1993), a temelji se na ideji o postupnom procesu internacionalizacije, koji je povezan s novim potrebama poduzeća, novim mogućnostima ili novim resursima. Nekoliko autora prikazuje ovaj pristup internacionalizaciji, sa sličnim tumačenjima. Bilkey i Tesar (1977) među prvima raspravljaju o ovom pristupu. Oni navode šest faza ovog procesa:

- a) menadžment poduzeća nije zainteresiran za izvozne aktivnosti,
- b) menadžment poduzeća odgovara na slučajnu potražnju, bez ulaganja dodatnog napora za aktivni izvoz,
- c) menadžment počinje aktivno tražiti prilike za izvoz,
- d) poduzeće počinje eksperimentalni izvoz na najbliže tržište,
- e) poduzeće je iskusno u izvozu na najbliže tržište,
- f) na temelju prethodnog iskustva, poduzeće nastoji proširiti izvozne aktivnosti na druga tržišta.

Vrlo slično tumačenje ima i Czinkota (1982), koja također kreće od prepostavke da poduzeća nisu zainteresirana za izvoz, te da kroz postupno upoznavanje s najbližim tržištem, postaju iskusni i orijentirani izvoznici.

Cavusgil (1980) daje nešto drugačiji prikaz faza kroz koje poduzeće prolazi:

- a) prodaja na domaćem tržištu,
- b) pred-izvozna faza – poduzeće traži informacije i analizira izvedivost izvoza,

- c) eksperimentalna uključenost – poduzeće započinje limitirani izvoz na blisko tržište,
- d) aktivna uključenost – povećanje izvoza, nove zemlje,
- e) posvećena uključenost – poduzeće kontinuirano traži prilike i donosi odluke o raspodjeli resursa između domaćeg i stranog tržišta.

Reid (1981) također proces internacionalizacije objašnjava kroz pet faza:

- a) svijest o izvozu
- b) namjera za izvoz,
- c) probni izvoz,
- d) evaluacija izvoza,
- e) prihvatanje izvoza,

kroz koje objašnjava put poduzeća od razvijanja same svijesti o izvozu i prepoznavanja prilike, preko razvoja motivacije i prvih pokušaja izvoza, te konačno do evaluacije i donošenja odluke o posvećivanju dalnjim izvoznim aktivnostima.

Glavne razlike u prikazanim modelima se pronalaze u broju faza kroz koje poduzeće prolazi, te u početnim fazama, gdje neki autori smatraju da je poticaj za izvoz došao iz eksternih izvora, dok drugi smatraju poticaji dolaze iz internih izvora odnosno traženja prilika.

Obje teorije se promatralju kao bihevioralne, a razlozi za postepenu internacionalizaciju se pronalaze u sljedećem:

1. nedostatak znanja u poduzeću, posebno iskustvenog znanja i
2. neizvjesnost povezana s odlukom o internacionalizaciji (Andersen, 1993).

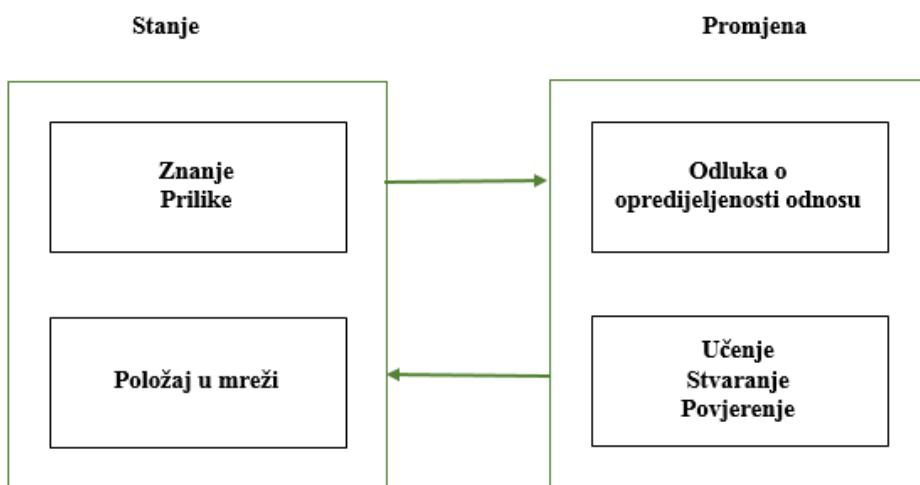
### **3.1.2. Teorija mreža**

Drugi pristup je svojevrsna nadogradnja na Uppsala model internacionalizacije i naziva se Teorija mreža. Internacionalizacija je poduzetnički proces koji je dio institucionalne i socijalne mreže koja podupire poduzeće u vidu pristupa informacijama, ljudskom kapitalu, financijama i slično (Bell et al., 2003). Na internacionalizaciju se gleda i kao na proces rasta koji se realizira kroz socijalne i poslovne odnose razvijene tijekom vremena na temelju postojećih odnosa, odnosno kroz stvaranje mreža (Barbosa et al., 2005). Mala i srednja poduzeća često nastoje postati dio poslovnih mreža i odnosa, kako bi povećali svoju konkurentnost, a nerijetko u tome

vide i jedinu priliku za preživljavanje u borbi s domaćom i međunarodnom konkurencijom (Battaglia et al., 2006).

Nakon što je u brojnim istraživanjima dokazana važnost mreža u procesu internacionalizacije poduzeća, autori Johanson i Vahlne (2009) su nadogradili svoj originalni model. Nove postavke odnose se na stvaranje novog znanja koje proizlazi iz odnosa u mreži, kao i prepoznavanju prilika u tim odnosima. Također, sve što se događa je u kontekstu odnosa u mreži u kojoj se nalazi poduzeće, a o ulozi poduzeća u toj mreži svakako ovisi i uspjeh. Poduzeća mogu biti *insideri* ili *outsideri* u relevantnoj mreži odnosa na tom tržištu (Johanson i Vahlne, 2009). *Insider* je poduzeće koje ima dobro utemeljen položaj u poslovnoj mreži, dok se *outsiderom* smatra poduzeće koje nema uspostavljen položaj u mreži. Autori uvode ove pojmove, jer smatraju da je položaj *insidera* jedan od bitnih preuvjeta za proces internacionalizacije. Ovaj revidirani model prikazan je na slici 10.

**Slika 10** Proces internacionalizacije kroz mreže



**Izvor:** Johanson, J., Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

Kako je vidljivo na slici, model se sastoji od varijabli stanja i varijabli promjena, koje međusobno utječu jedne na druge. Znanje (prvenstveno znanje i spoznaja o prilikama), kao i položaj poduzeća u poslovnoj mreži, utječu na razinu opredijeljenosti za razvoj odnosa u mreži, kao i na učenje te razvoj povjerenja i jačanje odnosa u mreži. Johanson i Vahlne (2009) u ovom modelu sve promatralju kao odnose u poslovnoj mreži pa tako smatraju i da se internacionalizacija događa s ciljem razvoja tih odnosa, odnosno radi jačanja položaja u toj mreži.

### **3.1.3. Born Globals**

Sljedeći pristup je brza internacionalizacija ili *born globals*. Ovakva poduzeća se često nazivaju i međunarodni poduzetnički pothvati (*International New Venture – INV*). Ova teorija govori o poduzećima koji su od samih početaka odlučili na proces internacionalizacije te su gotovo od samog osnutka prisutni na međunarodnom tržištu. Jedna od prvih, sveobuhvatnih definicija ovakvih poduzeća govori da su to poduzeća koja od osnutka teže ostvarivanju konkurentske prednosti kroz korištenje resursa i prodaju outputa u više zemalja (Oviatt i McDougall, 1994). Unatoč oskudnim resursima (financijskim, ljudskim, nematerijalnim) koje karakteriziraju većinu malih i srednjih poduzeća, *born global* poduzeća u velikoj mjeri sudjeluju u međunarodnom poslovanju od vrlo ranih faza (Weerawardena et al., 2007), a njihove aktivnosti nisu rezultat neočekivanih narudžbi ili postupnih aktivnosti nego dio strateškog planiranja od samih početaka (Zuchella et al., 2016).

Promjene u ekonomskim, tehnološkim i društvenim postavkama, omogućile su poduzećima da pronalaze nove izvore konkurentske prednosti, a glavne promjene koje se odnose na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća pronalaze se u sljedećem:

- povećanje brzine, kvalitete i efikasnosti međunarodne komunikacije i prijevoza,
- homogenizacija mnogih tržišta,
- sve veći broj menadžera i poduzetnika koji su izloženi međunarodnom poslovanju,
- povećanje međunarodnih izvora financiranja,
- ljudski kapital je međunarodno mobilniji (Oviatt i McDougall, 1994).

Moguće je zaključiti da se ovaj pristup temelji na tri važne postavke: (1) novi uvjeti na tržištu, (2) tehnološki razvoj i (3) višestruka znanja i sposobnosti ljudi, posebno osnivača poduzeća koje postaje *born global* (Madsen i Servais, 1997). Proces internacionalizacije se zbog svega navedenog, pojednostavljuje, a samim time veći broj poduzeća se može odlučiti za ovaku vrstu internacionalizacije.

**Slika 11** Vrste međunarodnih poslovnih pothvata



**Izvor:** Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.

Slika 11 prikazuje vrste međunarodnih poslovnih pothvata s obzirom na razinu aktivnosti i broj zemalja u kojima poduzeće posluje. Poduzeća koja provode nekoliko poslovnih aktivnosti su uglavnom poduzeća koja se bave uvozom/izvozom u zemljama koja su poznata poduzetniku (nekoliko zemalja) ili poduzeća koja neprestano traže prilike za trgovanje gdje god imaju uspostavljene mreže odnosa (mnogo zemalja). Geografski fokusirana poduzeća provode mnogo poslovnih aktivnosti u odabranoj regiji, dok je najizraženija međunarodna aktivnost u najviše zemalja kod globalnih *start-upova*.

Zajednička karakteristika ovakvih poduzeća je da na upravljačkim pozicijama imaju ljudi koji od početka poslovanja imaju globalni fokus i usmjereni su i posvećeni internacionalizaciji, a često se tu radi o poduzećima koja ciljaju male, visokospecijalizirane niše (Bell et al., 2003). Njihova percepcija o nesigurnosti na međunarodnom tržištu je u pravilu manja jer su često vlasnici i zaposlenici stekli međunarodna iskustva i prije pokretanja poduzeća, a uz to imaju proaktivniji pristup i međunarodno orijentiranu strategiju, od samih početaka, čak i kada poduzeće čini samo poduzetnik i/ili nekoliko zaposlenika (Madsen i Servais, 1997). Harveston i Davis (2001) u svom konceptualnom okviru razmatranja *born global* poduzeća predstavljaju specifičnosti na tri razine:

- kroz menadžerske karakteristike,
- kroz organizacijske karakteristike i
- kroz karakteristike okruženja.

Smatraju da takva poduzeća imaju osobe na upravljačkim funkcijama koje imaju drugačiji način razmišljanja, međunarodno iskustvo i veću razinu tolerancije prema riziku. Uz to, ta poduzeća imaju veću razine tehnologije, a sklonija su i traženju i iskorištavanju prilika izvan granica svoje države. Takva poduzeća se nalaze u industrijama u kojima imaju veliki pritisak, percipiraju da domaća i međunarodna tržišta imaju puno sličnosti te imaju nisku razinu percepcije o nesigurnosti okruženja.

Prilikom empirijskog testiranja inkrementalne teorije i *born global*, autori Bell et al. (2001) su uočili veliki broj poduzeća koji se ne uklapaju niti u jednu od navedenih teorija. Ovdje se radi o poduzećima koja su se iznenada ubrzano internacionalizirala, a da prije toga nisu pokazivala nikakav interes za to, te se nazivaju *born-again globals*. Karakteristike ovih poduzeća i njihove internacionalizacije su istovjetna poduzećima *born global* s glavnom razlikom da to nisu mlada, novoosnovana poduzeća, nego uglavnom tradicionalna poduzeća, koja duži period posluju na tržištu, ali su nakon određenog kritičnog događaja promijenila strateški fokus te doživjela brzu internacionalizaciju. Kritični događaji koji su izazvali takvu promjenu su promjena vlasništva u poduzeću, akvizicija drugog poduzeća ili tehnologije i/ili praćenje klijenata. Ti događaji se mogu dogoditi značajno kasnije u životnom ciklusu poduzeća, a pokretač su ubrzanog i intenzivnog procesa internacionalizacije (Sheppard i McNaughton, 2012).

### **3.1.4. Međunarodno poduzetništvo**

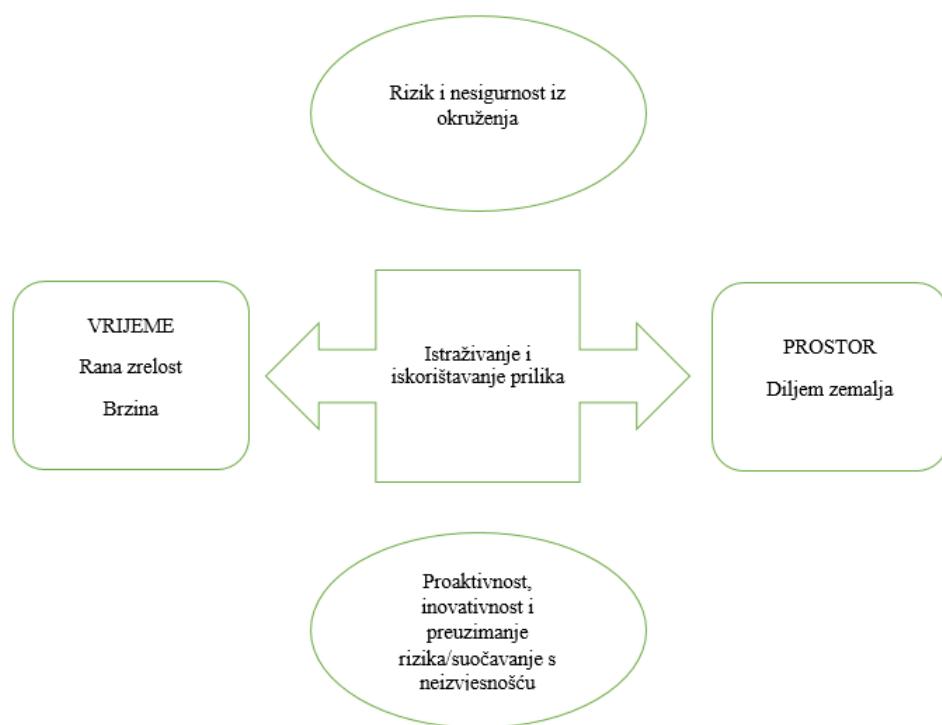
Najnoviji pogled na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća je teorija o međunarodnom poduzetništvu, koja je spoj međunarodnog poslovanja i poduzetništva. Vrijednost izučavanja međunarodnog poduzetništva kao zasebnog fenomena se pronalazi u tome da pruža nove poglede i perspektive na pitanja kao što su: što, kako, kada i zašto se internacionalizira određena poslovna aktivnost (Zahra i George, 2002). Za uspjeh poduzeća u međunarodnom poslovanju nužno je posjedovanje poduzetničkih karakteristika od strane poduzeća (Leko Šimić et al., 2007).

McDougall i Oviatt (2000) definiraju međunarodno poduzetništvo kao kombinaciju inovativnog i proaktivnog ponašanja te preuzimanja rizika, koje prelazi nacionalne granice i

usmjereni je stvaranju vrijednosti u organizaciji. Zahra i George (2002) dodaju nove dimenzije ovom pristupu te međunarodno poduzetništvo vide kao proces kreativnog otkrivanja i iskorištanja prilika koje se nalaze izvan domaćeg tržišta poduzeća, u potrazi za konkurenčkom prednošću. Najšire objašnjenje ovog pristupa kaže da je međunarodno poduzetništvo hrabar proces kreiranja vrijednosti u kojem se pojedinac upušta u inovativno, proaktivno ponašanje s kalkuliranim preuzimanjem rizika, koje je orijentirano iskorištanju međunarodnih poslovnih prilika, koje se pružaju na međunarodnom tržištu, radi finansijske i nefinansijske nagrade (Mtigwe, 2006).

Zuchella et al. (2018) navode pet glavnih elemenata koji predstavljaju samu srž međunarodnog poduzetništva (slika 12). U fokusu je istraživanje i iskorištanje prilika, koje se događa različitom brzinom i u različitoj fazi životnog ciklusa, ali u međunarodnom okruženju. Iako se zbog mogućnosti brze komunikacije i transporta svijet čini malim, ali svejedno nije ništa manje kompleksan i postoji velika razina rizika i nesigurnosti koja se mora razumjeti. Dakle, to je okruženje kompleksno i zahtijeva proaktivno, inovativno ponašanje te sposobnost preuzimanja rizika.

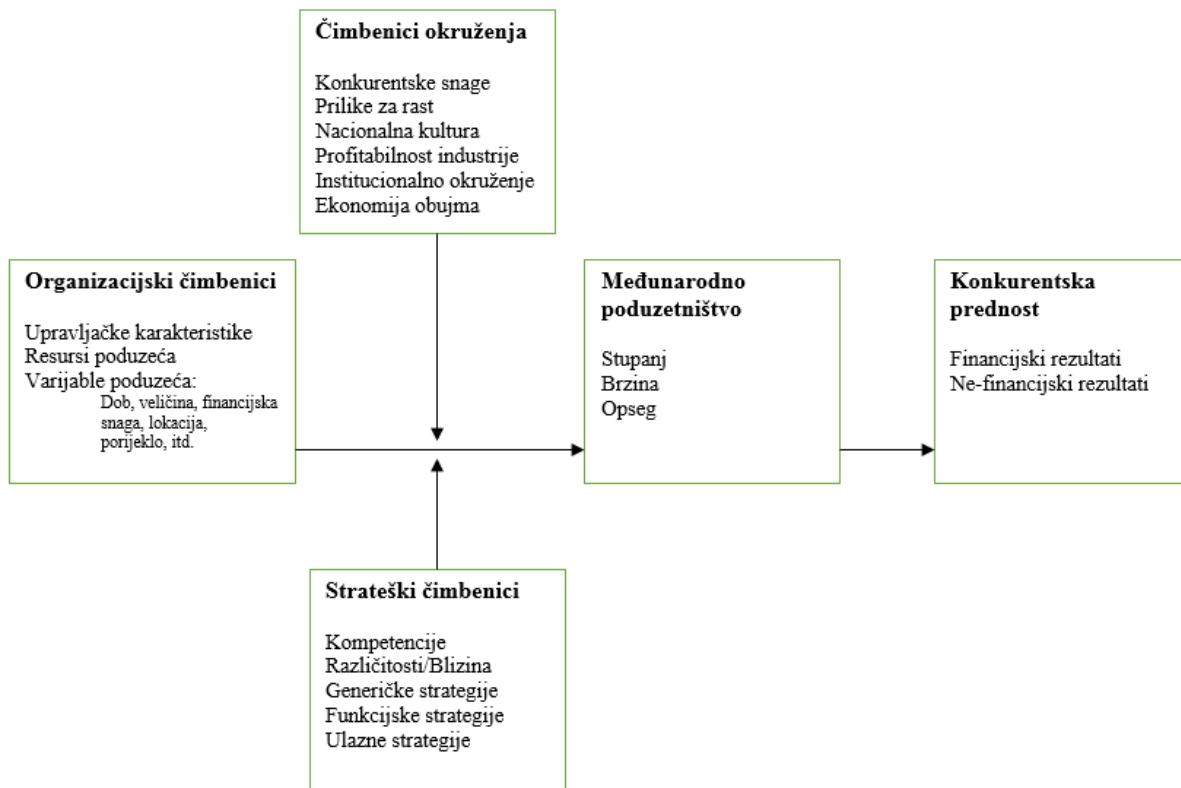
**Slika 12** Elementi međunarodnog poduzetništva



**Izvor:** Zuchella, A., Hagen, B., Serapio, M. (2018) *International entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK

Slika 13 prikazuje integrativni model međunarodnog poduzetništva, a obuhvaća set čimbenika koji imaju važan utjecaj na međunarodno poduzetništvo. Kreće od pretpostavke da organizacijski čimbenici imaju značajan utjecaj na želju za internacionalizacijom te su prikazani kao prethodnici procesa. Samo međunarodno poduzetništvo se promatra kao multidimenzionalno u pogledu stupnja internacionalizacije (u vidu prihoda koje ostvaruje na međunarodnom tržištu ili broj novih tržišta na koje ulazi), brzine internacionalizacije i opsega internacionalizacije (geografsko područje ili opseg proizvoda). Strateški čimbenici i čimbenici okruženja se smatraju moderatorima odnosa između organizacijskih čimbenika i međunarodnog poduzetništva. Sve to dovodi do određenih rezultata odnosno ishoda (financijskih i nefinancijskih) tog procesa.

**Slika 13** Integrativni model međunarodnog poduzetništva



**Izvor:** Zahra, S. A., George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288.

Najveći doprinos i značaj teorije međunarodnog poduzetništva se pronalazi u boljem razumijevanju međunarodnog poslovanja, kroz naglašavanje uloge poduzetnika u procesu internacionalizacije, poduzetničkih karakteristika te značaja malih poduzeća u cjelokupnoj

mreži međunarodnih aktivnosti (Mtigwe, 2006). Međunarodno poduzetništvo podrazumijeva novi upravljački *mindset* te način organiziranja i upravljanja poslovnim aktivnostima u globalnom kontekstu (Rask i Servais, 2015). Međunarodno poduzetništvo je svojevrsna nadogradnja prethodnih teorija, uz naglasak na komponentu poduzetničkog razmišljanja i ponašanja. Fokusirano je na poduzetničko ponašanje u svrhu iskorištavanja prilika izvan nacionalnih granica, a na internacionalizaciju ne gleda isključivo kao na izvoz poduzeća, nego razmatra i internacionalizaciju ostalih dijelova poslovanja. Iako je međunarodno poduzetništvo interes mnogih istraživača, još uvijek se smatra da je u razvojnoj fazi i da nova istraživanja doprinose stvaranju teorijske osnove novim idejama i konceptima (Allen, 2016).

### **3.2. Prepostavke internacionalizacije malih i srednjih poduzeća**

Kako bi do procesa internacionalizacije uopće došlo, postoje različite prepostavke odnosno čimbenici koji vode poduzeće ka internacionalizaciji. Sam poduzetnik ima izrazito važnu ulogu u procesu internacionalizacije, u vidu njegovih vještina, kompetencija i upravljačkog znanja koje mora razviti kako bi taj proces bio što uspješniji (Ruzzier et al., 2006). Također razina obrazovanja poduzetnika, iskustvo života u stranoj državi, iskustvo iz međunarodnih poslova i slično, oblikuju percepciju poduzetnika i mijenjaju sliku o udaljenosti među državama (Madsen i Servais, 1997). Suradničke mreže mogu biti važan čimbenik u procesu internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, posebno u vidu dijeljenja znanja, stjecanja informacija o stranim tržištima i omogućavanja brze međunarodne ekspanzije i rasta (Costa et al., 2015). Svi navedeni čimbenici moraju biti promatrani u kontekstu okruženja u kojem poduzeće posluje. Okruženje ima veliku ulogu za internacionalizaciju poduzeća. Karakteristike i promjene u ekonomskim, pravnim, političkim i društvenim čimbenicima stvaraju prilike i/ili izazove koje poduzeće prilikom internacionalizacije iskorištavaju ili rješavaju (Young et al., 2003).

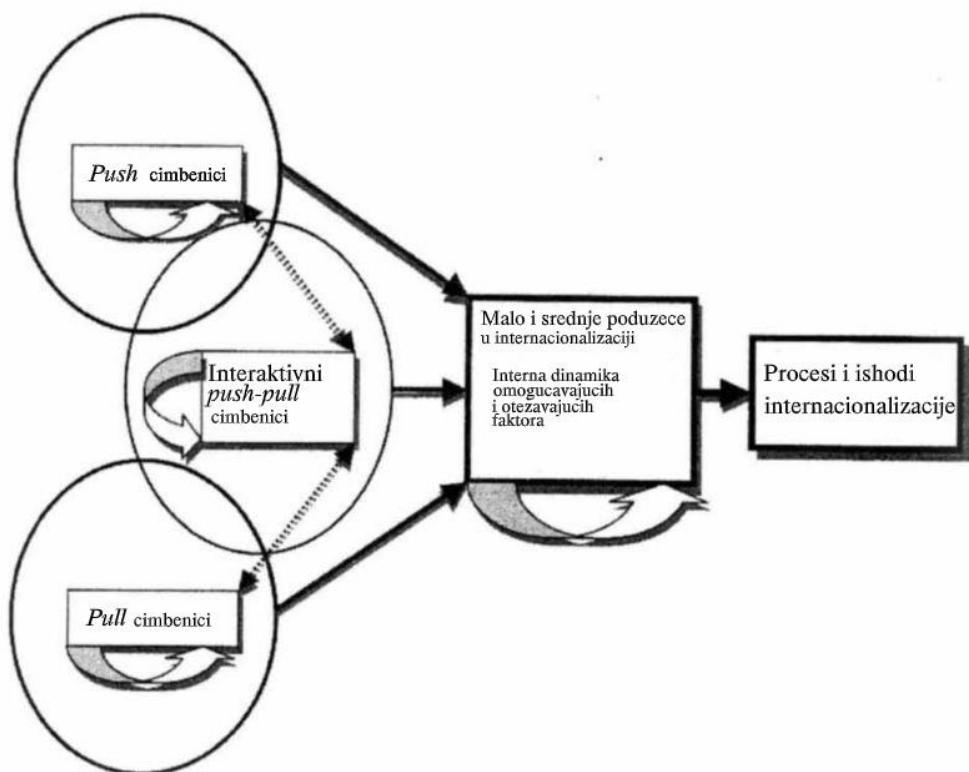
Welch i Luostarinen (1988) govore o dinamičkim čimbenicima i situacijskim čimbenicima koji utječu na proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. Dinamički čimbenici imaju kontinuirani utjecaj na poduzeće i ključnu ulogu u odluci poduzeća o razini uključenosti u proces internacionalizacije. No, razina njihovog utjecaja se mijenja ovisno o tržištu na koje poduzeće izlazi i iskustvu koje je imalo u prethodnom poslovanju. Dinamički čimbenici koje izdvajaju su sljedeći:

- dostupnost resursa (razina potrebnih resursa za uključenost u internacionalizaciju, u odnosu na njihovu dostupnost; način na koji poduzeće dolazi do resursa koje nema),
- razvoj znanja (stjecanje znanja o stranim tržištima, načinima poslovanja, partnerima),
- komunikacijske mreže (razvoj odnosa s partnerima u inozemstvu),
- rizik i neizvjesnost (smanjivanje rizika koje međunarodno poslovanje donosi),
- kontrola (korištenje posrednika u poslovanju),
- predanost (razina predanosti menadžmenta razvoju procesa internacionalizacije).

Osim navedenih dinamičkih čimbenika, na internacionalizaciju utječe i situacijski čimbenici, koji se odnose na stanje tržišta na koje poduzeće odlazi i vladine politike, posebice one povezane s aspektima međunarodnog poslovanja.

Etemad (2004) smatra da čimbenici koji utječu na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća dolaze iz različitih izvora te je identificirao *push* čimbenike, *pull* čimbenike te interaktivne *push-pull* čimbenike (slika 14).

**Slika 14** Međusobna dinamika utjecajnih sila na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća



**Izvor:** Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium- sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 1-21.

*Push* čimbenicima se smatraju one sile koje poduzeće potiču na internacionalizaciju i iskorištavanje prilika na međunarodnom tržištu, a dolaze iz samog poduzeća. *Pull* čimbenici se najčešće pronalaze u okruženju poduzeća i predstavljaju sve poticaje i koristi koje poduzeće ima na međunarodnom tržištu. Interaktivni čimbenici se odnose na one sile koje su rezultat interakcije *push* i *pull* čimbenika i njihovog utjecaja na poduzeće. Utjecaj svih navedenih čimbenika na procese poduzeća se mora promatrati uzimajući u obzir i osnovne karakteristike poduzeća, stavove poduzetnika i/ili menadžera, kao i okolnosti u kojima se poduzeće nalazi. Pregled svih čimbenika je dan u tablici 1.

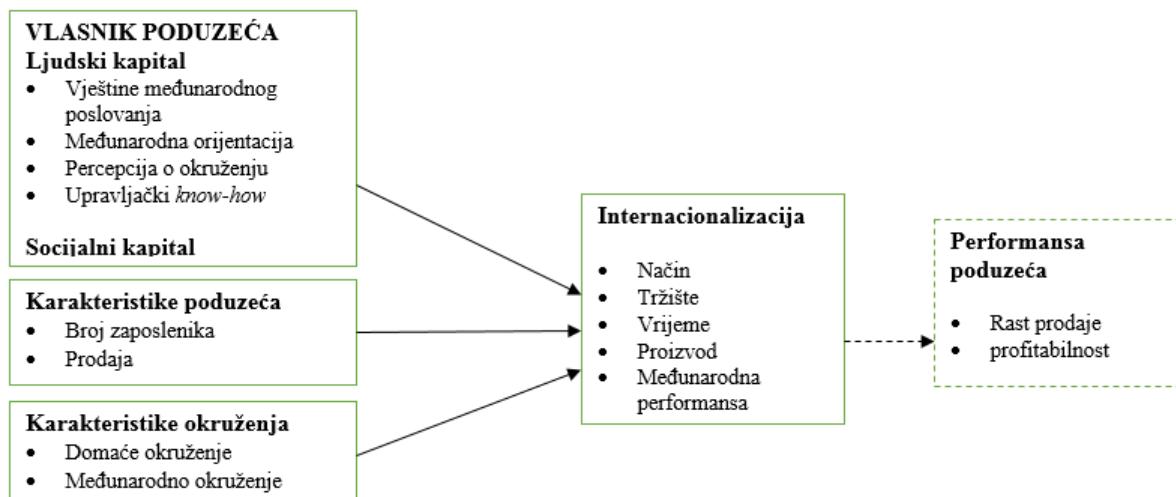
**Tablica 1** Čimbenici utjecaja na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća

<b><i>Push</i> čimbenici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristike osnivača/menadžera</li> <li>• Operacije</li> <li>• Karakteristike konkurenčije i strategije</li> <li>• Istraživanje i razvoj, inovacije i tehnološke promjene</li> <li>• Karakteristike visoko-tehnoloških proizvoda i tržišta</li> <li>• Strateška logika međunarodnih operacija</li> </ul>
<b><i>Pull</i> čimbenici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberalizacija međunarodnog tržišta</li> <li>• Napredak u informacijskim, komunikacijskim i transportnim tehnologijama</li> <li>• Atraktivnost i resursi partnera</li> <li>• Atraktivnost zadovoljavanja međunarodnih potreba trenutnih kupaca i dobavljača</li> </ul>
<b>Interaktivni <i>push-pull</i> čimbenici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristike i pokretači u industriji</li> <li>• Potrebe poduzeća za finansijskim resursima</li> <li>• Dinamika učećih organizacija</li> <li>• Iskorištavanje sposobnosti, proizvoda i resursa</li> <li>• Međunarodne potrebe kupaca i dobavljača</li> </ul>

**Izvor:** izrada autora prema Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 1-21.

Ruzzier et al. (2006) prikazuju konceptualni model, kojeg smatraju integracijom teorije o procesu internacionalizacije malih i srednjih poduzeća i teorije međunarodnog poduzetništva (slika 15). Navedeni model promatra sljedeće pretpostavke internacionalizacije: karakteristike poduzetnika (kao ljudski i socijalni kapital), karakteristike organizacije te karakteristike okruženja kao prethodnike odnosno čimbenike koji utječu na proces internacionalizacije, a u konačnici i na performansu poduzeća. Autori daju značajnu ulogu karakteristikama poduzetnika, jer smatraju da je samo poduzetnik s određenim setom kompetencija u stanju kombinirati i koristiti resurse, preko nacionalnih granica, kao temelj internacionalizacije poduzeća. Prilikom proučavanja karakteristika poduzeća, autori se u modelu baziraju na broj zaposlenika i prodaju, a okruženje dijele na domaće i međunarodno.

**Slika 15** Konceptualni model međunarodnog poduzetništva



**Izvor:** Ruzzier, M., Hisrich, R. D., Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

Senik et al. (2010) proučava utjecajne čimbenike internacionalizacije kroz istraživanje eksperata u tom području. Najvažniji čimbenici su predstavljeni kroz pet područja: motivacija, poduzeće, industrija, okruženje, odnosi (umrežavanje). Što pojedino područje obuhvaća prikazano je u tablici 2. Kao najznačajniji čimbenici identificirani su odnosi (umrežavanje) te čimbenici koji se odnose na samo poduzeće (kombinacija samog poduzeća i vlasnika/menadžera).

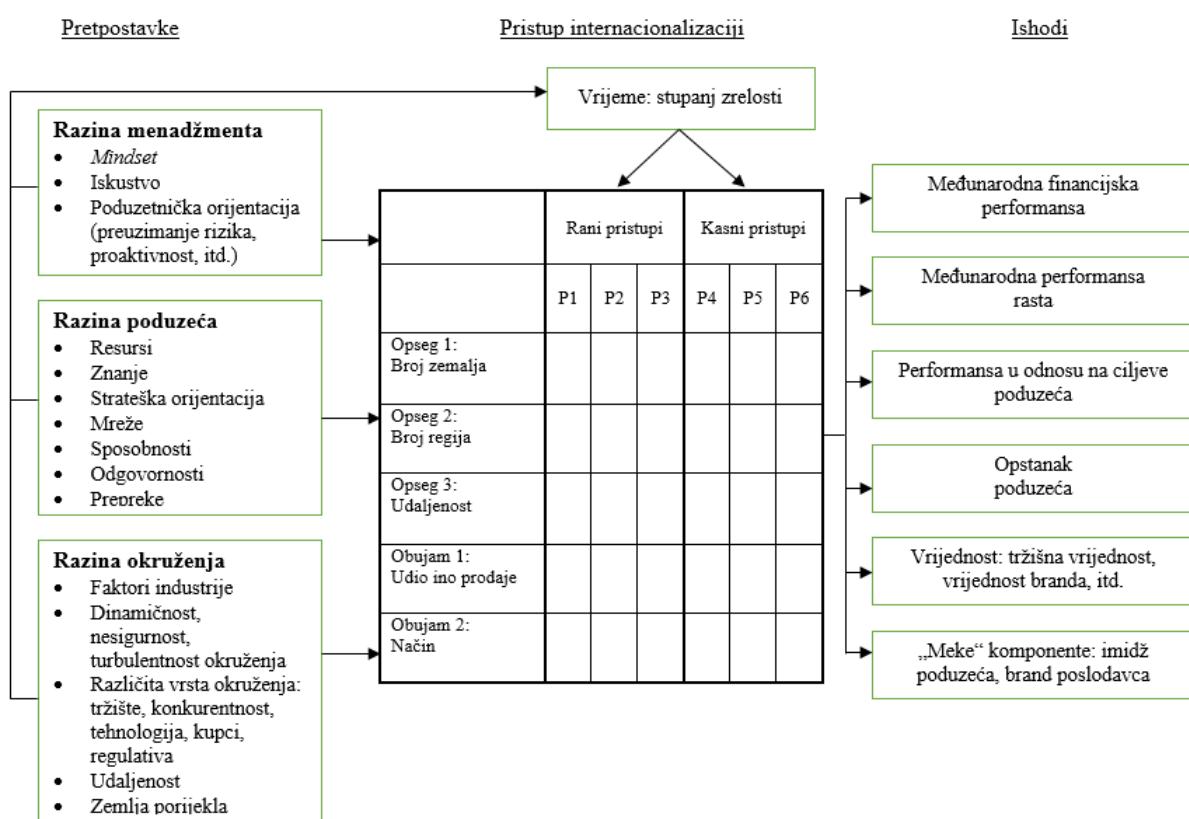
**Tablica 2** Utjecajni čimbenici na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća

<b>Motivacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomski uvjeti države</li> <li>• Stanje na tržištu</li> <li>• Potreba za resursima</li> <li>• Globalizacija</li> <li>• Potreba za dobavljačima</li> <li>• Potreba za preživljavanjem</li> </ul>
<b>Poduzeće</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poduzeće <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Resursi</li> <li>◦ Proizvod</li> <li>◦ Sposobnosti zaposlenika</li> <li>◦ Ugled poduzeća</li> </ul> </li> <li>• Vlasnik/menadžer <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Vještine i sposobnosti</li> <li>◦ Stavovi</li> <li>◦ Okolnosti</li> </ul> </li> </ul>
<b>Industrija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenzivna konkurenca</li> <li>• Privlačnost tržišta</li> <li>• Ekonomija obujma</li> <li>• Priroda određene industrije</li> </ul>
<b>Okruženje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomski</li> <li>• Politički</li> <li>• Tehnološki</li> <li>• Društveni</li> </ul>
<b>Odnosi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucije</li> <li>• Osobni odnosi</li> <li>• Poslovni odnosi</li> </ul>

**Izvor:** Senik, Z. C., Isa, R. M., Scott-Ladd, B., Entrekin, L. (2010). Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 4(2), 285-304.

Kuivalainen et al. (2012) također predlažu model koji počiva na tri razine čimbenika koji prethode internacionalizaciji: razina menadžmenta, razina poduzeća i razina okruženja (slika 16.). Kao glavne čimbenike na individualnoj razini (razini menadžmenta) izdvajaju *mindset*, iskustvo i poduzetničku orijentaciju. Izbor tih čimbenika temelje na istraživanjima koja su potvrdila da se pristupi internacionalizaciji razlikuju u ovisnosti upravo o tim čimbenicima. Na razini poduzeća izdvajaju resurse, znanje, strategiju, umrežavanje, sposobnosti i odgovornosti, a naglašavaju činjenicu da neki od tih čimbenika mogu podržavati ili otežavati internacionalizaciju. Posljednje, na razini okruženja promatra se stanje u industriji, dinamičnost okoline, udaljenost, zemlja porijekla, gdje se ponovno ističe da neki od čimbenika mogu gurati poduzeće prema međunarodnim tržištima ili predstavljati barijere za međunarodno poslovanje.

**Slika 16** Model pristupa, prepostavki i ishoda internacionalizacije



**Izvor:** Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465.

Sve navedene prepostavke odnosno čimbenici ujedno mogu predstavljati i izazove i barijere procesu internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, o čemu se raspravlja u nastavku.

### **3.3. Izazovi i prepreke internacionalizacije malih i srednjih poduzeća**

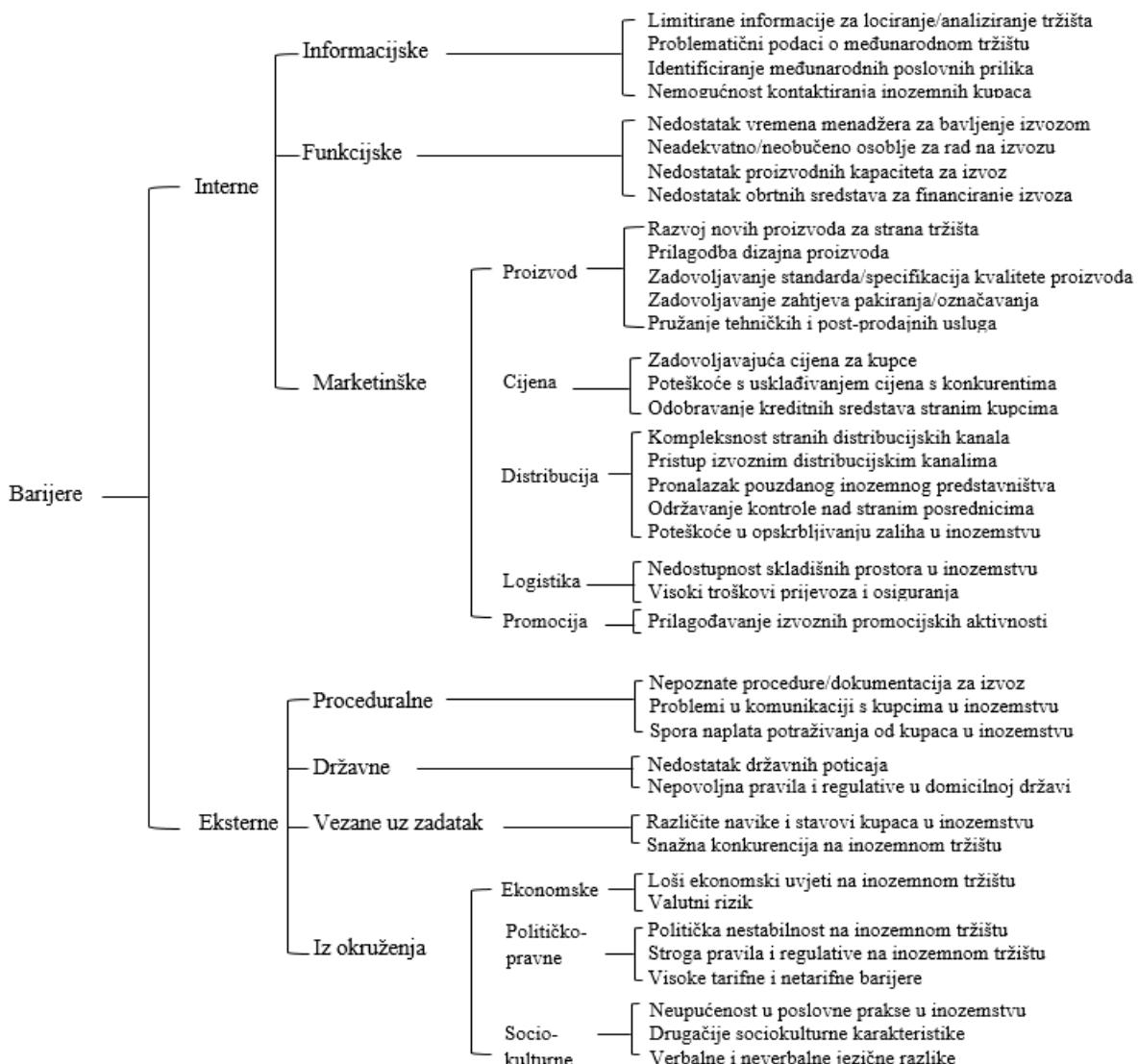
Mnoga mala i srednja poduzeća još uvijek okljevaju prilikom odluke o ulasku na strana tržišta, a često i poduzeća koja se na to odluče imaju značajne izazove u svom procesu internacionalizacije. Poseban interes se odnosi na izučavanje prepreka izvozu, jer se izvoz smatra jednim od najčešćih načina ulaska na strana tržišta (Leonidou, 1995), ali i kao jedno od najčešćih mjerila uspjeha poduzeća (Leko Šimić i Horvat, 2006). Iako međunarodna tržišta stvaraju mnogo prilika za europska poduzeća, mala i srednja poduzeća se suočavaju s mnogim izazovima prilikom ulaska na globalno tržište, od samog pristupa tržištu, traženja kupaca i partnera, do nedostatka znanja o pravnim regulativama, procesima i slično (European Commission, 2014).

Barijera se smatraju svi oni stavovi, strukture, operacije i ostala ograničenja, koja ometaju sposobnost poduzeća da inicira, razvija i održava međunarodne operacije, a mogu se pojaviti u bilo kojoj fazi procesa internacionalizacije (Leonidou, 1995). Barijere se mogu klasificirati kao:

- interne (povezane sa dostupnošću organizacijskih resursa) ili eksterne (povezane sa okruženjem unutar kojeg poduzeće funkcionira) ili
- domaće (na tržištu s kojeg poduzeće dolazi) ili inozemne (na tržištu na kojem poduzeće planira poslovati).

Detaljnija razrada klasifikacije prepreka prikazana je na slici 17. Interne prepreke se granaju u kategorije informacija, funkcija i marketinga, dok se eksterne prepreke vežu uz procedure, vladu, zadatke i okruženje. Važan naglasak se stavlja na činjenicu da se prepreke mogu promatrati kao perceptivne ili iskustvene, s obzirom da su sagledane iz perspektive potencijalnih izvoznika, trenutnih izvoznika i prošlih izvoznika (Leonidou, 2004).

**Slika 17** Klasifikacija izvoznih prepreka



**Izvor:** Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.

Baum et al. (2013) navode da se dvije vrste barijera ističu kao presudne u procesu internacionalizacije: barijere povezane sa tržištem (npr. percepcija o kulturološkim različitostima) i barijere povezane sa financijama (npr. percepcija o troškovima međunarodnog poslovanja).

Kahiya (2013) također barijere sagledava kao interne i eksterne (slika 18). Interne barijere se vežu uz:

- resurse (kapacitet proizvodnje, nedostatne vještine zaposlenika, problem kratkoročnog financiranja),

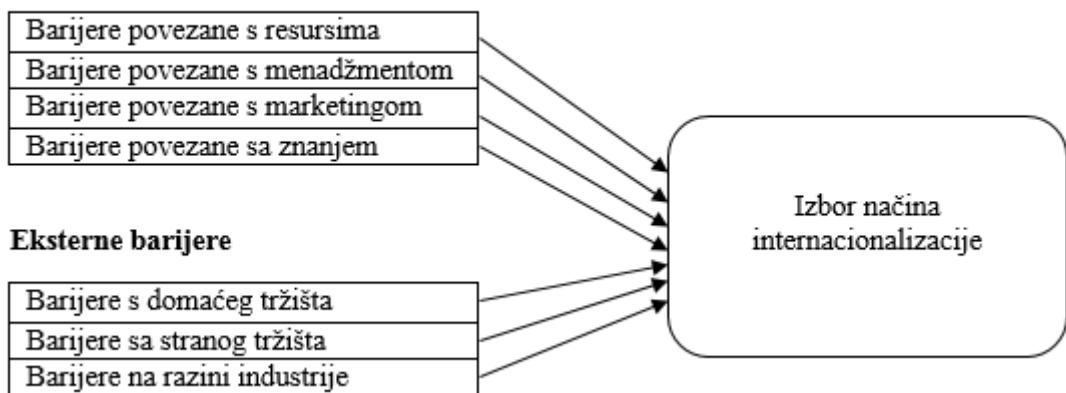
- menadžment (orijentiranost izvozu, privlačnost izvoza),
- marketing (ulazak na strano tržište, marketing miks) i
- znanje (aktivnosti procesa internacionalizacije).

Eksterne barijere se vežu uz:

- domaće tržište (geografska lokacija, nedostatak izvora financiranja, porezi),
- strano tržište (nepovoljni radni uvjeti, pravne regulative i restrikcije) i
- industrija (struktura industrije, intenzitet konkurenčije).

**Slika 18** Utjecajne barijere na internacionalizaciju

#### Interne barijere



**Izvor:** Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.

Toulova et al. (2015) kao najčešće prepreke procesa internacionalizacije ističu sljedeće: nedostatak jezičnih vještina, nedostatak iskustva na stranim tržištima, visoki troškovi promocije, nedostatak državnih potpora i poticaja, nedostatak informacija o stranim tržištima.

Istraživanje Europske komisije (2010) razmatra različite interne i eksterne prepreke internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. Pod internim preprekama smatraju one prepreke koje su povezane s karakteristikama samog poduzeća, dok pod eksternim preprekama smatraju sve prepreke koje dolaze izvan poduzeća. U navedenom istraživanju pokazano je da poduzeća koja još nisu internacionalizirana, a razmatraju tu opciju, imaju percepciju o znatno većoj snazi internih prepreka, nego što imaju poduzeća koju su već internacionalizirana. Od internih prepreka razmatraju se: cijena proizvoda, visoki troškovi internacionalizacije, kvaliteta proizvoda, kvalificirani zaposlenici, specifikacije proizvoda, jezik, ostalo. Kod poduzeća koja

su internacionalizirana, najveću prepreku predstavlja cijena proizvoda i visoki trošak internacionalizacije. Kod poduzeća koja nisu internacionalizirana percepcija o svim preprekama je značajno veća i ujednačena. Od eksternih prepreka razmatraju se: nedostatak kapitala, nedostatak javnih potpora, nedostatak adekvatnih informacija, troškovi ili komplikirana dokumentacija za transport, zakoni i regulative u stranim državama, tarife ili ostale barijere u stranim državama, kulturološke razlike, tarife ili ostale barijere u državi, ostale eksterne barijere. Prilikom internacionalizacije u zemlje EU, ali i zemlje izvan EU, percepcija je najsnažnija o sljedećim preprekama: nedostatak kapitala, nedostatak javnih potpora, nedostatak adekvatnih informacija.

Prilikom analize istraživanja izazova i barijera internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, može se uočiti da važnost određenog izazova ili barijere ovisi o raznim čimbenicima kao što su karakteristike poduzetnika, poduzeća, okruženja ili faze procesa internacionalizacije u kojoj se nalazi. Štoviše, percepcija o istom izazovu se mijenja u odnosu na te karakteristike. Prilikom donošenja odluke o internacionalizaciji poduzeća, ali i vođenja cjelokupnog procesa internacionalizacije, važno je biti svjestan svih potencijalnih i postojećih barijera te razumjeti kakav i koliki utjecaj mogu imati na poduzeće.

## **4. KONKURENTNOST I INOVATIVNOST U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE**

Poduzetnička poduzeća su svjesna da njihova prednost proizlazi iz kontinuirane inovacije, a sposobnost poduzeća da zadrži taj poduzetnički duh je temelj njegove održivosti (Zahra i George, 2002). Prepoznavanje prilika zahtjeva inovativne pojedince, koji se najbolje prepoznaju od strane vlasnika/menadžera koji imaju relevantno znanje o tržištu (najčešće temeljeno na iskustvu) (Hulbert, 2015). Kroz takvo kontinuirano traženje prilika i shvaćanje važnosti inoviranja, poduzeća osiguravaju konkurentnost na tržištu. Posljednjih godina, raste broj poduzetničkih poduzeća koja stvaraju inovacije, i koja su u mogućnosti iskoristiti svoje ograničene resurse tako što se uključuju u tehnološke alijanse i time povećavaju svoju međunarodnu konkurentnost (McDougall i Oviatt, 2000). Konačno, konkurentnost je važna radi osiguranja dugoročne performanse poduzeća, koja mora biti bolja u odnosu na konkurente, a temelji se na interakciji različitih čimbenika i načina koji su ključni za postizanje i održavanje konkurentnosti (Man et al., 2002).

U ovom poglavlju fokus je na definiranju konkurentnosti poduzeća i konkurentske prednosti, ulozi koju inovativnost ima u tom procesu, te naposljetu značaju konkurentnosti i inovativnosti za internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća.

### **4.1. Konkurentnost poduzeća**

Poduzeća razvijaju konkurentsku strategiju, kojom definiraju i uspostavljaju način na koji se natječu u svojoj industriji, na profitabilan i održiv način; a koja treba biti u skladu sa zahtjevima industrije, vještinama i imovinom poduzeća (Porter, 1990). Konkurentska strategija znači biti drugačiji te namjerno birati drugačiji set aktivnosti kako bi isporučili jedinstveni miks vrijednosti (Porter, 1998).

Konkurentnost poduzeća se može definirati kao sposobnost poduzeća da dizajnira, proizvede i prodaje proizvode koji su superiorniji od onih koje nudi konkurenca, uzimajući u obzir cjenovne i ne-cjenovne komponente (D'Cruz i Rugman, 1992). Feurer i Chaharbaghi (1994) u

svom nastojanju holističkog definiranja konkurentnosti predlažu sljedeću definiciju: „Konkurentnost je relativna i nije apsolutna. Ovisi o vrijednostima koju traže dioničari i kupci, finansijskoj snazi koja determinira sposobnost akcije i reakcije unutar konkurentskog okruženja, te o potencijalu ljudi i tehnologije za implementacijom potrebnih strateških promjena. Konkurentnost se može održavati jedino ako postoji ravnoteža između ovih čimbenika, koji mogu biti i sukobljene prirode“. Iako je ova definicija usmjerena na velika poduzeća, sadrži sve važne elemente koje i mala i srednja poduzeća trebaju uzeti u obzir, uz izmjenu pojma „dioničari“ pojmom „vlasnici“. Ajitabh i Momaya (2004) jednostavno definiraju konkurentnost poduzeća kao sposobnost pružanja roba i usluga na efikasniji način od ostalih sudionika na tržištu. Chikán (2008) konkurentnost poduzeća definira kao sposobnost poduzeća da održivo ispunjava dvostruku svrhu: ispunjavanje zahtjeva kupaca i ostvarivanje profita, što se ostvaruje kroz ponudu roba i usluga koje kupci smatraju vrjednijom od ponude konkurencije.

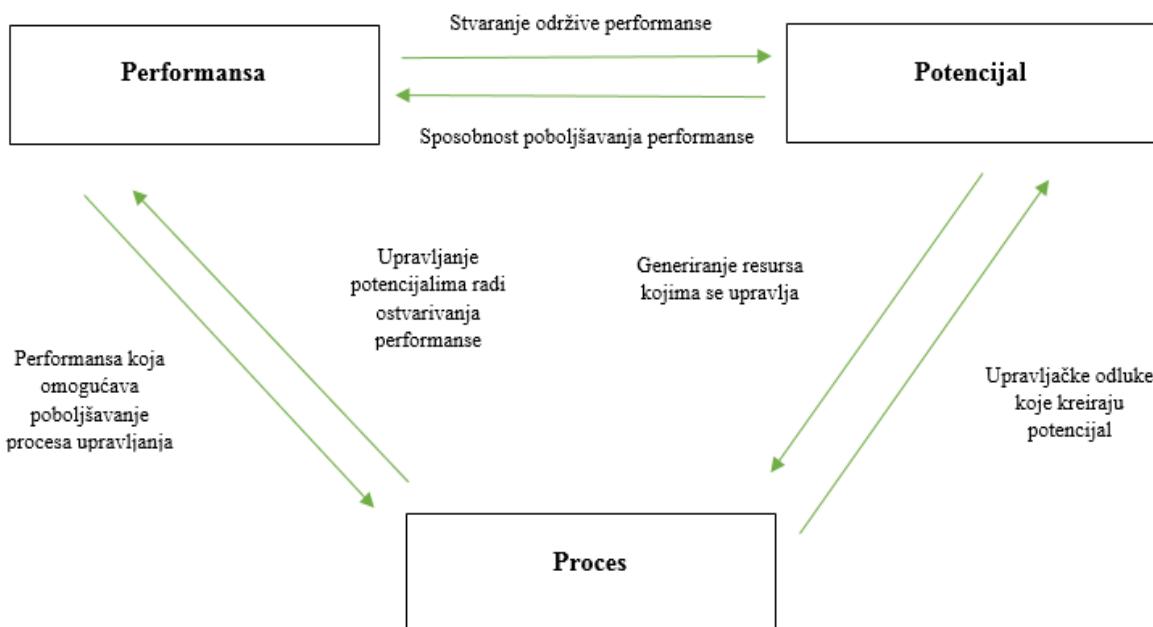
Porter (1990) navodi kako bi poduzeća osigurala konkurentski uspjeh, moraju imati konkurentsku prednost u obliku nižih troškova ili diferenciranih proizvoda, ali kako bi održala tu prednost, poduzeća moraju postići sofisticiranu konkurentsku prednost tijekom vremena kroz visoko kvalitetne proizvode i usluge ili efikasniju proizvodnju. Postoje tri uvjeta koja su temelj za spomenutu održivu konkurentsku prednost:

- izvor konkurentске prednosti – izbjegavanje izvora niskog reda kao što su snižavanje troškova, uz fokus na izvore višeg reda kao što su posebna znanja, procesi, ugled, odnosi;
- broj izvora konkurentске prednosti – izbjegavanje oslanjanja samo na jedan izvor, već kreiranje većeg broja izvora kroz cijeli lanac vrijednosti;
- kontinuirano poboljšanje i nadogradnja.

Buckley et al. (1988) daju prikaz dimenzija konkurentnosti (slika 19). Potencijal opisuje inpute koji se unose u operacije, performansa opisuje rezultate operacija, dok proces opisuje upravljanje operacijama. Razmatrajući takvu perspektivu, može zaključiti da se konkurentnost ne može smatrati statičkim konceptom, već kontinuiranim procesom. Iako su svjesni kompleksnosti ovih dimenzija, autori predlažu mjere ovih dimenzija, kao temelj zaključka o konkurentnosti poduzeća. Glavni kvantitativni ishod performanse se preporuča mjeriti kao profitabilni udio na tržištu (gdje je profitabilnost bar na razini stope u industriji). Potencijal je

potrebno održavati ili poboljšavati, što je teško mjeriti, no preporuka se odnosi na generiranje novih proizvoda i procesa, investicije u tehnologiju te kontrolu cijene i troškova. Mjerjenje procesa se odvija kroz istraživanje stavova menadžmenta prema novim investicijama, uspješnoj komercijalizaciji, odnosno fokusiranjem na efektivnom upravljanju.

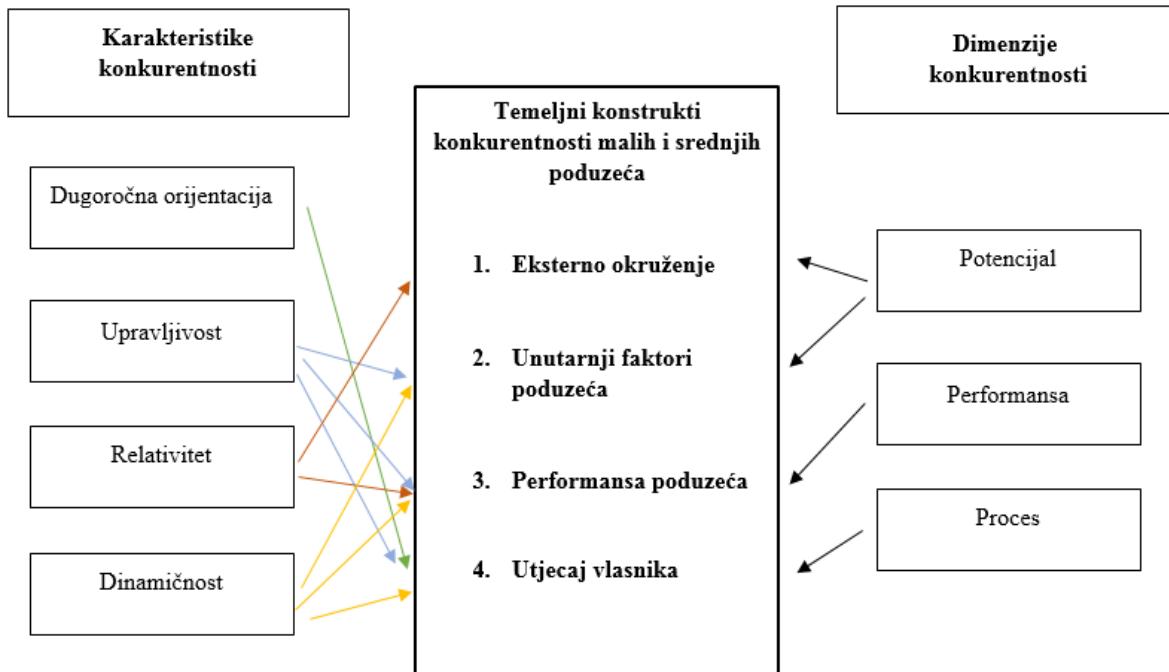
**Slika 19** Odnos između dimenzija konkurentnosti



**Izvor:** Buckley, P. J., Pass, C. L., Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of marketing management*, 4(2), 175-200.

Man et al. (2002) su razvili konceptualni model temeljen na gore objašnjenim dimenzijama konkurentnosti. Slika 20 prikazuje model konkurentnosti koji se temelji na trostrukoj dimenziji potencijala, procesa i performanse, no potrebno je odrediti i prikladne konstrukte za različite kontekste i operacionalizaciju. Ti konstrukti trebaju u obzir uzeti i osnovne karakteristike konkurentnosti: dugoročna orijentacija (fokus na dugoročnu performansu, a ne postizanje samo privremene konkurentske prednosti), upravljivost (kombiniranje internih resursa i sposobnosti, sa situacijom u okruženju), relativitet (koliko je poduzeće konkurentno u odnosu na ostatak industrije) i dinamičnost (koliko je poduzeće sposobno kontinuirano raditi na održavanju konkurentnosti). Konkurentnost malih i srednjih poduzeća se treba sastojati od četiri temeljna konstrukta koji se odnose na unutarnje čimbenike poduzeća, eksterno okruženje, utjecaj poduzetnika i dugoročnu performansu.

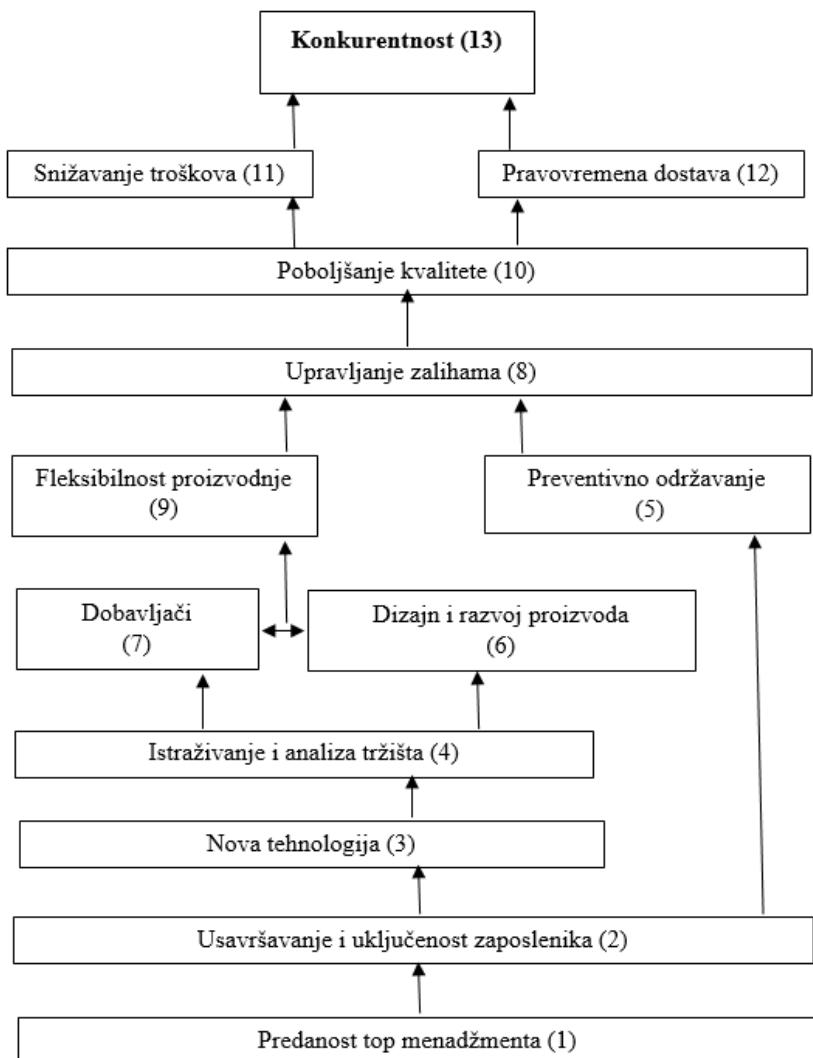
**Slika 20** Odnos između konstrukta, karakteristika i dimenzija konkurentnosti malih i srednjih poduzeća



**Izvor:** Man, T. W., Lau, T., Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142.

Singh et al. (2007) su razvili model čimbenika konkurentnosti (slika 21). Kako bi mala i srednja poduzeća bila konkurentna moraju znati koji čimbenici utječu na konkurentnost, kako bi ih menadžment poduzeća mogao uključiti u strateške i operativne planove. Dodatno, potrebno je znati koji čimbenici su pretpostavke konkurentnosti, te koja je hijerarhija tih čimbenika u ostvarivanju i jačanju konkurentnosti. Predanost top menadžmenta se nalazi na donjoj razini s najvećom pokretačkom snagom, što znači da njihova predanost omogućava ostvarivanje ostalih čimbenika i same konkurentnosti. Među najvećim pokretačkim snagama nalaze se i usavršavanje i uključenost zaposlenika, nova tehnologija, istraživanje i analiza tržišta, dobavljači, dizajn proizvoda i razvojna sposobnost. Svi navedeni čimbenici se smatraju nezavisnim čimbenicima, koji omogućavaju poduzeću dolazak do konkurentnosti i ostvarivanje ciljeva. Snižavanje troškova, pravovremena dostava, poboljšanje kvalitete, upravljanje zalihami su na vrhu modela te iznimno ovise o ostalim varijablama, a predstavljaju i ciljeve koje svako poduzeće želi ostvariti

**Slika 21** Model čimbenika konkurentnosti

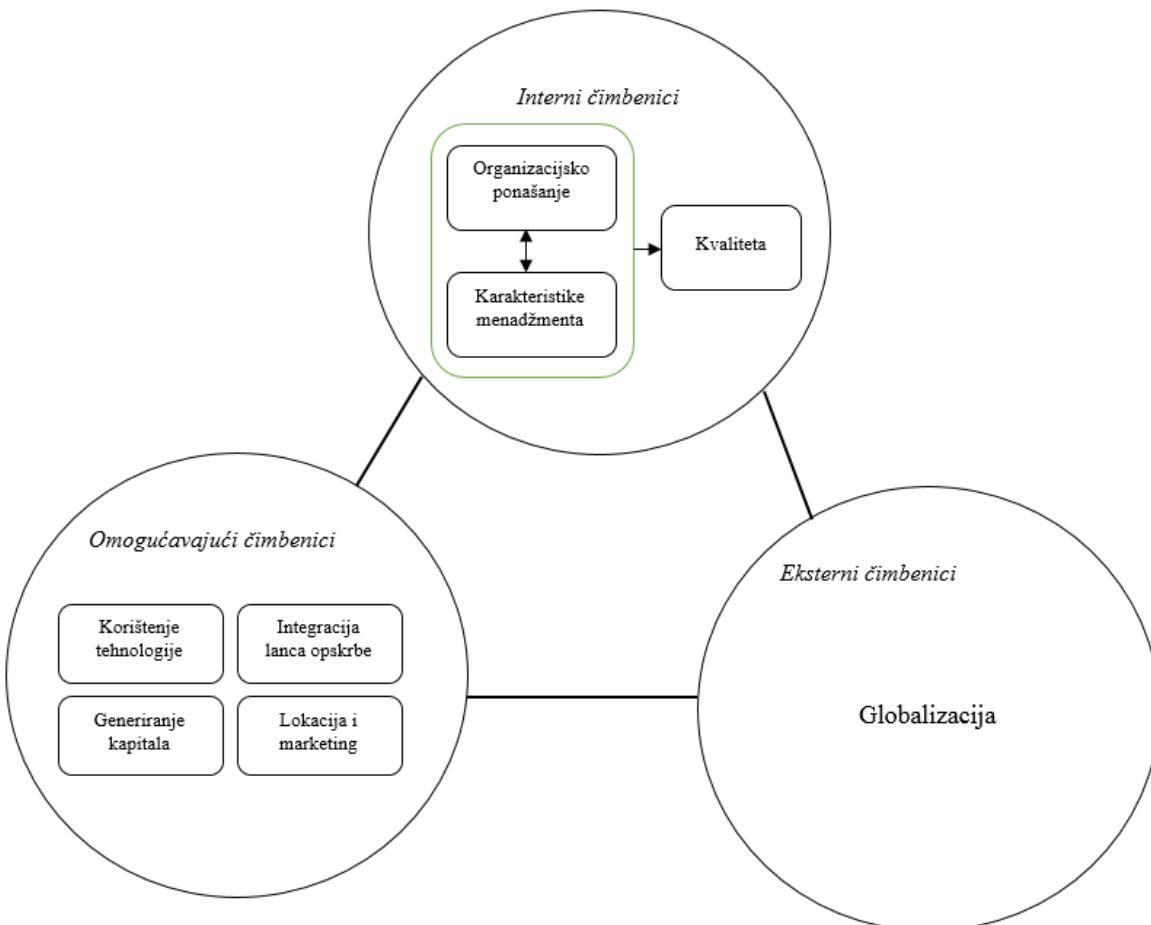


**Izvor:** Singh, R. K., Garg, S. K., Deshmukh, S. G. (2007). Interpretive structural modelling of factors for improving competitiveness of SMEs. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 2(4), 423-440.

Slika 22 prikazuje nešto drugačiji pogled na čimbenike koji utječu na konkurentnost malih i srednjih poduzeća. Čimbenici su grupirani u tri kategorije: interne čimbenike, eksterne čimbenike i omogućavajuće čimbenike. Interni čimbenici podrazumijevaju organizacijsko ponašanje koje je oblikovano dugoročnim strategijama, vrijednostima i politikama, te uz karakteristike menadžmenta pridonose kvaliteti roba i usluga koje su proizvedene u malim i srednjim poduzećima. Navedeni interni čimbenici su snažan temelj, koji osigurava iskorištavanje omogućavajućih čimbenika (korištenje tehnologije, integracija lanca opskrbe, generiranje kapitala i lokacija i marketing). Poduzeće se mora i uspješno nositi s izazovima i

kontinuiranim promjenama koje donosi globalizacija, kao eksterni čimbenik. Globalizacija je poduzećima donijela nove mogućnosti, otvaranjem mnogobrojnih potencijalnih tržišta, ali je donijela i žestoku konkurenčiju s kojom se poduzeće mora boriti te nove izazove u poslovanju.

**Slika 22** Okvir čimbenika izdržljivosti i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća



**Izvor:** Gunasekaran, A., Rai, B. K., Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International journal of production research*, 49(18), 5489-5509.

S obzirom na ograničenost resursa malih i srednjih poduzeća te dinamičnu okolinu u kojoj posluju, ističu se nekoliko značajnih ograničenja koja predstavljaju izazov ostvarenju konkurentnosti (Singh et al., 2007):

- neadekvatna tehnologija i ostali resursi,
- visoki troškovi razvoja proizvoda,
- nedostatak efektivne prodaje i istraživanja tržišta,
- nedostatak tehnoloških kompetencija,

- jaz između proizvodnih i tržišnih informacija,
- nedostatak sredstava za uvođenje potrebnih programskih rješenja.

Svi navedeni izazovi su zasigurno i ograničenje za jedan od najvažnijih procesa u poduzeću, koji se smatra i temeljem konkurentnosti – sposobnost inoviranja. U sljedećem dijelu rada fokus je upravo na inovativnosti poduzeća.

#### **4.2. Inovativnost poduzeća**

Poduzeća stvaraju konkurenčku prednost kroz nove načine provedbe aktivnosti, nove procedure, nove tehnologije ili različite *inpute* (Porter, 1990). Kreiranje nečeg novog i drugačijeg ili nadogradnja i usavršavanje postojećih proizvoda, usluga ili načina rada je temelj onoga što razlikuje jedno poduzeće od drugog, a samim time je i temelj uspjeha poduzeća. Svaka netrivijalna promjena procesa ili proizvoda, s kojom ne postoji prethodno iskustvo je inovacija, a karakterizira ju visoka razina neizvjesnosti prije, ali i nakon usvajanja (Nelson i Winter, 1977). Poduzeća moraju kroz inoviranje odgovoriti na promjene u zahtjevima i načinu života svojih kupaca, kako bi iskoristili prilike koje donose nove tehnologije i promjene na tržištu (Baregheh et al., 2009).

Schumpeter (1934) inovaciju smatra središtem ekonomskog razvoja, a takav pogled proizlazi iz same definicije inovacije, kojom smatra svaku komercijalnu ili industrijsku primjenu nečeg novog – novog proizvoda, novog procesa, nove metode proizvodnje, novog prodajnog ili nabavnog tržišta, ili novi oblik komercijalnog, poslovnog ili finansijskog organiziranja. On smatra da inoviranje kontinuirano revolucionizira ekonomsku strukturu iznutra, neprestano uništavajući staru, a stvarajući novu strukturu, a cijeli taj proces naziva kreativnom destrukcijom. Drucker (1985) tvrdi da je inovacija funkcija poduzetništva, bilo da se radi o postojećem poduzeću, javnoj instituciji ili novom poduzeću. Za njega je inovacija ukorijenjena duboko u poduzetništvo i ona zapravo daje resursima novi kapacitet stvaranja bogatstva. Također, Drucker (2014) smatra da se inovacija može prezentirati kao disciplina, može se učiti i može se prakticirati – a poduzetnici trebaju svrhovito tražiti izvore inovacija, promjene koje indiciraju prilike za uspješne inovacije, te u konačnici primjeniti principe uspješnih inovacija.

Inovacija se koristi kao sredstvo promjene organizacije, bilo da se radi o odgovoru na promjene u okruženju ili kao preventivna radnja u svrhu utjecanja na okruženje (Damanpour, 1988).

Razvoj novih proizvoda i procesa je rezultat nadogradnje postojećih sposobnosti i postignuća, kroz kritičku reviziju novih razmišljanja i metoda u potrazi za relevantnim novinama (Cantwell, 2000). Na temelju toga, smatra se da inovacija ovisi o stvaranju izvedivih novih sposobnosti, na temelju kojih se dodaje nova vrijednost postojećem tijeku prihoda. Inoviranje se sastoji od više faza, gdje organizacije transformiraju ideje u nove/poboljšane proizvode, usluge i procese, kako bi uspješno unaprijedili poduzeće, natjecali se ili razlikovali na tržištu (Baregheh et al., 2009).

Inovativnost je važna odrednica poslovne performanse, neovisno o stanju na tržištu na kojem poduzeće posluje (Hult et al., 2004). Hausman (2005) identificira nekoliko važnih čimbenika koji utječu na inovativnost malih poduzeća: koncentracija industrije, osobine vlasnika/menadžera, utjecaj umreženosti, opipljivost proizvoda. Eiriz et al. (2013) navode listu varijabli na razini poduzeća i industrije koje imaju utjecaj na inovacije u poduzeću. Što se tiče čimbenika na razini poduzeća izdvajaju se: starost poduzeća, veličina, stopa rasta, stupanj formalizacije, stupanj centralizacije, apsorpcijski kapacitet, portfolio proizvoda, produktivnost, ulaganje u istraživanje i razvoj, stopa inoviranja, tehnološki izbori i lokacija. Na razini čimbenika industrije ističu se: potražnja, troškovi, konkurenca, dostupnost resursa, pozicioniranost velikih poduzeća, stupanj koncentracije, stopa ulaska novih poduzeća u industriju. Coad et al. (2016) smatraju da je starost poduzeća važna varijabla koja razlikuje inovacije u poduzeću. Njihovo istraživanje je pokazalo da su inovacije u mladim poduzećima nesigurne i neizvjesne, dok su u starijim poduzećima predvidive. Osim toga, mlađa poduzeća imaju više izazova prilikom inoviranja, ali se upuštaju i u rizičnije istraživanje i razvoj. Istražujući inovativnost poduzeća u Hrvatskoj, Šarlija i Pfeifer (2015) otkrivaju da postoji razlika u karakteristikama između inovativnih novih poduzeća (posluju manje od 42 mjeseca) i inovativnih „odraslih“ poduzeća (posluju duže od 42 mjeseca). Ta razlika se očituje u karakteristikama povezanim s vlasnikom i poduzećem: spol, dob, radni status, zanimanje, broj vlasnika, orijentiranost izvozu, te percepcija o poznavanju drugih poduzetnika, uočavanju prilika te namjera za započinjanjem novog pothvata u budućnosti. Inovativna „odrasla“ poduzeća uglavnom imaju više vlasnika, koji su imali iskustva sa samozapošljavanjem, ali nemaju planove za pokretanje novih pothvata u budućnosti te teže pronalaze nove prilike. Kod

inovativnih novih poduzeća ističe se visoki optimizam o pronaalaženju prilika te veće namjere za pokretanje novih pothvata i u budućnosti.

Drucker (1985) ističe kako postoji sedam izvora prilika za inoviranje, od kojih prve četiri dolaze iz poduzeća i industrije, a preostale tri izvan industrije:

- neočekivanost – neočekivani uspjeh, neočekivani neuspjeh, neočekivan vanjski događaj,
- nepodudarnost – između stvarnosti kakva je i one kakva bi trebala biti,
- potreba za inoviranjem procesa,
- promjena u strukturi industrije ili tržišta,
- demografske promjene,
- promjene u percepciji, raspoloženju, razmišljanju i
- novo znanje.

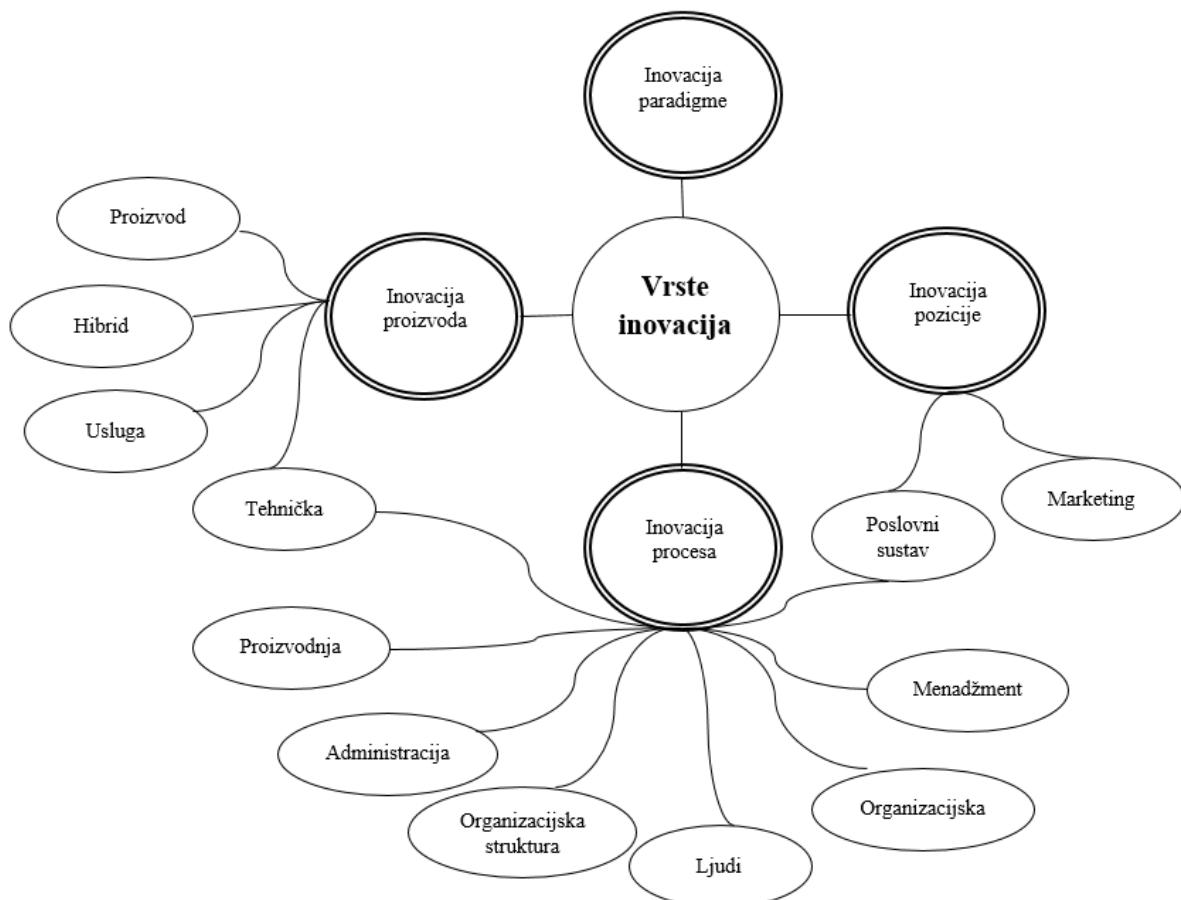
No, on također smatra da su tri temeljna principa koja su važna kada se govori o inovacijama. Prvo, inovacija podrazumijeva rad i traži znanje, ali počiva na upornosti i predanosti. Drugo, da bi inovacija bila uspješna, mora se izgraditi na snagama, što znači da iako postoji puno izvora i prilika za inovacije, mora se razmotriti što odgovara osobi, poduzeću i koristi njihove snage i znanja. Posljednje, inovacija predstavlja efekt koji će se odraziti na ekonomiju i društvo, dakle donijet će promjenu u raznim sferama života te zbog toga mora biti okrenuta tržištu.

U izučavanju inovacija, potrebno je razumjeti da postoji više vrsta inovacija. Najčešća distinkcija se radi na temelju noviteta koji inovacija donosi, stoga se inovacije mogu podijeliti na radikalne i inkrementalne. Glavna razlika između navedene dvije vrste inovacija se pronalazi u razini tehnološkog noviteta i novog znanja ugrađenog u inovaciju (Dewar i Dutton, 1986). Također, česta je podjela na tehničke i administrativne inovacije. Tehničke inovacije su povezane s osnovnim radnim aktivnostima poduzeća i odnose se na proizvode, usluge i procese, dok su administrativne inovacije indirektno povezane s osnovnim radnim aktivnostima, više se odnose na upravljanje i vežu se uz organizacijsku strukturu i administrativne procese (Damanpour, 1988).

Rowley et al. (2011) razvijaju alat za mapiranje vrsta inovacija (slika 23), nadograđujući podjelu razvijenu od Francis i Bessant (2005) i Bessant i Tidd (2007). Prema njima, glavna podjela vrsta inovacija je:

- inovacija proizvoda – inovacija proizvoda, usluge ili hibridna inovacija; promjene u proizvodima/uslugama koje poduzeće nudi,
- inovacija procesa – inovacija tehničke ili administrativne prirode; promjena u načinu na koje su proizvodi/usluge proizvedeni ili dostavljeni,
- inovacija pozicije – marketinška ili komercijalna inovacija, promjena konteksta u kojem se proizvodi/usluge proizvode ili dostavljaju,
- inovacija paradigme – promjene u temeljnim okvirima promišljanja i djelovanja organizacije.

**Slika 23** Mapiranje vrsta inovacija



**Izvor:** Rowley, J., Baregheh, A., Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, 49(1), 73-86.

U novije vrijeme sve više se govori i o konceptu otvorenih inovacija. Otvorene inovacije podrazumijevaju komercijalizaciju eksternih i internih ideja kroz postojeće kanale ili kroz

kanale koji su izvan standardnih tržišta poduzeća (Chesbrough, 2003). Ovaj princip se temelji na korištenju postojećeg znanja, ali i na činjenici da stečena znanja poduzeća ne trebaju zadržavati za sebe, već otvoreno dijeliti i pronaći nove modele profitiranja od znanja koje stvore. Dakle, važna postavka je razmišljanje da poduzeće ne mora stvoriti novo znanje kroz istraživanje niti doći na tržište prvo, već kroz drugačiji poslovni model i nove načine stvaranja profita biti bolje od konkurencije.

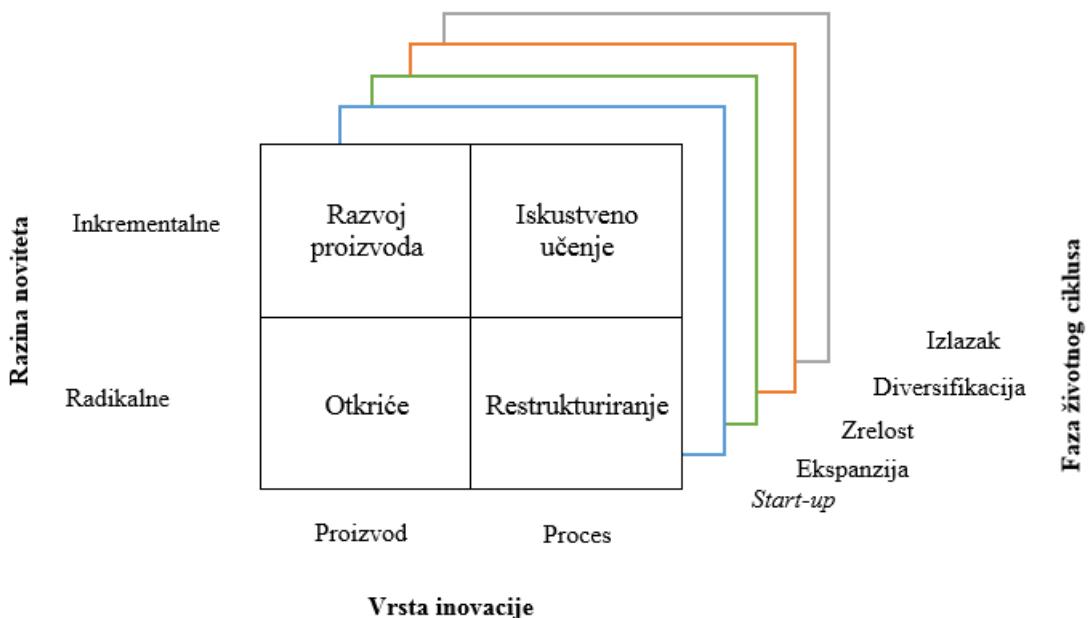
Još jedan koncept koji je nezaobilazan prilikom izučavanja inovacija je disruptivna inovacija. Ona se definira kao inovacija koja stvara nova tržišta i mrežu vrijednosti i s vremenom u potpunosti remeti postojeća tržišta i mreže vrijednosti, mijenjajući strukture, odnose i vrijednosti (Christensen, 1997). Disruptivne inovacije kreću s dijela tržišta koje ustanovljena poduzeća zanemaruju, kod potrošača s manje novca/znanja ili kod nepotrošača koje pretvaraju u potrošače, a veći dio tržišta zahvaćaju kada kvaliteta dostigne veće standarde (Christensen et al., 2015).

Inovacija treba biti utkana u strateško promišljanje poduzeća. Inovacijska strategija pokazuje na koji način vodstvo poduzeća koristi inovacijski kapacitet u svrhu ostvarenja konkurentnog položaja i poboljšanja performanse (Gümüş i Gümüş, 2015). Bez jasne inovacijske strategije poduzeća, inovacijska nastojanja mogu prerasti u puke pokušaje preuzimanja razvikanih praksi, bez jasne povezanosti i usmjerenja, koji neće dovesti do ostvarivanja konkurentnosti poduzeća i koji mogu težiti konfliktnim ciljevima (Pisano, 2015). Eiriz et al. (2013) smatraju da se inovacijske strategije razlikuju prema razini noviteta i vrsti inovacije, ali i prema fazi u životnom ciklusu poduzeća. Njihova razmatranja su prikazana na slici 24. Četiri strategije koje su identificirane su:

- razvoj proizvoda – poduzeća rade inkrementalne inovacije na svojim proizvodima,
- iskustveno učenje – poduzeća rade inkrementalne inovacije na svojim procesima,
- otkriće – stvaranje novog proizvoda na temelju radikalne inovacije,
- restrukturiranje – promjena organizacijskih procesa kroz radikalnu inovaciju.

Sve četiri strategije se razvijaju i provode drugačije u ovisnosti o fazi životnog ciklusa poduzeća, a kao glavnu implikaciju takvog razmišljanja navode da postoji dvadeset različitih opcija inovacijskih strategija (uzimajući u razmatranje da postoji pet faza životnog ciklusa). Također, moguće je da se određene strategije provode paralelno u određenoj fazi životnog ciklusa.

**Slika 24 Tipologija inovacijskih strategija**



**Izvor:** Eiriz, V., Faria, A., Barbosa, N. (2013). Firm growth and innovation: Towards a typology of innovation strategy. *Innovation*, 15(1), 97-111.

Mala i srednja poduzeća moraju svoj put u međunarodno okruženje temeljiti na inovativnosti, jer su upravo su inovacije jedna od najznačajnijih snaga poduzeća i osnovni element osiguranja konkurentnosti. Samo konkurentna poduzeća mogu uspjeti na međunarodnom tržištu, stoga je u sljedećem dijelu rada naglasak upravo na važnosti konkurentnosti i inovativnosti za internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća.

#### **4.3. Značaj konkurentnosti i inovativnosti za internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća**

Stopa tehnoloških promjena, brzina kojom tehnologija postaje dostupna svima, globalizacija, doba informacija i intenzitet znanja vode do hiper konkurencije, gdje opstanak poduzeća postaje sve teži (Barbosa i Romero, 2016). Međunarodno uspješna poduzeća nisu pasivni promatrači u procesu stvaranja konkurentske prednosti, već su uhvaćeni u nikad završenom procesu potrage za novim konkurentskim prednostima i borborom s konkurencijom kako bi tu konkurentsku prednost zaštitili i unaprijedili (Porter, 1990). Konkurentno okruženje i preferencije kupaca se konstantno mijenjaju, što prisiljava poduzeća da kontinuirano

promišljaju o novim proizvodima i uslugama. Kako bi postigla dugoročnu održivost, rast i razvoj, ali i kako bi bila u korak s međunarodnom konkurencijom, poduzeća moraju unaprjeđivati i inovirati proizvode i procese (Singh et al., 2007). Inovativna rastuća poduzeća su uspješnija u procesu internacionalizacije od poduzeća koja nisu fokusirana na inovativnost (Šarlija i Bilandžić, 2018). Inovacija treba biti u centralnom fokusu svakog razumijevanja ubrzane internacionalizacije, neovisno o industriji u kojoj poduzeće posluje (Weerawardena et al., 2007). Freixanet (2014) navodi kako su inoviranje i internacionalizacija temelji za rast i razvoj poduzeća, te naglašava komplementarnost ova dva procesa. Barbosa i Romero (2016) tvrde da postoje barem četiri sjecišta između strategije, znanja i inovacija te internacionalizacije:

- sjecište između strategije i znanja (znanje kao važan resurs i čimbenik za stvaranje konkurentske prednosti),
- sjecište između znanja i inovacija (upravljanje znanjem pretočeno u inovaciju),
- sjecište između strategije i inovacije,
- sjecište između inovacije i internacionalizacije, što istodobno podrazumijeva i sjecište između znanja i internacionalizacije.

Filippetti et al. (2011) naglašavaju dvosmjernu kauzalnost veze između internacionalizacije i inovativnosti. Poduzeća koja su inovativnija će vjerojatnije biti uspješna u proboru na međunarodna tržišta i/ili privlačenju stranih investicija. No, potrebno je naglasiti da postoji opasnost od stvaranja začaranog kruga – inovativna poduzeća su uspješnija u međunarodnom poslovanju, što im omogućava stjecanje dodatnog znanja, koje im opet omogućava da budu inovativna, stoga spremnija za međunarodno tržište. S druge strane, manje inovativna poduzeća će biti zahvaćena suprotnim začaranim krugom – niža inovativnost vodi slabijoj stopi internacionalizacije, što im onemogućava pristup određenim znanjima i prilikama, što vodi novom zaostajanju u inovativnosti. Na istom tragu je i Osuna (2014), koji potvrđuje dvosmjernu kauzalnost veze između internacionalizacije i inovativnosti, te uz to tvrdi i da se mogu smatrati jedinstvenom strategijom poduzeća s obzirom da oba procesa utječu na performansu poduzeća, a identificirao je i iste čimbenike koji utječu na oba procesa: tehnološke mogućnosti, tehnološke investicije, alijanse i struktura donošenja odluka. Stoga, i njegov zaključak glasi da inovacijske aktivnosti vode k internacionalizaciji, a internacionalizacija vodi k inovacijama. Casadesus-Masanell i Ricart (2010) naglašavaju da ne postoji jedinstveni put za sva poduzeća, odnosno da poduzeća kroz svoj poslovni model trebaju koristiti inovacije i

internacionalizaciju kao pokretače svoje konkurentnosti. Poduzeća trebaju kreirati takav poslovni model u koji će ugraditi sve mogućnosti koje im internacionalizacija pruža (dostupne resurse, nova znanja, tehnologije, tržišta), kako bi stvorili inovativne proizvode i usluge, a time i osigurali održivu konkurentnost.

Porter (1990) navodi kako postoji nekoliko ključnih principa koji vrijede i za domaću konkureniju, ali su još od važnijeg značaja za globalnu konkureniju:

- konkurentska prednost temelji se prvenstveno na poboljšanju, inovaciji i promjeni,
- konkurentska prednost uključuje cijeli sustav vrijednosti,
- konkurentska prednost se održava kroz neumoljivo poboljšanje,
- održiva konkurentska prednost zahtijeva stalno nadograđivanje izvora,
- održavanje konkurentske prednosti u konačnici zahtijeva globalni pristup strategiji.

Kako bi postala konkurentna, mala i srednja poduzeća pokušavaju unaprijediti inovacijski potencijal i plasirati nove proizvode/usluge na tržište, a zahvaljujući međunarodnom poslovanju, poduzeća imaju pristup:

- međunarodnim kompetencijama i resursima (tehnologija, *know-how*...),
- međunarodnim poslovnim odnosima (edukacije, istraživanje, dijeljenje znanja) i
- kapitalu sa stranih tržišta (Daszkiewicz i Wach, 2012).

Kroz pristup resursima, znanjima i kapitalu na stranim tržištima, poduzeća imaju mogućnosti razvijati svoju konkurentnost te umanjiti svoje slabosti, što možda ne bi bila u mogućnosti da se nisu upustila u internacionalizaciju. Poduzeća se mogu odlučiti za internacionalizaciju određenih poslovnih aktivnosti ili dijelova lanca vrijednosti, što im može omogućiti bolje, brže i kvalitetnije obavljanje tih aktivnosti, a samim time i biti temelj konkurentnosti.

Konkurentna i inovativna poduzeća su važna za gospodarstvo cijele države. Internacionalizacija može rezultirati konkurentnošću na razini poduzeća, što se na kraju može pretvoriti u poboljšanje ekonomske performanse na nacionalnoj i europskoj razini (European Commission, 2014):

- međunarodna aktivnost poduzeća je povezana s porastom prometa,
- poduzeća koja su međunarodno aktivna uglavnom imaju veće stope zapošljavanja
- postoji snažna veza između internacionalizacije i inovacije.

Iz svega navedenog, jasno je da postoji čvrsta veza između konkurentnosti, inovativnosti i internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, te da je ta povezanost višesmjerna. Svakako poduzeća trebaju biti konkurentna i inovativna kako bi uopće mogla ući u borbu s konkurencijom na međunarodnom tržištu, no upravo to međunarodno tržište im pruža široki spektar novih mogućnosti za jačanje ili izgradnju konkurentnosti i stjecanje novih znanja koja mogu biti pretočena u inovacije u poduzeću. Uzimajući u obzir da internacionalizacija ne znači samo izvoz, već stavljanje bilo kojeg dijela poslovne aktivnosti u međunarodni kontekst, pokazuje se dvosmjernost veze između konkurentnosti, inovativnosti i internacionalizacije.

## **5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća je nedovoljno istražena u Hrvatskoj, unatoč važnosti koju taj proces i takva poduzeća imaju za nacionalno gospodarstvo. Poduzeća koja svoje poslovanje šire na međunarodno tržište su poduzeća koja rastu, zapošljavaju, jačaju konkurentnost te u konačnici utječu na stanje cjelokupnog gospodarstva u državi. Stoga, fokus istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji je internacionalizacija malih i srednjih poduzeća koja je ključna za održavanje konkurentnosti i rast te analiza pretpostavki za njenu uspješnu provedbu. S obzirom na značaj gospodarstava u razvoju na globalnoj ekonomskoj sceni, te ulogu koju imaju poduzetnička poduzeća u njihovom gospodarskom rastu, zabrinjavajuća je ograničenost istraživanja o internacionalizaciji u tim gospodarstvima (Kiss et al., 2012). Zahra and George (2002) su identificirali tri važna područja istraživanja internacionalizacije:

- proces – sa fokusom na to kako, zašto i kada poduzetnička poduzeća pronalaze i iskorištavaju prilike izvan svoje države;
- kontekst – sa fokusom na okruženje poduzeća (na razini industrije i države), kao i na organizacijske i strateške aspekte poduzeća, koji utječu na odluku poduzeća hoće li poslovati na domaćem ili međunarodnom tržištu;
- ishodi internacionalizacije i procesi nakon internacionalizacije – s fokusom na pitanje što se događa nakon što se poduzeće internacionaliziralo (financijske i nefinancijske ishode te strateške odluke za buduće poslovanje).

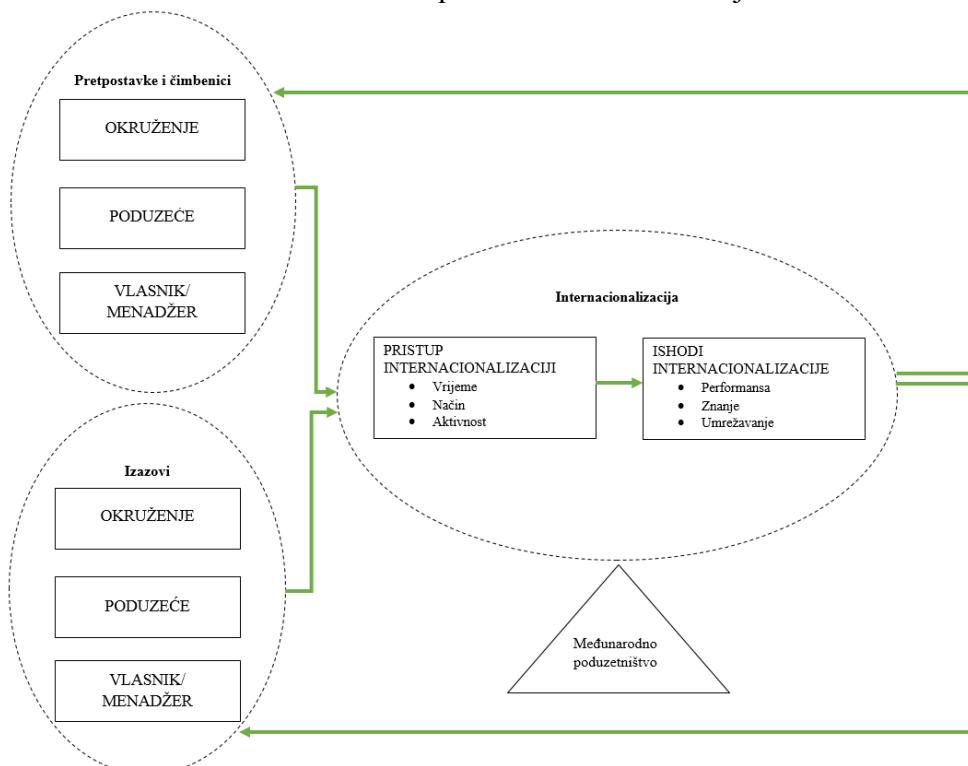
S metodološke strane ovih istraživanja naglašeno je postojanje problema uzorka (često fokus na visokotehnološka poduzeća, sa zanemarivanjem tradicionalnih industrija, mali uzorci koji nisu reprezentativni za određenu industriju), te se preporuča korištenje kvalitetnih sekundarnih izvora podataka radi osiguravanja reprezentativnosti (Zahra i George, 2002). Coviello i Jones (2004) zaključuju da mali dio istraživanja koristi kvalitativne tehnike, kao što su osobni intervju ili istraživanje slučajeva. Uz to često koriste i jednu metodu uglavnom se oslanjajući na kvantitativne zbirne podatke ili kvalitativne podatke za specifični kontekst, a korištenje kombiniranih kvantitativnih i kvalitativnih metoda je rijetko.

Cilj doktorske disertacije je analizirati i razumjeti pristupe internacionalizaciji, kao i pretpostavke i izazove tog procesa u malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj. Prema tome, područje istraživanja ove doktorske disertacije se veže uz proces i kontekst internacionalizacije. Iz toga proizlazi i glavno istraživačko pitanje koje glasi:

- O čemu ovisi uspješna internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj?

S ciljem odgovora na istraživačko pitanje, u radu se analizira na koji se način poduzeća u Hrvatskoj internacionaliziraju, kako pronalaze prilike na stranim tržištima, na čemu temelje svoju internacionalizaciju i koji su to glavni čimbenici i izazovi koji utječu na proces internacionalizacije. U svrhu istraživanja, na temelju pregleda literature kreiran je konceptualni okvir, koji predstavlja teorijsku podlogu ovog istraživanja (slika 25). Logika ovog koncepta počiva na pretpostavkama da čimbenici iz okruženja, poduzeća i vlasnika/menadžera te izazovi iz okruženja, poduzeća i vlasnika/menadžera utječu na cijelokupni proces internacionalizacije. Prvenstveno utječu na odabir pristupa internacionalizaciji u vidu vremena, načina i aktivnosti koje će se internacionalizirati. Taj proces dovodi do određenih ishoda po pitanju performanse, stjecanja novih znanja i umrežavanja. Proces internacionalizacije zapravo počiva na međunarodnom poduzetništvu koje predstavlja iskorištavanje međunarodnih prilika kroz proaktivno, inovativno ponašanje te preuzimanje rizika. Sva iskustva u procesu internacionalizacije imaju povratnu vezu s čimbenicima i izazovima te imaju potencijalno mijenjajući učinak. Drugim riječima, sve ono što je poduzeće naučilo i sva iskustva koja je steklo u procesu internacionalizacije utječu na čimbenike i izazove i način na koji se poduzeće suočava i nosi s njima, a kroz to mijenja pristup internacionalizaciji.

**Slika 25** Konceptualni okvir istraživanja

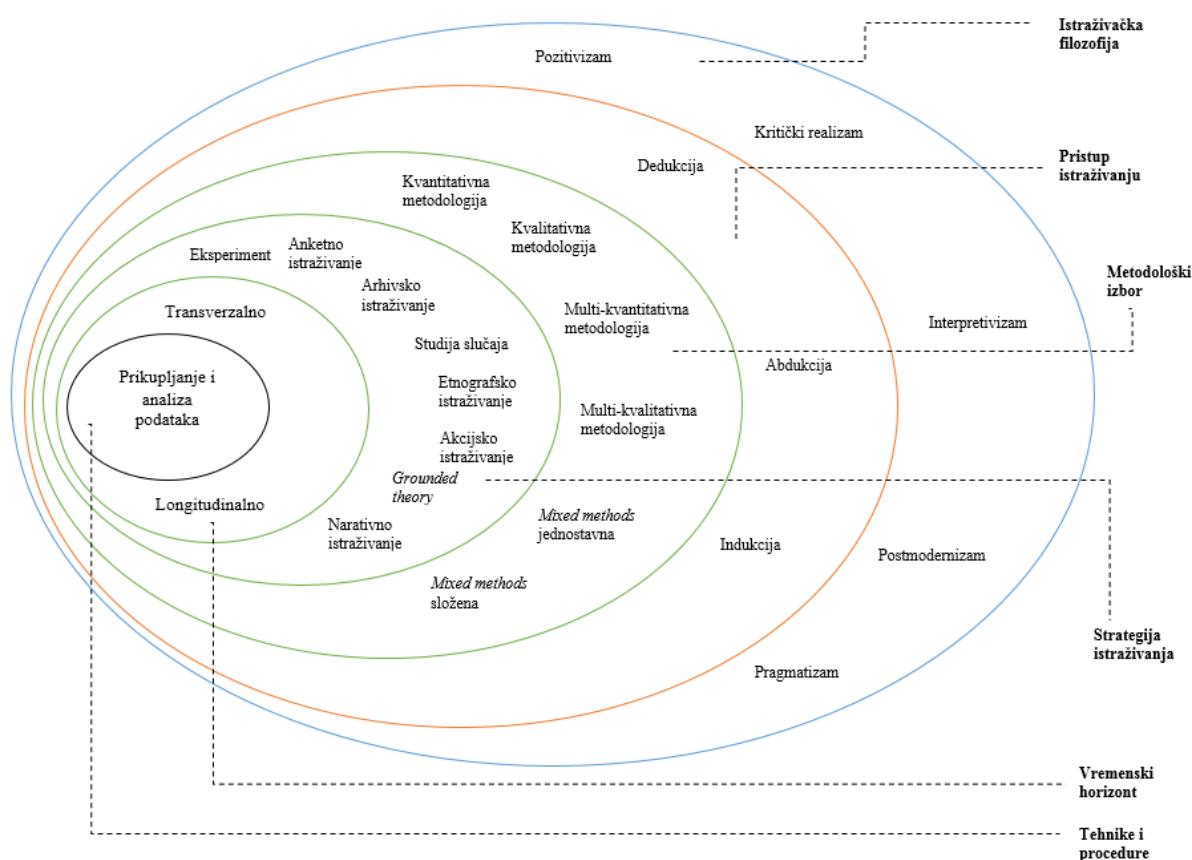


**Izvor:** izrada autora

## 5.1. Pozicioniranje istraživanja

Prilikom razvoja empirijskog dijela doktorske disertacije te planiranja i provedbe istraživanja, potrebno je razumjeti sve temeljne postavke istraživanja. Saunders et al. (2019) razvijaju prikaz pod nazivom „istraživački luk“ kojim prikazuju sve slojeve istraživanja prije dolaska do samog prikupljanja i analize podataka (slika 26). U nastavku poglavljia bit obrazložen je izbor svakog sloja navedenog prikaza u kontekstu ove disertacije.

**Slika 26 "Istraživački luk"**



**Izvor:** Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2019) Research methods for business students, 8th edition. Pearson, London. UK

Prvi sloj predstavlja istraživačku filozofiju, u kojoj se kao najčešće u poslovnom istraživanju izdvajaju pozitivizam, kritički realizam, interpretativizam, postmodernizam i pragmatizam. Istraživačka filozofija predstavlja sustav vjerovanja i prepostavki o razvoju znanja (Saunders et al., 2019). Postoje četiri razine pitanja na koje istraživačka filozofija treba odgovoriti (Eriksson i Kovalainen, 2016):

- ontologija – što postoji u svijetu?,
- epistemologija – što je znanje i koji su izvori i ograničenja znanja?,
- metodologija – kako se stvara znanje o određenom problemu?,
- metoda – koji specifični načini prikupljanja i analize podataka se mogu koristiti?.

Tablica 3 prikazuje glavne karakteristike svake od pet navedenih filozofija.

**Tablica 3** Usporedba pet istraživačkih filozofija u poslovnom istraživanju

Ontologija	Epistemologija	Aksiologija	Tipične metode
<b>Pozitivizam</b>			
Realno, vanjsko, neovisno Jedna istinska realnost Granuliranost Uređenost	Znanstvena metoda Uočljive i mjerljive činjenice Generalizacija Brojevi Uzročna objašnjenja i predviđanje kao doprinos	Bez osobnih vrijednosti Istraživač je odvojen, neutralan i neovisan od onoga što se istražuje Istraživač zadržava objektivan stav	Tipično deduktivno, visoko strukturirano, veliki uzorci, mjere, tipično kvantitativne metode analize, ali različit raspon podataka koji se mogu analizirati
<b>Kritički realizam</b>			
Slojevito (empirijsko, stvarno), Vanjsko, neovisno Postojano Objektivne strukture Uzročni odnosi	Epistemološki relativizam Znanje povjesno smješteno i prolazno Činjenice su društveni konstrukt Povjesno uzročno objašnjenje kao doprinos	Istraživanje opterećeno vrijednostima Istraživač priznaje predrasude zbog svjetonazoraz, iskustva i odgoja Istraživač nastoji minimizirati predrasude i pogreške Istraživač je objektivan koliko je to moguće	Retroaktivna, dubinska, povijesna analiza postojećih struktura i novih utjecaja Raspon metoda i podataka koje odgovaraju predmetu istraživanja
<b>Interpretivizam</b>			
Kompleksno, bogato Društveno konstruirano kroz kulturu i jezik Višestruka značenja, interpretacije, stvarnosti Stalna promjena procesa, iskustva, praksi	Teorije i koncepti se smatraju prejednostavnima Fokus na narativno, priče, percepcije i interpretacije Nove spoznaje i svjetonazoraz, kao doprinos	Istraživanje povezano s vrijednostima Istraživač je dio onoga što istražuje i subjektivan je Interpretacija istraživača je ključan doprinos Istraživač je refleksivan	Tipično induktivno Mali uzorci, dubinsko istraživanje, kvalitativne metode istraživanja, ali mogućnost interpretiranja različitog raspona podataka
<b>Postmodernizam</b>			
Nominalno Kompleksno, bogato Društveno konstruirano kroz odnose moći Neka značenja, interpretacije, stvarnosti se potiskuju od strane drugih dominantnijih Stalna promjena procesa, iskustva, praksi	Dominantne ideologije odlučuju što je istina i znanje Fokus na ono što nedostaje, šutnju, potisnuta značenja, interpretacije i glasove Predstavljanje odnosa moći i izazivanje dominantnih pogleda kao doprinos	Istraživanje temeljeno na vrijednostima Istraživač i istraživanje ugrađeno u odnose moći Neki istraživački narativi su potisnuti na račun drugih Istraživač je radikalno refleksivan	Tipično dekonstrukcija Dubinsko ispitivanje anomalija i onoga što nedostaje Raspon podataka, tipično kvalitativne metode analize

Ontologija	Epistemologija	Aksiologija	Tipične metode
	Pragmatizam		
Kompleksno, bogato, vanjsko Stvarnost je praktična posljedica ideja Stalna promjena procesa, iskustva, praksi	Praktično značenje znanja u specifičnom kontekstu Prave teorije i znanja su one koje omogućuju uspješnu akciju Fokus na probleme, prakse i relevantnost Rješavanje problema i informiranje za buduće korake kao doprinos	Istraživanje usmjerenoto na vrijednosti Istraživanje pokrenuto i podržano sumnjama i vjerovanjima istraživača Istraživač je refleksivan	Slijede se istraživački problemi i istraživačka pitanja Raspon metoda: kombinirane, višestruke, kvalitativne, kvantitativne Važnost praktičnih rješenja i ishoda

**Izvor:** Saunders, M., Lewis, P. i Thornhill, A. (2019) Research methods for business students, 8th edition.

Pearson, London. UK

Istraživačka filozofija u ovoj disertaciji je pragmatizam. Pragmatizam teži pomirenju objektivizma i subjektivizma, činjenica i vrijednosti, točnog i rigoroznog znanja i različitih kontekstualiziranih iskustava, a to čini tako da razmatra teorije, koncepte, ideje, hipoteze i rezultate, ali posebno u smislu njihovih praktičnih posljedica u specifičnim kontekstima (Saunders et al., 2019). Kod pragmatizma, kao česte filozofije u ovakvim istraživanjima se ističe njegova posvećenost praktičnom, odnosno pružanje intelektualnih alata za izazivanje prepostavki i razumijevanje pitanja na nov i dublji način (Elkjaer i Simpson, 2011). Može se zaključiti da je problem/pitanje glavni pokretač istraživanja te cjelokupnog dizajna i provedbe istoga. Pragmatizam prepoznaje da postoji više načina interpretiranja svijeta i istraživanja, te da jedan pogled ne može predstavljati cijelu sliku, posebno razmatrajući da postoji više različitih stvarnosti (Saunders et al., 2019).

Drugi sloj predstavlja pristup istraživanju, koji može biti induktivni, deduktivni i abduktivni. Ukoliko istraživanje počinje od teorije zatim testiranja te teorije, koristi se deduktivni pristup, ukoliko istraživanje počinje od podataka, a teorija se izgrađuje koristi se induktivni pristup, dok abduktivni pristup podrazumijeva prikupljanje podataka radi istraživanja fenomena, otkrivanja tema i istraživanja uzorka, kako bi se generirala ili unaprijedila teorija, te dodatno testirala kroz prikupljanje novih podataka (Saunders et al., 2019). Pragmatizam obuhvaća indukciju (otkrivanje obrazaca), dedukciju (testiranje teorija i hipoteza) i abdukciju (otkrivanje najboljeg seta objašnjenja rezultata) (de Waal, 2015; Sekol i Maurović, 2017).

Treći sloj je odabir metodologije, a moguće je koristiti kvantitativnu metodologiju, kvalitativnu metodologiju, multi-kvantitativnu ili multi-kvalitativnu metodologiju (više metoda jedne vrste)

ili *mixed methods*. U ovoj disertaciji korišten je *mixed methods* istraživački pristup. Smatra se da je pragmatizam korijen razvoja za *mixed methods* pristup (Johnson i Onwuegbuzie, 2004; Denscombe, 2007; Mkansi i Acheampong, 2012). To ne znači da pragmatizam uvijek koristi više metoda ili miješane metode, već da koristi metodu ili metode koji za pojedino istraživanje omogućuju vjerodostojne, utemeljene i relevantne podatke (Kelemen i Rumens, 2008; Saunders, 2019). Četvrti sloj je odabir strategije istraživanja. U ovoj disertaciji se kod kvantitativnog istraživanja raditi statistički testovi, a podaci su iz sekundarnih izvora, prikupljeni anketiranjem. Kod kvalitativnog intervjeta napravljena je studija slučaja, a podaci su prikupljeni putem dubinskih intervjeta. Peti sloj je određivanje vremenskog horizonta, gdje istraživanje može biti longitudinalno ili transverzalno. Istraživanje u ovom radu je transverzalno jer se temelji na jednokratnom istraživanju. Posljednje, u središtu su tehnike i procedure istraživanja odnosno, samo prikupljanje i analiza podataka.

## 5.2. Dizajn i provedba istraživanja

Metodologija koja se koristi u disertaciji podrazumijeva korištenje kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja – *mixed methods*. Mnoga istraživačka pitanja se mogu najbolje odgovoriti upravo korištenjem ovakve metodologije, koja u novije vrijeme sve više dobiva na važnosti, no izaziva i debate. Radi boljeg razumijevanja, potrebno je definirati ovakvu vrstu metodologije:

- *Mixed methods* je kombiniranje kvalitativnog i kvantitativnog pristupa metodologiji, koji se razvio do toga da danas predstavlja zasebnu metodološku orijentaciju sa vlastitim pogledima, vokabularom i tehnikama (Tashakkori i Teddlie, 2003)
- *Mixed methods* istraživanje se definira kao vrsta istraživanja gdje istraživač u jednom istraživanju kombinira kvantitativne i kvalitativne istraživačke tehnike, metode, pristupe, koncepte i jezik (Johnson i Onwuegbuzie, 2004)
- *Mixed methods* istraživanje je vrsta istraživanja u kojoj istraživač ili tim istraživača kombinira elemente kvalitativnog i kvantitativnog pristupa u svrhu postizanja širine i dubine razumijevanja i potvrđivanja, a uključuje miješanje metoda u jednom istraživanju ili nizu povezanih istraživanja (Johnson et al., 2007)

- Istraživač u *mixed methods* istraživanju prikuplja i analizira kvalitativne i kvantitativne podatke na rigorozan način u potrazi za odgovorom na istraživačka pitanja i hipoteze, integrira (kombinira) dvije vrste podataka i njihove rezultate, organizira procedure u specifični dizajn koji osigurava logiku za izvršavanje istraživanja, te uokviruje te procedure unutar teorije i filozofije (Creswell i Plano Clark, 2018).

Cilj primjene *mixed methods* istraživanja je iskoristiti snage i umanjiti slabosti svakog pristupa zasebno, a temeljni princip je korištenje drugačijih strategija, pristupa i metoda na način koji rezultira upravo u komplementarnosti snaga i izbjegavanju preklapanja slabosti (Johnson i Onwuegbuzie, 2004). Upravo u tom principu se pronalazi i glavno obrazloženje za korištenje takvog istraživanja.

Definiranje obrazloženja odnosno logičke podloge za izbor *mixed methods* je važan korak prilikom dizajna i provođenja istraživanja. Postoji nekoliko teorijski istaknutih obrazloženja (Plano Clark i Ivanka, 2015):

- triangulacija – donošenje točnijih i vjerodostojnjih zaključaka na temelju kvantitativnih i kvalitativnih rezultata, radi usklađivanja ili pronalaženja eventualnih razlika; potkrepljivanje zaključaka s više dokaza;
- komplementarnost – povećanje interpretabilnosti i smislenosti rezultata kroz potvrđivanje i pojašnjavanje rezultata jedne metode s rezultatima druge metode, donošenje zaključaka koji su cijelovitiji u svrhu svladavanja složenosti teme;
- razvoj – korištenje rezultata jedne metode kako bi se provela druga metoda (izbor uzorka, mjera, primjena), rezultati jedne metode utječu na dizajn druge metode.

Na temelju istraživačkog pitanja te razloga korištenja *mixed methods* potrebno je razviti dizajn istraživanja. Potrebno je odlučiti o vremenskom redoslijedu i naglasku određenog istraživanja (slika 27). Vremenski redoslijed može biti istovremen (oznaka +) ili sekvensijalni (oznaka →). Ukoliko se radi o sekvensijalnom istraživanju, vrsta istraživanja se zapisuje prema redoslijedu kojim se provodi. Što se tiče naglaska, istraživanja mogu imati jednaki status, kvalitativno može biti prioritet ili kvantitativno može biti prioritet. Naglasak se stavlja velikim tiskanim slovima.

**Slika 27** Matrica odluka o dizajnu *mixed methods* istraživanja

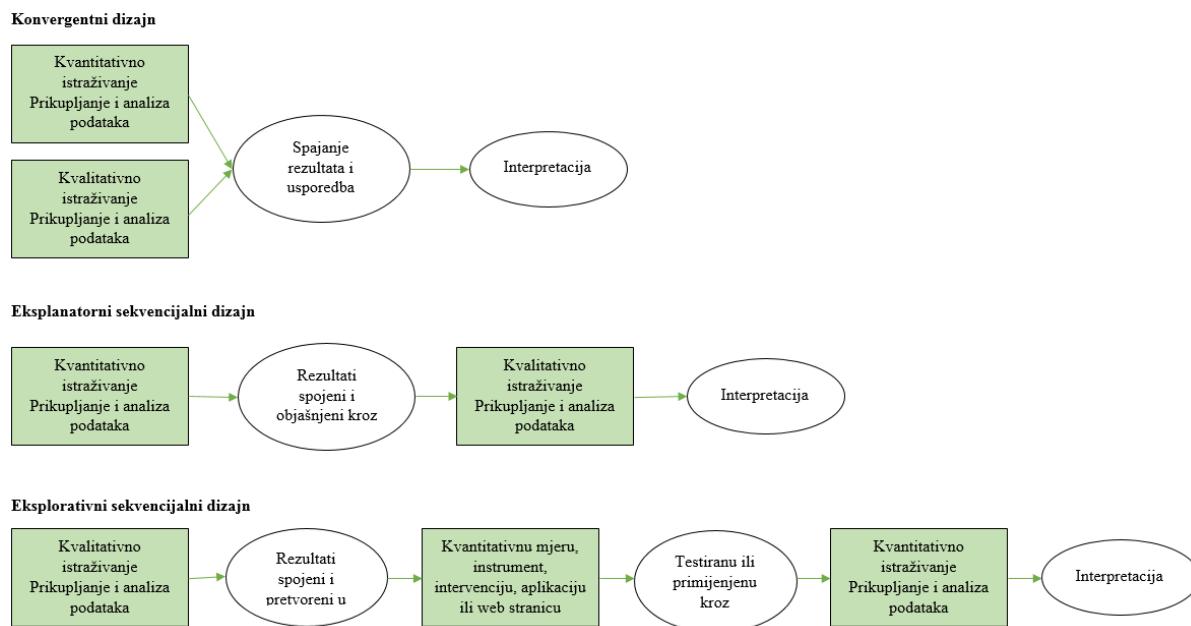
Naglasak istraživanja	Jednaki status	QUAL + QUAN	QUAL → QUAN QUAN → QUAL
		QUAL + quan QUAN + qual	QUAL → quan Qual → QUAN  QUAN → qual Quan → QUAL
		Istovremeno	Sekvencijalno
Vremenski slijed			

**Izvor:** Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.

Nadalje, postoje tri temeljna dizajna *mixed methods* istraživanja. Mogući dizajn je sljedeći (slika 28):

- konvergentni dizajn – kada istraživač paralelno provodi kvalitativno i kvantitativno istraživanje, a rezultate nastoji usporediti ili kombinirati radi boljeg razumijevanja problema, kombiniranje se događa prilikom analize;
  - eksplanatorni sekvenčinalni – kada istraživač provodi dvije faze istraživanja, započinje s kvantitativnim istraživanjem, te na temelju rezultata provodi kvalitativno istraživanje;
  - eksplorativni sekvenčinalni – istraživač započinje s kvalitativnim istraživanjem, na temelju rezultata razvija određene elemente kvantitativnog istraživanja (varijable, instrument, aktivnosti) te ga u konačnici i provodi.

**Slika 28** Dijagrami tri temeljna dizajna istraživanja



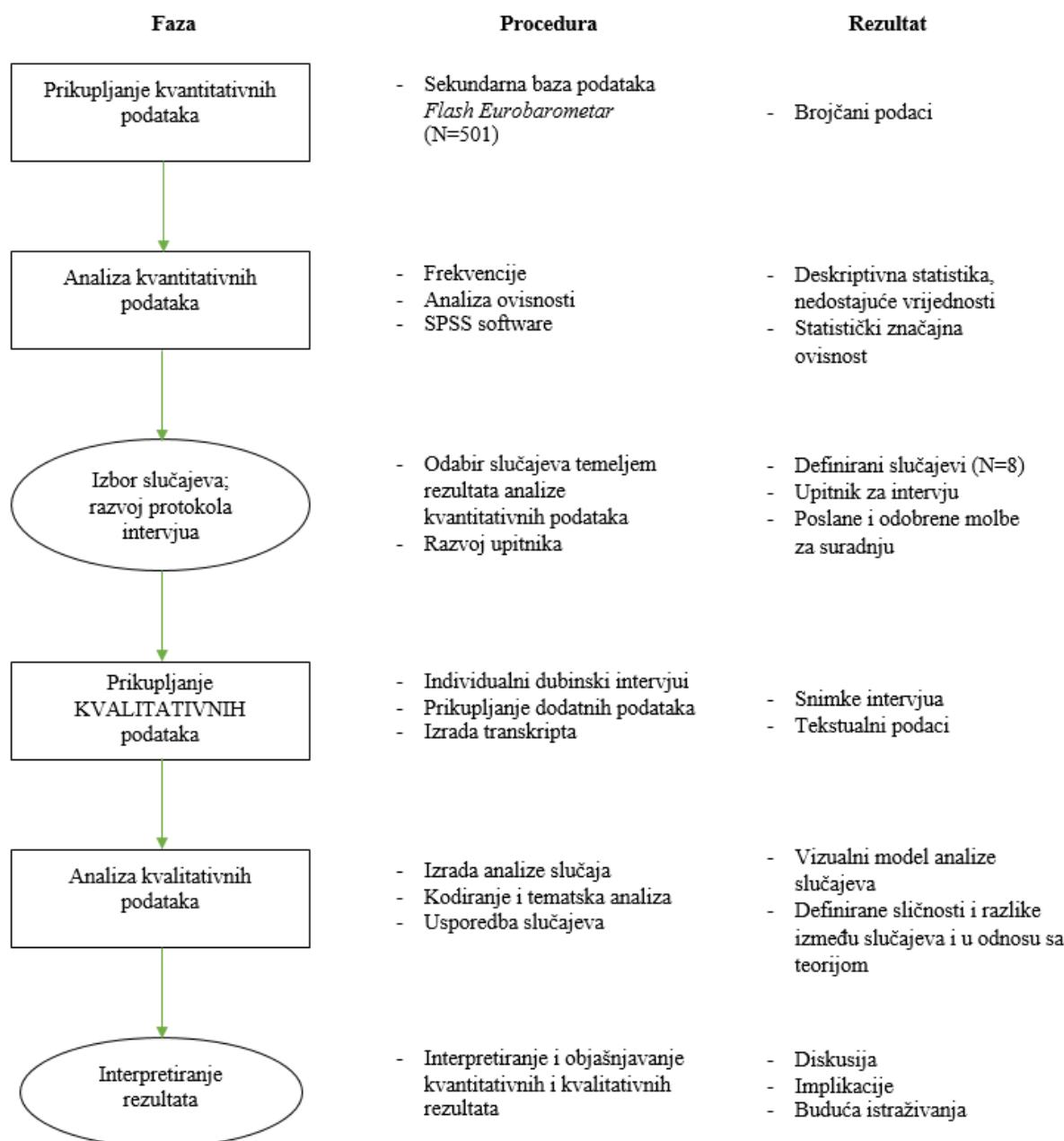
**Ivor:** prilagođeno prema Creswell, J. W., Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research. SagePublications. Thousand Oaks, Clifornia

U ovom istraživanju prvenstveno obrazloženje za *mixed methods* se pronalazi u razvoju, te djelomično u komplementarnosti. Rezultati kvantitativnog istraživanja su temelj za izbor uzorka za kvalitativno istraživanje i za razvoj upitnika. Uz to, komplementarnost je bitna, jer se kroz predstavljanje rezultata kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja dobiva cjelovitiji odgovor na postavljeno istraživačko pitanje. Prema navedenom, može se zaključiti i temeljna logika dizajna istraživanja:

### **eksplanatorni sekvenčni quant → QUAL**

gdje je se prvo radi kvantitativno istraživanje, potom kvalitativno, a prioritet (naglasak) se daje kvalitativnom istraživanju. Konkretni dizajn istraživanja ove disertacije je prikazan na slici 29.

**Slika 29** Dijagram istraživanja doktorske disertacije



**Izvor:** izrada autora

Dakle, u radu se primjenjuju kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja. Kvantitativna istraživanje teže generaliziranju i objektivnosti. Kvalitativnim istraživanjima se pokušava interpretirati i objasniti, odnosno želi se razviti bolje razumijevanje određenog problema ili pojave (Eriksson i Kovalainen, 2016). Iako postoji različite definicije kvalitativnih istraživanja, one su uglavnom usmjerene na pružanje dubinskog i interpretativnog razumijevanja društvenog svijeta, učeći iz društvenih i materijalnih okolnosti ljudi, njihovih iskustava, stavova i povijesti (Ritchie et al., 2003). Glavna korist kvalitativnih metoda

istraživanja je to što omogućavaju istraživaču da otkriva nove varijable i njihove odnose, da spozna i razumije kompleksne procese i da prikaže utjecaj društvenog konteksta (Shah i Corley, 2006).

Istraživanje se provelo u dvije faze. Prvi korak je kvantitativno istraživanje, pri čemu se koristi baza podataka *Flash Eurobarometer 421 Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises*, kao sekundarni izvor podataka. Istraživanje je potaknuto od strane Europske komisije, radi boljeg razumijevanja iskustva i percepcije malih i srednjih poduzeća u procesima internacionalizacije. Baza podataka je javno dostupna za korištenje te je preuzeta sa web stranice Gesis - *Leibniz Institute for Social Sciences*<sup>1</sup>. Baza sadrži podatke za 28 zemalja Europske unije, no u ovoj analizi korišteni su podaci samo za Republiku Hrvatsku. Ispitivanje je provela agencija Hendel, Zagreb putem telefonskih intervjuja, u periodu od 10. lipnja 2015. do 30. lipnja 2015. Fokus je bio na malim i srednjim poduzećima, odnosno na poduzećima koja imaju od 1 do 249 zaposlenih. Ukoliko je poduzeće ispunjavalo uvjete za sudjelovanje u istraživanju, osoba s kojom se vodio razgovor je morala biti vlasnik, menadžer ili voditelj financija. Radi se o slučajnom stratificiranom uzorku poduzeća. Hipoteze koje su postavljene za prvi dio istraživanja glase:

- H1 Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i poslovne aktivnosti unutar EU
- H2 Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i poslovne aktivnosti izvan EU
- H3 Postoji ovisnost između broj zaposlenih u poduzeću i izvoznih aktivnosti poduzeća
- H4 Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i percepcije poteškoća koje se mogu pojaviti prilikom izvoza
- H5 Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i percepcije mjera pomoći za poslovanje u inozemstvu
- H6 Postoji ovisnost između djelatnosti i međunarodne aktivnosti unutar EU
- H7 Postoji ovisnost između djelatnosti i međunarodne aktivnosti izvan EU
- H8 Postoji ovisnost između djelatnosti i izvoznih aktivnosti poduzeća
- H9 Postoji ovisnost između djelatnosti i percepcije poteškoća koje se mogu pojaviti prilikom izvoza
- H10 Postoji ovisnost između djelatnosti i percepcije mjera pomoći za poslovanje u inozemstvu.

---

<sup>1</sup> Gesis database <https://dbk.gesis.org/dbksearch/sdesc2.asp?no=6585&db=e&doi=10.4232/1.12382> (pristupljeno: 24.7.2019.)

Temeljem provedene analize podataka i testiranja hipoteza, dolazi se do informacije koja djelatnost ima najveći broj internacionaliziranih poduzeća, postoje li razlike prema djelatnosti ili veličini poduzeća, koje poslovne aktivnosti je poduzeće internacionaliziralo, u kakvom su odnosu te varijable s percepcijom poteškoća ili mjera pomoći. Svi zaključci se koriste kao temelj za drugi dio istraživanja – kvalitativno istraživanje i studiju slučaja. Stoga, s ciljem boljeg razumijevanja procesa, čimbenika i obrazaca povezanih s internacionalizacijom, u drugom dijelu rada primjenjuju se i kvalitativne istraživačke metode.

Specifična istraživačka pitanja za kvalitativno istraživanje su sljedeća:

1. Koji čimbenici na razini poduzetnika, poduzeća te okruženja utječu na proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj?
2. Kakve izazove mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj susreću?
3. Kakve pristupe internacionalizaciji imaju mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj?
4. Koja je uloga inovativnosti u procesu internacionalizacije malih i srednjih poduzeća i na koji način su ova dva procesa povezana?

Jedinica analize su poduzeća, a prikupljanje podataka se obavilo kroz dubinske, polu-strukturirane intervjuje s vlasnicima i/ili menadžerima odabralih poduzeća. Vođeni polu-strukturirani intervjuji se smatraju jednom od tri vrste kvalitativnih intervjuja kojima se nastoji dobiti odgovor na pitanja „što“ i „kako“ (Eriksson i Kovalainen, 2016). Odabir broja poduzeća je napravljen nakon prve faze istraživanja. Veličina uzorka u kvalitativnom istraživanju je definirana na način da je to broj slučajeva koji je dovoljan da adekvatno odgovori na istraživačko pitanje, a gledajući u praksi, to znači da se odluka o veličini uzorka donosi kako istraživanje napreduje, što znači da je potreban fleksibilan dizajn istraživanja te iterativan, ciklični pristup biranju uzorka, prikupljanju podataka, analizi i interpretaciji (Marshall, 1996). Saunders (2012) navodi da se kod homogene populacije dovoljnim brojem smatra četiri do dvanaest slučajeva, i kod dubinskih intervjuja pet do dvadeset i pet slučajeva. Postoji nekoliko ključnih postavki koje se odnose na proces biranja uzorka u kvalitativnom istraživanju (Curtis et al., 2000:1002):

- uzorak se ne bira prema statističkoj vjerovatnosti, već na temelju posebnih kriterija,
- uzorci su mali, intenzivno se proučavaju i iz toga proizlazi veliki broj informacija,
- uzorci obično nisu unaprijed određeni, nego je selekcija sekvencialna,
- odabir uzorka je konceptualno vođen,
- potrebno je jasno i eksplicitno obrazložiti razloge odabira slučajeva,

- kvalitativni uzorci su dizajnirani kako bi omogućili analitično, a ne statističko generaliziranje.

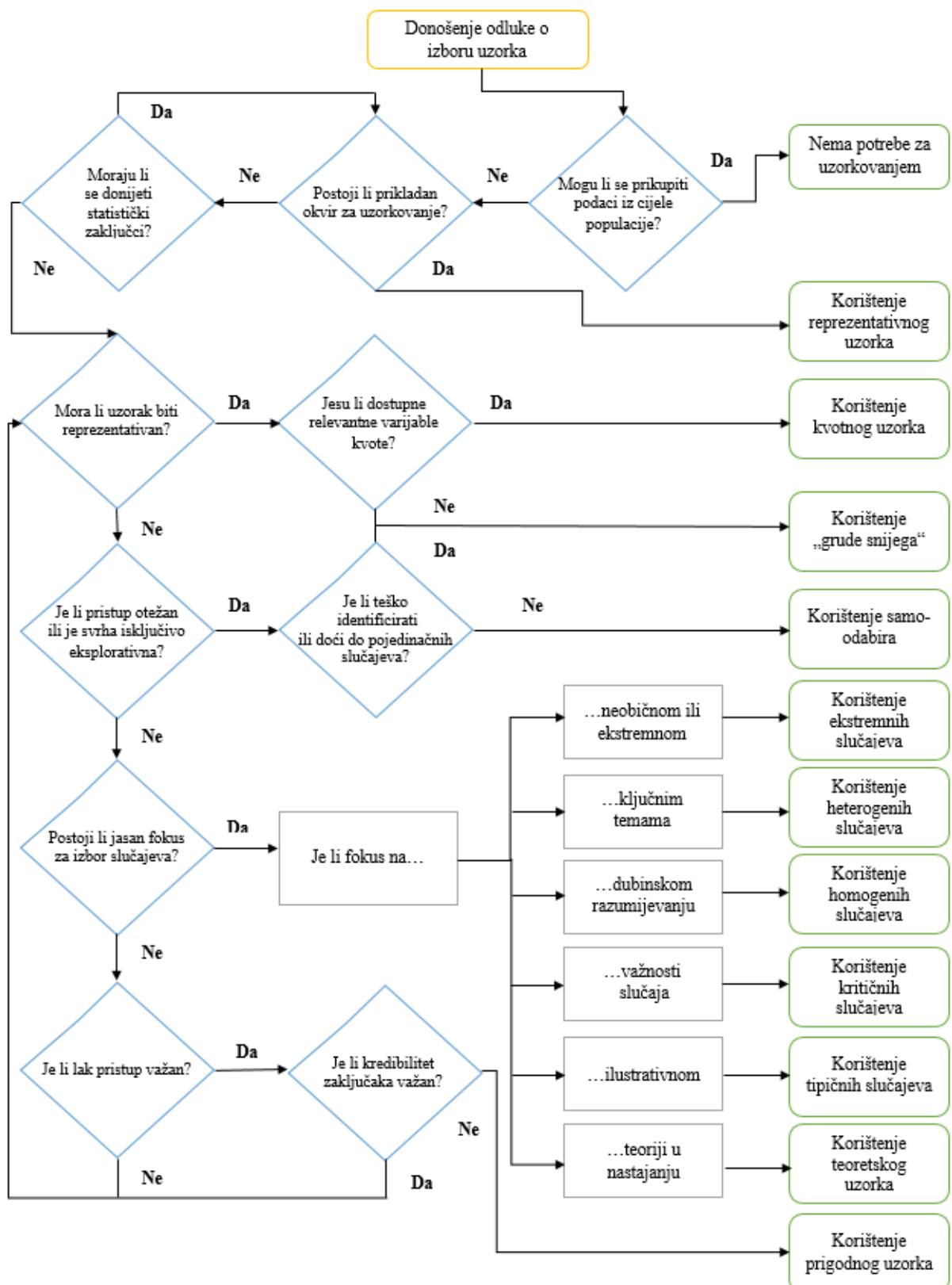
Ovakav način izbora slučajeva se temelji na samoj prirodi kvalitativnog istraživanja, gdje je cilj poboljšano razumijevanje kompleksnih problema, a ne fokus na generaliziranje rezultata (Marshall, 1996). Ukoliko problem istraživanja zahtijeva sadržajne informacije, mali set slučajeva je prikladan, uz pretpostavku da se ne očekuje generaliziranje (Coviello i Jones, 2004).

Prilikom odluke o izboru slučajeva koristio se namjerni (svrhoviti) uzorak. Kod ovakvog izbora uzorka istraživač vlastitim rasuđivanjem prepoznaje i traži slučajeve pomoću kojih će odgovoriti na istraživačko pitanje (Saunders, 2012). Tehnika namjernog uzorka se temelji na svjesnom izboru sudionika istraživanja na temelju kvaliteta koje posjeduju, ne zahtijeva unaprijed definirani broj sudionika, a istraživač odlučuje koje informacije treba prikupiti i traži osobe koje imaju te informacije i koje su voljne dati te informacije (Etikan et al., 2016). Ovakva tehnika uzorkovanja nije statistički reprezentativna, već se temelji na strateškom odabiru samog istraživača i cjelokupnoj logici istraživanja. Tehnike izbora slučajeva mogu biti (Seawright i Gerrig, 2008; Saunders, 2012; Etikan et al., 2016):

- ekstremni slučajevi – neobični ili posebni slučajevi, temelje se na premisi ako će razumijevanje ekstremnih slučajeva pridonijeti razumijevanju onog što je uobičajeno,
- homogeni slučajevi – izbor slučajeva koji imaju precizno definirane sličnosti te predstavljaju specifičnu subpopulaciju,
- heterogeni slučajevi – izbor slučajeva sa što više razlicitosti, kako bi se postigla što veća varijacija u prikupljenim podacima.,
- kritični slučajevi – izbor slučajevi koji su iznimno važni za razumijevanje problema i odgovor na istraživačko pitanje, a omogućuju logičko generaliziranje,
- tipični slučajevi – izbor slučajeva koji ilustrativno prikazuju što je tipično, na temelju očekivanja da su ponašanja i karakteristike kao od svih drugih,
- teoretski slučajevi – izbor slučajeva povezan s teorijama u razvoju, gdje se slučajevi biraju postepeno kako se teorija razvija, paralelno s analizom podataka.

Prema dijagramu na slici 30, te nakon zadanih kriterija prema rezultatima kvantitativnog istraživanja, za izbor slučajeva se koristi tehnika kritičnog slučaja. Kritični slučajevi su iznimno popularni u kvalitativnom istraživanju jer prikazuju uvid u važne elemente funkcioniranja i konteksta određenog slučaja.

**Slika 30** Tehnike izbora namjernog uzorka



**Izvor:** Saunders, M., Lewis, P. i Thornhill, A., (2012). *Research methods for business students*. Pearson. Essex, England

Prikupljeni podaci se koriste za izradu studije slučaja. „Studija slučaja znači intenzivno proučavanje određene jedinice ili sustava koji ima karakteristike entiteta“ (Halmi, 2005). U radu je prvo prikazana analiza svakog slučaja zasebno. S obzirom da rad obuhvaća više poduzeća, samim time i više studija slučaja, nakon toga slijedi *cross-case analiza*, koja zahtjeva usporedbu slučajeva u potrazi za sličnostima i razlikama među njima i u odnosu prema teoriji (Eriksson i Kovalainen, 2016). Analiza slučaja se obavlja metodom tematske analize. Tematska analiza je metoda za sistematično identificiranje, organiziranje i uvid u značajne obrasce (teme) u setu podataka, koja je pristupačna, fleksibilna i popularna metoda kvalitativne analize podataka (Braun i Clark, 2012). Kroz analize studija slučaja prikazani su obrasci internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u odabranoj industriji kao i ključni čimbenici i izazovi u tom procesu.

Johanson i Onwuegbuzie (2004) predstavljaju određene snage i slabosti *mixed methods* istraživanja, koje su prikazane u tablici 4.

**Tablica 4** Snage i slabosti *mixed methods*

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• riječi, slike i pripovijesti mogu dodati značenje brojevima</li> <li>• brojevi mogu dodati preciznost riječima, slikama i pripovjestima</li> <li>• mogu se iskoristiti snage i kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja</li> <li>• istraživač može i generirati i testirati <i>grounded theory</i></li> <li>• može se odgovoriti na širi i kompleksniji spektar istraživačkih pitanja</li> <li>• dizajn <i>mixed methods</i> istraživanja donosi nove mogućnosti razvoja istraživanja</li> <li>• istraživač može iskoristiti snage jedne metode kako bi umanjio slabosti druge metode u istom istraživanju</li> <li>• moguće je pružiti snažnije dokaze na temelju kojih se donosi zaključak</li> <li>• moguće je dobiti uvid i razumijevanje koje bi nedostajalo kod korištenja jedne metode</li> <li>• kvalitativno i kvantitativno istraživanje zajedno može stvoriti potpunije znanje u teorijskom i praktičnom smislu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• može biti teško za jednog istraživača da provede kvalitativno i kvantitativno istraživanje, posebno ako će se istraživanje raditi istovremeno</li> <li>• istraživač mora imati znanja o različitim metodama kako bi ih uspješno kombinirao</li> <li>• može biti skuplje</li> <li>• može biti vremenski zahtjevnije</li> <li>• neki principi <i>mixed methods</i> istraživanja se moraju razraditi od strane istraživačkih metodologa (npr. problem miješanja paradigmi, kako tumačiti konfliktne rezultate)</li> </ul>

**Izvor:** prilagođeno prema Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.

Snage koje ovakvo istraživanje predstavlja za ovu disertaciju su odgovor na široko i kompleksno istraživačko pitanje, dizajn istraživanja koji je omogućio biranje uzorka i sastavljanje upitnika na temelju analize kvantitativnog dijela, dodatno razumijevanje problema i osiguranje temeljitijih zaključaka teorijski i praktično. Odgovor na slabosti u ovom istraživanju je kroz izučavanje i odabir odgovarajuće paradigme koja odgovara ovom istraživanju (pragmatizam), te korištenje sekundarne baze podataka, čime se smanjila vremenska zahtjevnost, skupoča te kompleksnost za jednog istraživača, jer su podaci bili već prikupljeni i spremni za korištenje.

Cresswell i Plano Clark (2018) također razmatraju prednosti i izazove kod korištenja *mixed methods*, što je prikazano u tablici 5. Postoje podudaranja s prikazanim snagama i slabostima autora Johanson i Onwuegbuzie (2004). Ono što je dodatno uočeno kao izazov je pitanje upoznavanja drugih sa vrijednosti *mixed methods* istraživanja. S obzirom na to da se *mixed methods* u punom smislu metodologije smatraju novijim konceptom, postoji opasnost od nerazumijevanja ili neprihvaćanja ovakve metodologije kod istraživača koji su izrazito skloni kvantitativnoj ili kvalitativnoj metodologiji. Stoga se u ovoj disertaciji nastoji detaljno prikazati smisao i način korištenja *mixed methods* kao metodologije s kojom se može najpotpunije odgovoriti na postavljeno istraživačko pitanje.

**Tablica 5** Prednosti i izazovi *mixed methods*

Prednosti	Izazovi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• način kako iskoristiti snage i umanjiti slabosti kvantitativno i kvalitativnog istraživanja</li> <li>• dodatni dokazi za izučavanje određenog problema</li> <li>• mogućnost odgovora na pitanja koja se ne mogu odgovoriti isključivo jednom vrstom istraživanja</li> <li>• znanje koje nije samo zbroj pojedinačnog kvantitativnog i kvalitativnog</li> <li>• povezivanje inače suparničke podijeljenosti između kvantitativnih i kvalitativnih istraživača</li> <li>• korištenje različitih pogleda ili paradigmi ili razvoj novih koje nadilaze tipične podjele (npr. pragmatizam)</li> <li>• mogućnost korištenja svih metoda</li> <li>• mogućnost publiciranja više radova iz jednog istraživanja</li> <li>• razvoj znanja i vještina samih istraživača</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pitanje istraživačevih vještina (znanje kvalitativne metodologije, kvantitativne metodologije i <i>mixed methods</i>)</li> <li>• pitanje vremena i resursa</li> <li>• pitanje upoznavanja drugih sa vrijednosti <i>mixed methods</i> istraživanja</li> </ul>

**Izvor:** prilagođeno prema Creswell, J. W., i Clark, V. L. P. (2018). Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nakon pregleda literature, te provedenog kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja, mogu se postaviti očekivani ishodi i znanstveni doprinos ovog istraživanja:

- kritički osvrt na postojeću literaturu o internacionalizaciji i različitim pristupima internacionalizaciji u malim i srednjim poduzećima
- izrada konceptualnog okvira procesa internacionalizacije malih i srednjih poduzeća
- definiranje ključnih čimbenika i izazova u procesu internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj
- mapiranje obrazaca internacionalizacije odabralih slučajeva malih i srednjih poduzeća.

Uz znanstveni doprinos, a na temelju svih rezultata, daje se i praktični doprinos te *policy* doprinos odnosno preporuke koje proizlaze iz ovog istraživanja

## **6. TEMELJNE ODREDNICE USPJEŠNE INTERNACIONALIZACIJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ**

Empirijski dio rada temelji se na istraživanju poduzeća u Republici Hrvatskoj. Prvi dio poglavlja prikazuje rezultate kvantitativnog istraživanja, koji služe za drugu fazu – kvalitativno istraživanje. Rezultati kvalitativnog istraživanja sadržavaju analizu okruženja u Hrvatskoj, prikaz stanja u odabranoj industriji te prikaz pojedinačnih slučajeva.

### **6.1. Rezultati kvantitativnog istraživanja**

Za kvantitativnu analizu su korišteni sekundarni izvori podataka. Radi se o bazi podataka *Flash Eurobarometer 421* koja se bavi pitanjem internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. Istraživanje je potaknuto od strane Europske komisije, radi boljeg razumijevanja iskustva i percepcije malih i srednjih poduzeća u procesima internacionalizacije. Baza podataka je javno dostupna za korištenje te je preuzeta sa web stranice Gesis - *Leibniz Institute for Social Sciences*<sup>2</sup>. Baza sadrži podatke za 28 zemalja Europske unije, no u ovoj analizi korišteni su podaci samo za Republiku Hrvatsku. Ispitivanje je provela agencija Hendel, Zagreb putem telefonskih intervjeta, u periodu od 10. lipnja 2015. do 30. lipnja 2015. Fokus je bio na malim i srednjim poduzećima, odnosno na poduzećima koja imaju od 1 do 249 zaposlenih. Ukoliko je poduzeće ispunjavalo uvjete za sudjelovanje u istraživanju, osoba s kojom se vodio razgovor je morala biti vlasnik, menadžer ili voditelj financija. Radi se o slučajnom stratificiranom uzorku poduzeća.

Ukupni uzorak za Republiku Hrvatsku sadrži 501 poduzeće, od čega je 39,5% poduzeća do 9 zaposlenih, 37,9% poduzeća od 10 do 49 zaposlenih te 22,6% poduzeća od 50 do 249 zaposlenih (tablica 6).

---

<sup>2</sup> Gesis database <https://dbk.gesis.org/dbksearch/sdesc2.asp?no=6585&db=e&doi=10.4232/1.12382> (pristupljeno: 24.7.2019.)

**Tablica 6** Broj zaposlenih (ekvivalenti punog radnog vremena)

<b>Broj zaposlenih</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>
0 – 9 zaposlenih	198	39,5
10 – 49 zaposlenih	190	37,9
50 – 249 zaposlenih	113	22,6
<b>Ukupno</b>	<b>501</b>	<b>100,0</b>

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Istraživanje je obuhvatilo veliki dio djelatnosti prema NACE<sup>3</sup> klasifikaciji: rudarstvo i vađenje; prerađivačka industrija, opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija; opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša; građevinarstvo; trgovina na malo i veliko, popravak motornih vozila i motocikala; prijevoz i skladištenje; djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane; informacije i komunikacije; poslovanje nekretninama; stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti; administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti; djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi; umjetnost, zabava i rekreacija; ostale uslužne djelatnosti. Tablica 7 prikazuje udio svake od djelatnosti u ukupnom uzorku. Ovo istraživanje nije obuhvatilo sljedeće djelatnosti: poljoprivreda; finansijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja; javna uprava i obrana i obvezno socijalno osiguranje; obrazovanje; djelatnosti kućanstava kao poslodavaca, djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe; djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela.

**Tablica 7** Djelatnost (NACE)

<b>Djelatnost</b>	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>
B – Rudarstvo i vađenje	4	0,8
C – Prerađivačka industrija	111	22,1
D – Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	2	0,4
E – Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	12	2,4
F – Građevinarstvo	62	12,4
G – Trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila i motocikala	204	40,7
H – Prijevoz i skladištenje	26	5,2

<sup>3</sup> NACE - Statistical Classification of Economic Activities in the European Community

Djelatnost	Frekvencija	Postotak
I – Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	16	3,2
J – Informacije i komunikacije	12	2,4
L – Poslovanje nekretninama	5	1,0
M – Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	25	5,0
N – Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	7	1,4
Q – Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8	1,6
R – Umjetnost, zabava i rekreacija	3	0,6
S – Ostale uslužne djelatnosti	4	0,8
<b>Ukupno</b>	<b>501</b>	<b>100,0</b>

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Za statističku obradu podataka te minimiziranja mogućnosti premalih uzoraka, djelatnosti su grupirane u četiri glavne skupine: prerađivačka, trgovina, usluge i industrija (tablica 8). Grupiranje djelatnosti je u skladu s metodologijom istraživanja koje provodi Europska komisija. Prerađivačka industrija obuhvaća 22,1% ispitanih poduzeća, trgovina obuhvaća 40,7% ispitanih poduzeća, usluge obuhvaćaju 21,2% ispitanih poduzeća, te industrija obuhvaća 16,0% ispitanih poduzeća.

**Tablica 8** Djelatnosti - grupe

	Frekvencija	Postotak
Prerađivačka industrija (kategorija C)	111	22,1
Trgovina (kategorija G)	204	40,7
Usluge (kategorije H/I/J/K/L/M/N/Q/R/S)	106	21,2
Industrija (kategorije B/D/E/F)	80	16,0
<b>Ukupno</b>	<b>501</b>	<b>100,0</b>

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Sljedeće varijable koje se koriste u statističkoj analizi su: poslovne aktivnosti u protekle 3 godine u Europskoj uniji, poslovne aktivnosti u protekle 3 godine izvan Europske unije i izvozne aktivnosti poduzeća.

Tablica 9 prikazuje vrstu poslovne aktivnosti koju su poduzeća imala u Europskoj uniji. Ispitanici su mogli izabrati više mogućih odgovora. Veliki broj ispitanih poduzeća imalo je iskustva s izvozom u zemlje Europske unije (45,7%) i s uvozom iz zemalja Europske unije

(68,9%). Ostale vrste aktivnosti zastupljene su u puno manjoj mjeri (suradnja u istraživanju i razvoju (12,0%); poduzeće kao podizvođač poduzeća sa sjedištem u inozemstvu (9,2%); korištenje podizvođača sa sjedištem u inozemstvu (8,2%); ulaganje u tvrtku sa sjedištem u inozemstvu (2,8%)). Zanimljivo je za primijetiti da čak 19,2% poduzeća nije imalo iskustva u nikakvim poslovnim aktivnostima u zemljama Europske unije.

**Tablica 9** Aktivnosti u zemljama Europske unije u posljednje 3 godine

	Frekvencija	Postotak
Izvoz u zemlju EU	229	45,7
Uvoz iz zemlje EU	345	68,9
Suradnja u I&R	60	12,0
Podizvođač za poduzeće u EU	46	9,2
Poduzeće u EU kao podizvođač	41	8,2
Ulaganje u poduzeće u EU	14	2,8
Ništa od navedenog	96	19,2
Bez odgovora	1	0,2

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Tablica 10 prikazuje vrstu poslovne aktivnosti koju su poduzeća imala u zemljama izvan Europske unije. Kod ovog pitanja ispitanici su također mogli izabrati više mogućih odgovora. U ovom slučaju se isto može uočiti da je veliki broj ispitanih poduzeća imalo iskustva s izvozom u zemlje izvan Europske unije (42,1%), ali u usporedbi sa uvozom iz zemalja Europske unije, znatno manji broj poduzeća uvozi iz zemalja izvan Europske unije (37,5%). Ostale vrste aktivnosti zastupljene su u puno manjoj mjeri, u odnosu na ukupni broj poduzeća ali i u odnosu na poslovanje sa zemljama Europske unije (suradnja u istraživanju i razvoju (4,8%); poduzeće kao podizvođač poduzeća sa sjedištem u inozemstvu (3,6%); korištenje podizvođača sa sjedištem u inozemstvu (3,2%); ulaganje u tvrtku sa sjedištem u inozemstvu (2,8%)). U ovom slučaju čak 42,7% poduzeća nije imalo iskustva u nikakvim poslovnim aktivnostima u zemljama izvan Europske unije.

Kada se usporedi udio poduzeća koji nije imao iskustva u poslovnim aktivnostima u zemljama Europske unije (19,2%) i udio poduzeća koji nije imao iskustva u poslovnim aktivnostima u zemljama izvan Europske unije (42,7%), može se zaključiti kako je činjenica da je Hrvatska članica Europske unije, zbog pojednostavljenog zakonodavnog okvira i procedura, olakšala procese internacionalizacije poduzeća na području Europske unije.

**Tablica 10** Aktivnosti u zemljama izvan Europske unije u posljednje 3 godine

	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>
Izvoz u zemlju izvan EU	211	42,1
Uvoz iz zemlje izvan EU	188	37,5
Suradnja u I&R	24	4,8
Podizvođač za poduzeće izvan EU	18	3,6
Poduzeće izvan EU kao podizvođač	16	3,2
Ulaganje u poduzeće izvan EU	14	2,8
Ništa od navedenog	214	42,7
Bez odgovora	2	0,4

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Nadalje, analizirajući poduzeća koja se nisu izjasnila da su u posljednje tri godine izvozila u zemlje Europske unije niti u zemlje izvan Europske unije (tablica 11), tek neznatan broj tih poduzeća pokušava to raditi sada (3,6%), dok ih ipak nešto veći udio razmišlja da to radi u budućnosti (31,1%). Ono što se ističe kao zabrinjavajući podatak je to što čak 42,8% poduzeća smatra da vjerojatno neće nikada izvoziti.

**Tablica 11** Izvozne aktivnosti

	<b>Frekvencija</b>	<b>Postotak</b>	<b>Valjani postotak</b>
Nekad ste izvozili, ali to više ne radite	12	2,4	5,4
Pokušali ste, ali ste odustali	2	0,4	0,9
Pokušavate to raditi sada	8	1,6	3,6
Razmišljate da to radite u budućnosti	69	13,8	31,1
Vjerojatno nikad nećete izvoziti	95	18,9	42,8
Ne zna/Bez odgovora	36	7,2	16,2
<b>Ukupno</b>	<b>222</b>	<b>44,3</b>	<b>100,0</b>
Nedostajuće vrijednosti	279	55,7	
<b>Ukupno</b>	<b>501</b>	<b>100,0</b>	

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Analizirajući prikazane tablice, vidljivo je da je suradnja s poduzećima iz zemalja članica Europske unije intenzivnija nego suradnja s poduzećima koje se nalaze izvan Europske unije. Zaključak koji se nameće je da je ulazak Hrvatske u Europsku uniju ipak omogućio slobodan

protok roba i usluga te olakšao suradnju s poduzećima koja se nalaze u zemljama članicama Europske unije. No, bitno je za napomenuti da je suradnja malih i srednjih poduzeća čak i unutar Europske unije još uvijek uglavnom usmjerena na izvoz i uvoz roba i usluga, dok su druge aktivnosti povezane s internacionalizacijom tek marginalno zastupljene.

Kako bi se bolje razumjеле razlike između mikro, malih i srednjih poduzeća u ovim aktivnostima, industriji te poteškoćama i mjerama pomoći prilikom izvoza, korištena je statistička analiza te su se tražile ovisnosti<sup>4</sup> između pojedinih varijabli. Hipoteze koje su se pokušale dokazati u tim analizama su sljedeće:

- H1 Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i poslovne aktivnosti unutar EU
- H2 Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i poslovne aktivnosti izvan EU
- H3 Postoji ovisnost između broj zaposlenih u poduzeću i izvoznih aktivnosti poduzeća
- H4 Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i percepcije poteškoća koje se mogu pojaviti prilikom izvoza
- H5 Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i percepcije mjera pomoći za poslovanje u inozemstvu
- H6 Postoji ovisnost između djelatnosti i međunarodne aktivnosti unutar EU
- H7 Postoji ovisnost između djelatnosti i međunarodne aktivnosti izvan EU
- H8 Postoji ovisnost između djelatnosti i izvoznih aktivnosti poduzeća
- H9 Postoji ovisnost između djelatnosti i percepcije poteškoća koje se mogu pojaviti prilikom izvoza
- H10 Postoji ovisnost između djelatnosti i percepcije mjera pomoći za poslovanje u inozemstvu.

---

<sup>4</sup> \*Pearson hi kvadrat; †Likelihood ratio

## **H1 Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i poslovne aktivnosti unutar EU**

- H1a Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i izvoza u zemlje EU
- H1b Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i uvoza iz zemlje EU
- H1c Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i suradnje u području istraživanja i razvoja s partnerskim poduzećem sa sjedištem u zemlji EU
- H1d Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i statusa podizvođača za poduzeće sa sjedištem u zemlji EU
- H1e Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i korištenja podizvođača sa sjedištem u zemlji EU
- H1f Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i ulaganja u poduzeće sa sjedištem u zemlji EU

Za testiranje navedenih hipoteza korišten je Pearson Hi-kvadrat test(\*)).

**Tablica 12** Ovisnost između broja zaposlenih i poslovne aktivnosti unutar Europske unije

	<b>0 – 9 zaposlenih</b>	<b>10 – 49 zaposlenih</b>	<b>50 – 249 zaposlenih</b>	<b>p</b>
Izvoz u zemlju EU	81 (40,9%)	82 (43,2%)	66 (58,4%)	0,008*
Uvoz iz zemlje EU	138 (69,7%)	127 (66,8%)	80 (70,8%)	0,732*
Suradnja u I&R	18 (9,1%)	16 (8,4%)	26 (23,0%)	<0,001*
Podizvođač za poduzeće u EU	11 (5,6%)	19 (10,0%)	16 (14,2%)	0,036*
Poduzeće u EU kao podizvođač	8 (4,0%)	16 (8,4%)	17 (15,0%)	0,003*
Ulaganje u poduzeće u EU	4 (2,0%)	4 (2,1%)	6 (5,3%)	0,183*

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized

Enterprises)

Na razini značajnosti od 5% pronađena je statistički značajna ovisnost kod usporedbe varijable broja zaposlenih te sljedećih varijabli: izvoz u zemlju EU ( $p=0,008$ ), suradnja na istraživanju i razvoju s poduzećem iz EU ( $p<0,001$ ), status podizvođača za poduzeće iz EU ( $p=0,036$ ) te korištenje poduzeća iz EU kao podizvođača ( $p=0,003$ ). Prilikom odgovora, poduzeća su mogla izabrati više od jedne poslovne aktivnosti koju obavljaju. Iz prikazanih rezultata vidljivo je da poduzeća sa 50 do 249 zaposlenih imaju nešto veći udio u izvozu u zemlje EU (58,4%), u

odnosu na poduzeća sa 10 do 49 zaposlenih (43,2%) i poduzeća s 0 do 9 zaposlenih (40,9%). Navedena poduzeća također prednjače i u suradnji prilikom istraživanja i razvoja (23,0%) te korištenju (15,0%) ili pružanju usluga podizvođača (14,2%). Od navedenih aktivnosti poduzeća svih veličina su i dalje najviše internacionalizirana kroz uvoz robe i usluga iz zemalja EU (69,7%; 66,8%; 70,8%), dok se najmanji dio aktivnosti odnosi na međunarodna ulaganja (2,0%; 2,1%; 5,3%).

## **H2 Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i poslovne aktivnosti izvan EU**

H2a Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i izvoza u zemlje izvan EU

H2b Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i uvoza iz zemlje izvan EU

H2c Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i suradnju u području istraživanja i razvoja s partnerskim poduzećem sa sjedištem u zemlji izvan EU

H2d Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i statusa podizvođača za poduzeće sa sjedištem u zemlji izvan EU

H2e Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i korištenja podizvođača sa sjedištem u zemlji izvan EU

H2f Postoji ovisnost između broja zaposlenih u poduzeću i ulaganja u poduzeće sa sjedištem u zemlji izvan EU

Za testiranje navedenih hipoteza korišten je Pearson Hi-kvadrat test(\*)).

**Tablica 13** Ovisnost između broja zaposlenih i poslovne aktivnosti izvan Evropske unije

	<b>0 – 9 zaposlenih</b>	<b>10 – 49 zaposlenih</b>	<b>50 – 249 zaposlenih</b>	<b>p</b>
Izvoz u zemlju izvan EU	79 (39,9%)	77 (40,5%)	55 (48,7%)	0,274*
Uvoz iz zemlje izvan EU	63 (31,8%)	72 (37,69%)	53 (46,9%)	0,030*
Suradnja u I&R	5 (2,5%)	10 (5,3%)	9 (8,0%)	0,090*
Podizvođač za poduzeće izvan EU	0	9 (4,7%)	9 (8,0%)	0,001*
Poduzeće izvan EU kao podizvođač	2 (1,0%)	5 (2,6%)	9 (8,0%)	0,003*
Ulaganje u poduzeće izvan EU	0	6 (3,2%)	8 (7,1%)	0,001*

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized

Enterprises)

Prilikom testiranja na razini značajnosti od 5%, ovisnost je pronađena između broja zaposlenih te uvoza iz zemalja izvan Europske unije ( $p=0,030$ ), statusa podizvođača za poduzeće iz EU ( $p=0,001$ ) te korištenja poduzeća iz EU kao podizvođača ( $p=0,003$ ) i ulaganja u poduzeće izvan EU ( $p=0,001$ ). I u ovom slučaju, poduzeća su mogla odabrati više od jedne poslovne aktivnosti u kojoj sudjeluju. Poduzeća sa 50 do 249 zaposlenih se i u ovom slučaju ističu kod svih aktivnosti sa poduzećima iz zemalja izvan Europske unije, iako se i dalje suradnja temelji na izvoznim (48,7%) i uvoznim aktivnostima (46,9%), dok su ostali oblici internacionalizacije slabije zastupljeni. Poduzeća sa 1 do 9 zaposlenih imaju tek neznatnu ili nikakvu suradnju u ostalim oblicima internacionalizacije te svoju postojeću međunarodnu suradnju temelje na izvoznim (39,9%) i uvoznim aktivnostima (31,8%).

### H3 Postoji ovisnost između broja zaposlenih i izvoznih aktivnosti poduzeća

**Tablica 14** Ovisnost između broja zaposlenih i izvoznih aktivnosti poduzeća

	0 – 9 zaposlenih	10 – 49 zaposlenih	50 – 249 zaposlenih	<i>p</i>
Nekad ste izvozili, ali to više ne radite	6 (6,3%)	4 (4,6%)	2 (5,0%)	0,126 <sup>†</sup>
Pokušali ste, ali ste odustali	1 (1,1%)	1 (1,2%)	0	
Pokušavate to raditi sada	2 (2,1%)	4 (4,6%)	2 (5,0%)	
Razmišljate da to radite u budućnosti	25 (26,3%)	31 (35,6%)	13 (32,5%)	
Vjerojatno nikad nećete izvoziti	52 (54,7%)	31 (35,6%)	12 (30,0%)	
Ne zna/Bez odgovora	9 (9,5%)	16 (18,4%)	11 (27,5%)	

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized

Enterprises)

Hipoteza o postojanju ovisnosti između broja zaposlenih i izvoznih aktivnosti se odbacuje na razini značajnosti od 5% ( $p=0,126$ ). S obzirom na nedovoljan broj slučajeva u celijama (20% i više celija s manje od 5 slučajeva), prilikom testiranja ove hipoteze korišten je Likelihood ratio hi kvadrat (<sup>†</sup>). Kao što je prilikom opisa varijabli spomenuto, radi se o poduzećima koja nisu bila međunarodno aktivna u posljednje 3 godine. U ovoj analizi nije dokazana statistička značajnost, no može se primjetiti kako veliki udio ispitanih poduzeća tek razmišlja o izvozu

ili smatra da nikad neće izvoziti, dok tek neznatan broj poduzeća u ovom trenutku pokušava izvoziti svoje proizvode i/ili usluge. Najveći dio poduzeća koja razmišljaju o izvozu u budućnosti se odnosi na poduzeća od 10 do 49 zaposlenih (35,6%), a kod onih koji misle da nikada neće izvoziti ističu se poduzeća do 9 zaposlenih (54,7%).

#### **H4 Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije poteškoća koje se mogu pojaviti prilikom izvoza**

H4a Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o troškovima dostave

H4b Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o pravilima kojih se treba pridržavati

H4c Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o nesigurnosti plaćanja iz drugih zemalja

H4d Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije poteškoća oporezivanja u inozemstvu

H4e Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o specifičnosti proizvoda/usluga samo RH tržište

H4f Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije nedostatka jezičnih vještina za rad sa stranim zemljama

H4g Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o skupom rješavanju žalbi i sporova

H4h Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije nedostatka specijaliziranog osoblja za rad na izvozu

H4i Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije poteškoća prepoznavanja poslovnih partnera u inozemstvu

H4j Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije složenosti administrativnih procedura

H4k Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o financijskom ulaganju

H4l Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o raspoloživosti informacija o potencijalnom tržištu

**Tablica 15** Broj zaposlenih u poduzeću i percepcija poteškoća prilikom izvoza

		0 – 9 zaposlenih	10 – 49 zaposlenih	50 – 249 zaposlenih	p
Troškovi dostave su previsoki	Veliki problem	17 (15,5%)	23 (21,3%)	13 (17,3%)	0,638 <sup>†</sup>
	Mali problem	28 (25,5%)	28 (25,9%)	24 (32,0%)	
	Nije uopće problem	60 (54,5%)	53 (49,1%)	32 (42,7%)	
	Nije primjenjivo	4 (3,6%)	4 (3,7%)	5 (6,7%)	
	Bez odgovora	1 (0,9%)	0	1 (1,3%)	
Vaša tvrtka ne zna pravila kojih se treba pridržavati (npr. za označavanje)	Veliki problem	5 (4,5%)	4 (3,7%)	4 (5,3%)	0,994 <sup>†</sup>
	Mali problem	17 (15,5%)	16 (14,8%)	9 (12,0%)	
	Nije uopće problem	82 (74,6%)	83 (76,9%)	57 (76,0%)	
	Nije primjenjivo	4 (3,6%)	4 (3,7%)	4 (5,3%)	
	Bez odgovora	2 (1,8%)	1 (0,9%)	1 (1,4%)	
Plaćanja iz drugih zemalja nisu dovoljno sigurna	Veliki problem	10 (9,1%)	5 (4,6%)	8 (10,7%)	0,433 <sup>†</sup>
	Mali problem	26 (23,6%)	17 (15,7%)	15 (20,0%)	
	Nije uopće problem	71 (64,6%)	83 (76,9%)	50 (66,7%)	
	Nije primjenjivo	2 (1,8%)	3 (2,8%)	1 (1,3%)	
	Bez odgovora	1 (0,9%)	0	1 (1,3%)	
Previše je složeno ili previše košta baviti se oporezivanjem u inozemstvu	Veliki problem	10 (9,1%)	10 (9,3%)	7 (9,3%)	0,837 <sup>†</sup>
	Mali problem	18 (16,4%)	16 (14,8%)	14 (18,7%)	
	Nije uopće problem	68 (61,8%)	72 (66,7%)	43 (57,3%)	
	Nije primjenjivo	6 (5,4%)	4 (3,7%)	2 (2,7%)	
	Bez odgovora	8 (7,3%)	6 (5,5%)	9 (12,0%)	
Vaša tvrtka ne posjeduje jezične vještine za rad sa stranim zemljama	Veliki problem	2 (1,8%)	3 (2,8%)	3 (4,0%)	0,453 <sup>†</sup>
	Mali problem	11 (10,0%)	6 (5,5%)	5 (6,7%)	
	Nije uopće problem	96 (87,3%)	96 (88,9%)	67 (89,3%)	
	Nije primjenjivo	1 (0,9%)	3 (2,8%)	0	
	Bez odgovora	0	0	0	
Proizvodi i/ili usluge vaše tvrtke specifični su za tržište vaše zemlje	Veliki problem	0	4 (3,7%)	1 (1,3%)	0,396 <sup>†</sup>
	Mali problem	12 (10,9%)	12 (11,1%)	8 (10,7%)	
	Nije uopće problem	94 (85,5%)	87 (80,6%)	63 (84,0%)	
	Nije primjenjivo	3 (2,7%)	5 (4,6%)	3 (4,0%)	
	Bez odgovora	1 (0,9%)	0	0	
Prekogranično rješavanje žalbi i sporova je preskupo	Veliki problem	14 (12,7%)	9 (8,3%)	11 (14,7%)	0,324*
	Mali problem	6 (5,5%)	17 (15,8%)	10 (13,3%)	
	Nije uopće problem	62 (56,4%)	54 (50,0%)	37 (49,3%)	
	Nije primjenjivo	16 (14,5%)	13 (12,0%)	7 (9,3%)	
	Bez odgovora	12 (10,9%)	15 (13,9%)	10 (13,3%)	
Vaša tvrtka nema specijalizirano osoblje za rad na izvozu	Veliki problem	5 (6,3%)	7 (10,6%)	0	0,069 <sup>†</sup>
	Mali problem	5 (6,3%)	14 (21,2%)	4 (14,8%)	
	Nije uopće problem	42 (53,2%)	25 (37,9%)	11 (40,7%)	
	Nije primjenjivo	26 (32,9%)	19 (28,8%)	11 (40,7%)	
	Bez odgovora	1 (1,3%)	1 (1,5%)	1 (3,7%)	
Preteško je prepoznati poslovne partnerne u inozemstvu	Veliki problem	7 (8,9%)	12 (18,2%)	3 (11,1%)	0,508 <sup>†</sup>
	Mali problem	10 (12,6%)	13 (19,7%)	3 (11,1%)	
	Nije uopće problem	27 (34,2%)	21 (31,8%)	8 (29,6%)	
	Nije primjenjivo	31 (39,2%)	19 (28,8%)	12 (44,5%)	
	Bez odgovora	4 (5,1%)	1 (1,5%)	1 (3,7%)	

		<b>0 – 9 zaposlenih</b>	<b>10 – 49 zaposlenih</b>	<b>50 – 249 zaposlenih</b>	<b>p</b>
Administrativne procedure previše su složene	Veliki problem	9 (11,4%)	15 (22,7%)	4 (14,8%)	0,391†
	Mali problem	8 (10,1%)	9 (13,6%)	5 (18,5%)	
	Nije uopće problem	27 (34,2%)	18 (27,3%)	4 (14,8%)	
	Nije primjenjivo	29 (36,7%)	19 (28,8%)	12 (44,5%)	
	Bez odgovora	6 (7,6%)	5 (7,6%)	2 (7,4%)	
Financijsko ulaganje je preveliko	Veliki problem	12 (15,2%)	18 (27,3%)	3 (11,1%)	0,034†
	Mali problem	8 (10,1%)	13 (19,7%)	3 (11,1%)	
	Nije uopće problem	23 (29,1%)	16 (24,2%)	5 (18,5%)	
	Nije primjenjivo	33 (41,8%)	17 (25,8%)	11 (40,7%)	
	Bez odgovora	3 (3,8%)	2 (3,0%)	5 (18,5%)	
Vaša tvrtka ne zna gdje pronaći informacije o potencijalnom tržištu	Veliki problem	3 (3,8%)	12 (18,2%)	1 (3,7%)	0,043†
	Mali problem	9 (11,4%)	10 (15,1%)	3 (11,1%)	
	Nije uopće problem	31 (39,2%)	26 (39,4%)	9 (33,3%)	
	Nije primjenjivo	34 (43,0%)	18 (27,3%)	13 (48,2%)	
	Bez odgovora	2 (2,5%)	0	1 (3,7%)	

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Dokazano je da postoji statistički značajna ovisnost između broja zaposlenih te sljedećih poteškoća koje se mogu pojaviti prilikom izvoza: financijsko ulaganje je preveliko ( $p=0,034$ ) i poduzeće ne zna gdje pronaći informacije o potencijalnom tržištu ( $p=0,043$ ).

Poduzeća od 10 do 49 zaposlenika imaju problema s financijskim ulaganjem koje je potrebno za ovakve aktivnosti. Čak 47% ovih poduzeća vidi veliki ili mali problem povezan s financijskim ulaganjem. Ista skupina ima najviše problema i s pronalaskom informacija o potencijalnom tržištu (33,3%). Potencijalni problemi za ista poduzeća se naziru i kod troškova dostave, pronalasku poslovnih partnera u inozemstvu te složenosti administrativnih procedura. Sva poduzeća ostale poteškoće ne percipiraju kao probleme prilikom izvoza. S obzirom da se radi o percepcijama, nije moguće zaključiti je li poduzeće na ovo pitanje odgovorilo isključivo na temelju prethodnih iskustava.

## H5 Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije mjera pomoći za poslovanje u inozemstvu

H5a Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o informacijama o pravilima i propisima

H5b Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o prilikama za sudjelovanjem na međunarodnim trgovačkim sajmovima

H5c Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o potpori za pronalaženje poslovnih partnera i umrežavanje

H5d Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o savjetima ili osposobljavanju

H5e Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o bespovratnim sredstvima, subvencijama ili zajmovima s niskim kamatnim stopama

H5f Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o poreznim poticajima

H5g Postoji ovisnost između broja zaposlenih i percepcije o informacijama o tržišnim prilikama

**Tablica 16** Broj zaposlenih i percepcije o mjerama pomoći

	0 – 9 zaposlenih	10 – 49 zaposlenih	50 – 249 zaposlenih	P
Informacije o pravilima i propisima	23 (11,6%)	30 (15,8%)	17 (15,0%)	0,462*
Prilike za sudjelovanje na međunarodnim trgovачkim sajmovima	35 (17,7%)	56 (29,5%)	27 (23,9%)	0,023*
Potpore za pronalaženje poslovnih partnera i umrežavanje	71 (35,9%)	77 (40,5%)	46 (40,7%)	0,568*
Savjeti ili osposobljavanje	21 (10,6%)	33 (17,4%)	24 (21,2%)	0,031*
Bespovratna sredstva, subvencije ili zajmovi s niskom kamatnom stopom	122 (61,6%)	128 (67,4%)	78 (69,0%)	0,327*
Porezni poticaji	80 (40,4%)	82 (43,2%)	41 (36,3%)	0,499*
Informacije o tržišnim prilikama	28 (14,1%)	17 (8,9%)	13 (11,5%)	0,279*

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized

Enterprises)

Dokazana je statistička značajnost na razini od 5% kod testiranja ovisnosti varijable broja zaposlenih sa sljedećim varijablama: prilike za sudjelovanje na međunarodnim trgovačkim sajmovima ( $p=0,023$ ) te savjeti ili osposobljavanje ( $p=0,031$ ). Poduzeća sa 10 do 49 zaposlenih smatraju kako bi im prilike za sudjelovanje na međunarodnim trgovačkim sajmovima bile od velike pomoći za poslovanje u inozemstvu (29,5%), dok poduzeća sa 50 do 249 zaposlenih u odnosu na druga poduzeća uviđaju važnost savjetovanja ili osposobljavanja za takvo poslovanje (21,2%).

Kada se pogledaju ukupni rezultati vidljivo je da poduzeća svih veličina još uvijek kao najpotrebniju mjeru naglašavaju bespovratna sredstva, subvencije ili zajmove s niskim kamatnim stopama (61,6%; 67,4%; 69,0%), što je u skladu s rezultatima oko poteškoća prilikom izvoza, gdje su finansijska ulaganja navedena kao jedna od najznačajnijih poteškoća. Također kod svih poduzeća kao značajne mjere se izdvajaju porezni poticaji te potpora za pronalaženje poslovnih partnera i umrežavanje.

## **H6 Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i poslovne aktivnosti unutar EU**

H6a Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i izvoza u zemlje EU

H6b Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i uvoza iz zemlje EU

H6c Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i suradnje u području istraživanja i razvoja s partnerskim poduzećem sa sjedištem u zemlji EU

H6d Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i statusa podizvođača za poduzeće sa sjedištem u zemlji EU

H6e Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i korištenja podizvođača sa sjedištem u zemlji EU

H6f Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i ulaganja u poduzeće sa sjedištem u zemlji EU

**Tablica 17** Ovisnost između djelatnosti poduzeća i poslovne aktivnosti unutar EU

	<b>Preradivačka industrija</b>	<b>Trgovina</b>	<b>Usluge</b>	<b>Industrija</b>	<b>p</b>
Izvoz u zemlju EU	76 (68,5%)	96 (47,1%)	34 (32,1%)	23 (28,8%)	<0,001*
Uvoz iz zemlje EU	87 (78,4%)	165 (80,9%)	57 (53,8%)	36 (45,0%)	<0,001*
Suradnja u I&R	16 (14,4%)	21 (10,3%)	17 (16,0%)	6 (7,5%)	0,226*
Podizvođač za poduzeće u EU	12 (10,8%)	11 (5,4%)	15 (14,2%)	8 (10,0%)	0,070*
Poduzeće u EU kao podizvođač	7 (6,3%)	20 (9,8%)	9 (8,5%)	5 (6,3%)	0,649*
Ulaganje u poduzeće u EU	6 (5,4%)	1 (0,5%)	6 (5,7%)	1 (1,3%)	0,009†

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Kada se sagleda ovisnost između djelatnosti poduzeća i poslovnih aktivnosti unutar EU, na razini značajnosti od 5% može se vidjeti nekoliko značajnih razlika: izvoz u zemlju EU ( $p<0,001$ ), uvoz iz zemlje EU ( $p<0,001$ ), podizvođač za poduzeće u EU ( $p=0,070$ ) i ulaganje u poduzeće u EU ( $p=0,009$ ). Prerađivačka industrija ima najveći udio u izvozu u zemlje EU (68,5%) u odnosu na druge djelatnosti. Uvoz iz zemalja EU se najviše odnosi na trgovinu (80,9%) u odnosu na ostale djelatnosti. Usluge prednjače nad ostalim djelatnostima kao podizvođač za poduzeće u EU (14,2%). Kod ulaganja u poduzeće u EU istaknule su se prerađivačka industrija (5,4%) i usluge (5,7%), iako je ukupni broj poduzeća koje su sudjelovale u toj aktivnosti vrlo nizak (6 poduzeća iz spomenutih djelatnosti).

Prilikom analize cijelokupnog stanja može se zaključiti da je uvoz aktivnost koja je najzastupljenija u svim djelatnostima, dok je izvoz na drugom mjestu. Što se tiče istraživanja i razvoja, primjećuje se da postoje pokušaji uspostave suradnje i na tom području kod poduzeća iz djelatnosti proizvodnje (14,4%) i usluga (16,0%).

## H7 Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i poslovne aktivnosti izvan EU

H7a Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i izvoza u zemlje izvan EU

H7b Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i uvoza iz zemlje izvan EU

H7c Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i suradnje u području istraživanja i razvoja s partnerskim poduzećem sa sjedištem u zemlji izvan EU

H7d Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i statusa podizvođača za poduzeće sa sjedištem u zemlji izvan EU

H7e Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i korištenje podizvođača sa sjedištem u zemlji izvan EU

H7f Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i ulaganja u poduzeće sa sjedištem u zemlji izvan EU

**Tablica 18** Ovisnost između djelatnosti poduzeća i poslovne aktivnosti izvan EU

	<b>Prerađivačka industrija</b>	<b>Trgovina</b>	<b>Usluge</b>	<b>Industrija</b>	<b>p</b>
Izvoz u zemlju izvan EU	70 (63,1%)	94 (46,1%)	29 (27,4%)	18 (22,5%)	<0,001*
Uvoz iz zemlje izvan EU	49 (44,1%)	95 (46,6%)	26 (24,5%)	18 (22,5%)	<0,001*
Suradnja u I&R	3 (2,7%)	7 (3,4%)	12 (11,3%)	2 (2,5%)	0,005*
Podizvođač za poduzeće izvan EU	4 (3,6%)	2 (1,0%)	9 (8,5%)	3 (3,8%)	0,012†
Poduzeće izvan EU kao podizvođač	2 (1,8%)	4 (2,0%)	8 (7,5%)	2 (2,5%)	0,077†
Ulaganje u poduzeće izvan EU	1 (0,9%)	4 (2,0%)	7 (6,6%)	2 (2,5%)	0,082†

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Analizirajući ovisnost između djelatnosti poduzeća i poslovnih aktivnosti izvan EU, također su uočene statistički značajne razlike na razini značajnosti od 5%. Razlike postoje kod sljedećih aktivnosti: izvoz u zemlju izvan EU ( $p<0,001$ ), uvoz iz zemlje EU ( $p<0,001$ ), suradnja u istraživanju i razvoju ( $p=0,005$ ) i podizvođač za poduzeće izvan EU ( $p=0,012$ ). Na razini značajnosti od 10% postoje statistički značajne razlike i kod varijabli poduzeće izvan EU kao podizvođač ( $p=0,077$ ) te ulaganja u poduzeće izvan EU ( $p=0,082$ ).

Najveći udio u poslovnim aktivnostima u zemljama izvan EU se odnosi na izvoz i uvoz. Veći udio izvoza imaju prerađivačka industrija (63,1% u odnosu na 44,1%) te usluge (27,4% u odnosu na 24,5%). Ostale aktivnosti su zastupljene u značajno manjim udjelima. Istiće se još jedino suradnja u istraživanju i razvoju u sektoru usluga (11,3%).

## H8 Postoji ovisnost između djelatnosti i izvoznih aktivnosti poduzeća

**Tablica 19** Ovisnost između djelatnosti i izvoznih aktivnosti poduzeća

	Prerađivačka industrija	Trgovina	Usluge	Industrija	p
Nekad ste izvozili, ali to više ne radite	4 (16,0%)	2 (2,4%)	2 (3,2%)	4 (7,8%)	0,013†
Pokušali ste, ali ste odustali	1 (4,0%)	1 (1,2%)	0	0	
Pokušavate to raditi sada	1 (4,0%)	3 (3,6%)	2 (3,2%)	2 (3,9%)	
Razmišljate da to radite u budućnosti	11 (44,0%)	18 (21,7%)	19 (30,2%)	21 (41,2%)	
Vjerojatno nikad nećete izvoziti	3 (12,0%)	48 (57,8%)	28 (44,4%)	16 (31,4%)	
Ne zna/Bez odgovora	5 (20,0%)	11 (13,3%)	12 (19,0%)	8 (15,7%)	

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Hipoteza o postojanju ovisnosti između djelatnosti i izvoznih aktivnosti je dokazana na razini značajnosti od 5% ( $p=0,013$ ). S obzirom na nedovoljan broj slučajeva u celijama (20% i više celija s manje od 5 slučajeva), prilikom testiranja ove hipoteze korišten je Likelihood ratio hi kvadrat (†). Značajan udio poduzeća koja nisu bila međunarodno aktivna u posljednje tri godine razmišljaju da to rade u budućnosti: 44% posto takvih poduzeća iz djelatnosti proizvodnje, 41,2% iz djelatnosti industrija, 30,2% iz djelatnosti usluga i 21,7% iz djelatnosti trgovina. Zabrinjavajuće je što podaci pokazuju da veliki dio poduzeća smatra da nikada neće izvoziti (trgovina 57,8%, usluge 44,4% i industrija 31,4%).

## H9 Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije poteškoća prilikom izvoza

H9a Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o troškovima dostave

H9b Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o pravilima kojih se treba pridržavati

H9c Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o nesigurnosti plaćanja iz drugih zemalja

H9d Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije poteškoća oporezivanja u inozemstvu

H9e Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o specifičnosti proizvoda/usluga samo RH tržište

H9f Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije nedostatka jezičnih vještina za rad sa stranim zemljama

H9g Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o skupom rješavanju žalbi i sporova

H9h Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije nedostatka specijaliziranog osoblja za rad na izvozu

H9i Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije poteškoća prepoznavanja poslovnih partnera u inozemstvu

H9j Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije složenosti administrativnih procedura

H9k Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o finansijskom ulaganju

H9l Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o raspoloživosti informacija o potencijalnom tržištu

**Tablica 20** Djelatnost i percepcija poteškoća prilikom izvoza

		Preradivačka industrija	Trgovina	Usluge	Industrija	p
Troškovi dostave su previšoki	Veliki problem	19 (20,9%)	26 (21,0%)	5 (11,1%)	3 (9,1%)	0,004 <sup>†</sup>
	Mali problem	26 (28,6%)	29 (23,4%)	15 (33,3%)	10 (30,3%)	
	Nije uopće problem	44 (48,4%)	67 (54,0%)	17 (37,8%)	17 (51,5%)	
	Nije primjenjivo	1 (1,1%)	1 (0,8%)	8 (17,8%)	3 (9,1%)	
	Bez odgovora	1 (1,1%)	1 (0,8%)	0	0	
Vaša tvrtka ne zna pravila kojih se treba pridržavati (npr. za označavanje)	Veliki problem	2 (2,2%)	5 (4,0%)	2 (4,4%)	4 (12,1%)	0,105 <sup>†</sup>
	Mali problem	17 (18,7%)	16 (12,9%)	6 (13,3%)	3 (9,1%)	
	Nije uopće problem	69 (75,8%)	99 (79,8%)	31 (68,9%)	23 (69,7%)	
	Nije primjenjivo	2 (2,2%)	2 (1,6%)	6 (13,3%)	2 (6,1%)	
	Bez odgovora	1 (1,1%)	2 (1,6%)	0	1 (3,0%)	

		<b>Prerađivačka industrija</b>	<b>Trgovina</b>	<b>Usluge</b>	<b>Industrija</b>	<b>p</b>
Plaćanja iz drugih zemalja nisu dovoljno sigurna	Veliki problem	8 (8,8%)	10 (8,1%)	3 (6,7%)	2 (6,1%)	0,771 <sup>t</sup>
	Mali problem	18 (19,8%)	25 (20,2%)	9 (20,0%)	6 (18,2%)	
	Nije uopće problem	64 (70,3%)	86 (69,3%)	31 (68,9%)	23 (69,7%)	
	Nije primjenjivo	1 (1,1%)	1 (0,8%)	2 (4,4%)	2 (6,1%)	
	Bez odgovora	0	2 (1,6%)	0	0	
Previše je složeno ili previše košta baviti se oporezivanjem u inozemstvu	Veliki problem	8 (8,8%)	11 (8,9%)	3 (6,7%)	5 (15,2%)	0,952 <sup>t</sup>
	Mali problem	16 (17,6%)	16 (12,9%)	9 (20,0%)	7 (21,2%)	
	Nije uopće problem	56 (61,5%)	82 (66,1%)	28 (62,2%)	17 (51,5%)	
	Nije primjenjivo	4 (4,4%)	4 (3,2%)	2 (4,4%)	2 (6,1%)	
	Bez odgovora	7 (7,7%)	11 (8,9%)	3 (6,7%)	2 (6,1%)	
Vaša tvrtka ne posjeduje jezične vještine za rad sa stranim zemljama	Veliki problem	2 (2,2%)	5 (4,0%)	1 (2,2%)	0	0,114 <sup>t</sup>
	Mali problem	9 (9,9%)	6 (4,8%)	2 (4,4%)	5 (15,2%)	
	Nije uopće problem	79 (86,8%)	113 (91,1%)	41 (91,1%)	26 (78,8%)	
	Nije primjenjivo	1 (1,1%)	0	1 (2,2%)	2 (6,1%)	
	Bez odgovora	0	0	0	0	
Proizvodi i/ili usluge vaše tvrtke specifični su za tržište vaše zemlje	Veliki problem	2 (2,2%)	2 (1,6%)	0	1 (3,0%)	0,771 <sup>t</sup>
	Mali problem	11 (12,1%)	11 (8,9%)	6 (13,3%)	4 (12,1%)	
	Nije uopće problem	74 (81,3%)	108 (87,1%)	36 (80,0%)	26 (78,8%)	
	Nije primjenjivo	4 (4,4%)	2 (1,6%)	3 (6,7%)	2 (6,1%)	
	Bez odgovora	0	1 (0,8%)	0	0	
Prekogranično rješavanje žalbi i sporova je preskupo	Veliki problem	10 (11,0%)	11 (8,9%)	6 (13,3%)	7 (21,2%)	0,733 <sup>t</sup>
	Mali problem	13 (14,3%)	13 (10,5%)	4 (8,9%)	3 (9,1%)	
	Nije uopće problem	51 (56,0%)	64 (51,6%)	25 (55,6%)	13 (39,4%)	
	Nije primjenjivo	8 (8,8%)	18 (14,5%)	5 (11,1%)	5 (15,2%)	
	Bez odgovora	9 (9,9%)	18 (14,5%)	5 (11,1%)	5 (15,2%)	

		<b>Prerađivačka industrija</b>	<b>Trgovina</b>	<b>Usluge</b>	<b>Industrija</b>	<b>p</b>
Vaša tvrtka nema specijalizirano osoblje za rad na izvozu	Veliki problem	5 (5,5%)	1 (0,8%)	0	1 (3,0%)	0,024 <sup>†</sup>
	Mali problem	11 (12,1%)	13 (10,5%)	4 (8,9%)	5 (15,2%)	
	Nije uopće problem	74 (81,3%)	110 (88,7%)	39 (86,7%)	24 (72,7%)	
	Nije primjenjivo	1 (1,1%)	0	2 (4,4%)	3 (9,1%)	
	Bez odgovora	0	0	0	0	
Preteško je prepoznati poslovne partnerne u inozemstvu	Veliki problem	12 (13,2%)	7 (5,6%)	2 (4,4%)	3 (9,1%)	0,484 <sup>†</sup>
	Mali problem	28 (30,8%)	37 (29,8%)	14 (31,3%)	9 (27,3%)	
	Nije uopće problem	49 (53,8%)	78 (62,9%)	27 (60,0%)	18 (54,5%)	
	Nije primjenjivo	1 (1,1%)	1 (0,8%)	2 (4,4%)	2 (6,1%)	
	Bez odgovora	1 (1,1%)	1 (0,8%)	0	1 (3,0%)	
Administrativne procedure previše su složene	Veliki problem	10 (11,0%)	18 (14,5%)	7 (15,6%)	7 (21,2%)	0,219 <sup>†</sup>
	Mali problem	25 (27,5%)	34 (27,4%)	12 (26,7%)	5 (15,2%)	
	Nije uopće problem	53 (58,2%)	68 (54,8%)	23 (51,1%)	18 (54,5%)	
	Nije primjenjivo	1 (1,1%)	1 (0,8%)	3 (6,7%)	3 (9,1%)	
	Bez odgovora	2 (2,2%)	3 (2,4%)	0	0	
Financijsko ulaganje je preveliko	Veliki problem	19 (20,9%)	19 (15,3%)	6 (13,3%)	3 (9,1%)	0,249 <sup>†</sup>
	Mali problem	20 (22,0%)	22 (17,7%)	8 (17,8%)	10 (30,3%)	
	Nije uopće problem	47 (51,6%)	75 (60,5%)	28 (62,2%)	17 (51,5%)	
	Nije primjenjivo	2 (2,2%)	3 (2,4%)	3 (6,7%)	3 (9,1%)	
	Bez odgovora	3 (3,3%)	5 (4,0%)	0	0	
Vaša tvrtka ne zna gdje pronaći informacije o potencijalnom tržištu	Veliki problem	9 (9,9%)	12 (9,7%)	3 (6,7%)	3 (9,1%)	0,838 <sup>†</sup>
	Mali problem	17 (18,7%)	25 (20,2%)	6 (13,3%)	6 (18,2%)	
	Nije uopće problem	63 (69,2%)	82 (66,1%)	35 (77,8%)	22 (66,7%)	
	Nije primjenjivo	1 (1,1%)	2 (1,6%)	1 (2,2%)	2 (6,1%)	
	Bez odgovora	1 (1,1%)	3 (2,4%)	0	0	

Izvor: izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Testiranjem posljednje hipoteze dokazano je da postoji statistički značajna ovisnost između djelatnosti poduzeća te sljedećih poteškoća koje se mogu pojaviti prilikom izvoza: troškovi dostave su previsoki ( $p=0,004$ ) i poduzeće nema specijalizirano osoblje za rad na izvozu ( $p=0,024$ ). Očekivano, najveći problem u troškovima dostave imaju poduzeća iz proizvodnje (49,5%). Također poduzeća iz proizvodnje (17,6%) i industrije (18,2%) smatraju da je problem to što nemaju specijalizirano osoblje za rad na izvozu.

Zanimljivo je za primijetiti da poduzeća iz svih djelatnosti smatraju da je teško prepoznati poslovne partnerne u inozemstvu što im predstavlja jedan od najvećih problema, uz složene administrativne procedure i veliko finansijsko ulaganje.

## **H10 Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije mjera pomoći za poslovanje u inozemstvu**

H10a Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o informacijama o pravilima i propisima

H10b Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o prilikama za sudjelovanjem na međunarodnim trgovačkim sajmovima

H10c Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o potpori za pronalaženje poslovnih partnera i umrežavanje

H10d Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o savjetima ili sposobljavanju

H10e Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o bespovratnim sredstvima, subvencijama ili zajmovima s niskim kamatnim stopama

H10f Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o poreznim poticajima

H10g Postoji ovisnost između djelatnosti poduzeća i percepcije o informacijama o tržišnim prilikama

**Tablica 21** Djelatnost poduzeća i percepcija mjera pomoći za poslovanje u inozemstvu

	Preradivačka industrija	Trgovina	Usluge	Industrija	<i>p</i>
Informacije o pravilima i propisima	18 (16,2%)	29 (14,2%)	10 (9,4%)	13 (16,3%)	0,451*
Prilike za sudjelovanje na međunarodnim trgovačkim sajmovima	25 (22,5%)	48 (23,5%)	32 (30,2%)	13 (16,3%)	0,170*
Potpore za pronalaženje poslovnih partnera i umrežavanje	53 (47,7%)	65 (31,9%)	50 (47,2%)	26 (32,5%)	0,006*
Savjeti ili osposobljavanje	13 (11,7%)	33 (16,2%)	26 (24,5%)	6 (7,5%)	0,008*
Bespovratna sredstva, subvencije ili zajmovi s niskom kamatnom stopom	86 (77,5%)	125 (61,3%)	67 (63,2%)	50 (62,5%)	0,027*
Porezni poticaji	54 (48,6%)	86 (42,2%)	32 (30,2%)	31 (38,8%)	0,045*
Informacije o tržišnim prilikama	13 (11,7%)	20 (9,8%)	15 (14,2%)	10 (12,5%)	0,710*

**Izvor:** izračun autora prema Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises)

Testirajući hipotezu o ovisnosti djelatnosti poduzeća i mjera pomoći za poslovanje u inozemstvu, hipoteza je djelomično potvrđena na razini značajnosti od 5%. Statistički značajna ovisnost djelatnosti je pronađena kod sljedećih varijabli: potpora za pronalaženje poslovnih partnera i umrežavanje ( $p=0,006$ ), savjeti ili osposobljavanje ( $p=0,008$ ), bespovratna sredstva, subvencije ili zajmovi s niskom kamatnom stopom ( $p=0,027$ ) i porezni poticaji ( $p=0,045$ ).

Poduzeća iz svih industrija kao najveću pomoć vide financijska sredstva. Prerađivačka industrija, trgovina i industrija na drugo mjesto stavljaju porezne poticaje, a na treće potporu za pronalaženje poslovnih partnera i umrežavanje. Kod usluga je redoslijed nešto drugačiji: na drugo mjesto su stavljene potpore za pronalaženje poslovnih partnera i umrežavanje, a na treće mjesto prilike za sudjelovanje na međunarodnim trgovačkim sajmovima.

Istraživanje je obuhvatilo 501 malo i srednje poduzeće iz Hrvatske. Iz svih provedenih statističkih analiza podataka prikupljenih od poduzeća, može se zaključiti da internacionalizirana mala i srednja poduzeća iz Hrvatske još uvijek tu internacionalizaciju baziraju na uvozu i izvozu roba i usluga, bez obzira na veličinu ili djelatnost poduzeća. Ostale poslovne aktivnosti s inozemstvom su slabije razvijene. Uočljiva je prednost koju ima tržište Europske unije kao primarni izbor hrvatskih poduzeća za internacionalizaciju, u odnosu na tržište zemalja izvan Europske unije. No, važno je primijetiti i odnos izvoza i uvoza prema navedenim područjima. Uvoz iz zemalja Europske unije je 23,2% veći od izvoza u zemlje Europske unije, dok je situacija sa zemljama izvan Europske unije nešto drugačija – 4,6% je veći uvoz od izvoza. Po pitanju svih aktivnosti unutar Europske unije, postotak i malih i srednjih poduzeća je veći u odnosu na mikro poduzeća. Ista situacija je i kada su u pitanju zemlje izvan Europske unije. Kada se analiziraju poduzeća koja u posljednje tri godine nisu imala poslovnih aktivnosti s inozemstvom, vidljivo je da najveći udio malih poduzeća razmatra to u budućnosti, dok više od polovice ispitanih mikro poduzeća smatra da vjerojatno nikad neće izvoziti. Iz ovoga možemo zaključiti da su za internacionalizaciju potrebni resursi, kojima mikro poduzeća najčešće ne raspolažu kao npr. ljudi, finansijska sredstva i slično, te da internacionalizacija zahtijeva ulaganje vremena i resursa. Prema djelatnostima (prerađivačka industrija, trgovina, usluge i industrija), najveći udio u izvozu sa zemljama i unutar i izvan Europske unije imaju poduzeća iz proizvodnog sektora. Od ostalih poslovnih aktivnosti, jedino uvoz ima značajnije udjele kod svih djelatnosti, dok internacionalizacija kroz ostale poslovne aktivnosti (suradnja u istraživanju i razvoju, korištenje i pružanje usluga podizvodača, ulaganje) nije pretjerano razvijena. Poduzeća kao veliki problem, a sukladno tome i mjeru pomoći vide u finansijskim sredstvima koja su potrebna za provedbu procesa internacionalizacije, a značajnu pomoć vide i u potpori za pronalaženje partnera.

U ovom radu kvantitativno istraživanje predstavlja temelj za izbor uzorka za provedbu kvalitativnog istraživanja te jedan od temelja za sastavljanje upitnika za provedbu intervjuja. Kvalitativnim istraživanjem se nastoji produbiti razumijevanje specifičnosti procesa internacionalizacije te pretpostavki i izazova koji proizlaze iz tog procesa. Na temelju prikazanih podataka i provedenih analiza, u kvalitativnom istraživanju fokus je na poduzećima koja imaju od 10 do 49 zaposlenih te 50 do 250 zaposlenih (mala i srednja poduzeća), iz djelatnosti proizvodnje, koja su u protekle tri godine uspješno sudjelovala u procesu internacionalizacije, prvenstveno s fokusom na izvoz u EU i/ili izvan EU, iako su analizirane i ostale poslovne aktivnosti koje poduzeće obavlja s inozemstvom.

## **6.2. Rezultati kvalitativnog istraživanja**

Kvalitativno istraživanje je provedeno kroz dubinske polu-strukturirane intervjuje s vlasnicima četiri mala i četiri srednja poduzeća iz prerađivačke industrije:

- slučaj 1 Anatomed – malo poduzeće, proizvodnja anatomske i radne obuće i odjeće,
- slučaj 2 Semolina – malo poduzeće, proizvodnja svježe tjestenine i sirovina za pekarstvo,
- slučaj 3 Cover – malo poduzeće, proizvodnja pametnih klupa,
- slučaj 4 Apibee – malo poduzeće, proizvodnja meda i pčelinjih proizvoda
- slučaj 5 Fitout – srednje poduzeće, proizvodnja radne odjeće
- slučaj 6 Morsels – srednje poduzeće, proizvodnja čipsa, flipsa i *snackova*
- slučaj 7 Gatepanel – srednje poduzeće, proizvodnja panela za ulazna vrata
- slučaj 8 Autorule – srednje poduzeće, proizvodnja naprava i alata za automobilsku industriju

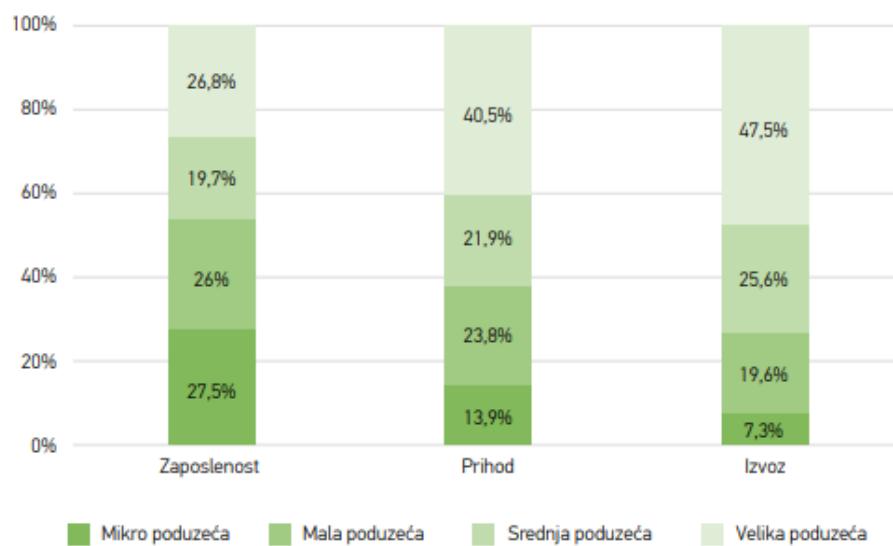
Kako bi se identificirali navedeni slučajevi, pretraživana je baza Poslovna Hrvatska, registri izvoznika, nominacije za poslovne nagrade povezane s izvozom i poslovni časopisi. Odabrana su poduzeća koja su imala iskustvo primarno s izvozom, ali i s nekim drugim oblicama internacionalizacije poslovanja. Intervjui su provođeni u listopadu 2019. godine, sa vlasnicima poduzeća ili menadžerima koji su uključeni u međunarodno poslovanje poduzeća.

U uvodnom dijelu poglavlja, dan je pregled o samom okruženju te situaciji u prerađivačkoj industriji u Hrvatskoj, radi boljeg razumijevanja konteksta u kojem odabrana poduzeća posluju. Posljednji dio poglavlja se odnosi na slučajeve, gdje se svaki slučaj prikazuje zasebno, s naglaskom na iskustvo internacionalizacije. Detaljna analiza i usporedba slučajeva je napravljena u poglavlju Rasprava i implikacije.

### **6.2.1. Poduzetnički ekosustav u Hrvatskoj**

Sektor mikro, malih i srednjih poduzeća ima velik značaj u gospodarstvu Hrvatske. Prema izješću o malim i srednjih poduzećima (Alpeza et al., 2018) ona su činila čak 99,7% hrvatskoga gospodarstva u 2017. godini, a zapošljavala su 73,2% svih zaposlenih u poslovnom sektoru. Osim toga, njihov udio u prihodu je bio 59,6%, a u ukupnom izvozu 52,8 % (slika 31).

**Slika 31** Ukupan prihod, zaposlenost i izvoz prema veličini poduzeća u 2017. godini



**Izvor:** Alpeza, M., Oberman, M., Has, M. (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2017. godinu, dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf>

Kada je u pitanju međunarodna razmjena s inozemstvom (uvoz i izvoz kao aktivnosti internacionalizacije), može se vidjeti kako je u Hrvatskoj znatno veći udio uvoza u cijelom promatranom razdoblju od 2008. do 2017. godine (tablica 22). No, ono što je pozitivno je da raste pokrivenost uvoza izvozom iz godine u godinu, pa je tako u 2017. godini iznosila 64 posto. (pristupljeno 3.1.2020.)

**Tablica 22** Izvoz i uvoz Republike Hrvatske za razdoblje 2008. -2017. godine

	<b>Izvoz (u tis. eura)</b>		<b>Uvoz (u tis. eura)</b>		<b>Saldo robne razmjene</b>	<b>Pokrivenost uvoza izvozom, %</b>
	<b>ukupno</b>	<b>verižni indeksi</b>	<b>ukupno</b>	<b>verižni indeksi</b>		
<b>2008.</b>	9.585.134	106,5	20.817.147	110,5	-11.232.013	46,0
<b>2009.</b>	7.529.396	78,6	15.220.090	73,1	-7.690.694	49,5
<b>2010.</b>	8.905.242	118,3	15.137.011	99,5	-6.231.769	58,8
<b>2011.</b>	9.582.161	107,6	16.281.147	107,6	-6.698.986	58,9
<b>2012.</b>	9.628.468	100,5	16.215.896	99,6	-6.587.428	59,4
<b>2013.</b>	9.589.448	99,6	16.527.900	101,9	-6.938.451	58,1
<b>2014.</b>	10.368.782	108,1	17.129.405	103,6	-6.760.623	60,5
<b>2015.</b>	11.527.852	111,2	18.482.861	107,9	-6.955.009	62,4
<b>2016.</b>	12.316.569	106,8	19.711.866	106,6	-7.395.297	62,5
<b>2017.</b>	14.016.945	113,8	21.891.649	111,1	-7.874.704	64,0

**Izvor:** Državni zavod za statistiku (2018) Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2018, dostupno na:

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf) (pristupljeno 3.1.2020.)

Poduzeća ne posluju neovisno o okruženju u kojem se nalaze, a ono ima značajnu ulogu za opstanak i uspjeh poduzeća. „Poduzetnička aktivnost rezultat je kompleksne interakcije pojedinca s okolinom, koja može biti poticajna ili ograničavajuća u bilo kojoj fazi životnog ciklusa poduzetničkog djelovanja: od percepcije prilika, oblikovanja namjera do pokretanja poslovnog pothvata, od upravljanja rastom do prestanka djelovanja“ (Singer et al., 2018). Okruženje u kojem ona posluju se naziva i poduzetnički ekosustav, koji se može definirati kao set povezanih poduzetničkih čimbenika (potencijalnih i postojećih), poduzetničkih organizacija (npr. poduzeća, fondova rizičnog kapitala, poslovnih anđela, banaka), institucija (sveučilišta, agencije iz javnog sektora, finansijska tijela) i poduzetničkih procesa (npr. stopa pokretanja poduzeća, broj brzorastućih poduzeća, broj serijskih poduzetnika), koji formalno ili neformalno spajaju, posreduju ili upravljaju performansom unutar lokalnog poduzetničkog okruženja (Mason i Brown, 2014). Upravo to okruženje može biti poticaj ili prepreka i u procesu internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. O stanju hrvatskog poduzetničkog ekosustava govore i relevantna svjetska istraživanja, koja su predstavljena u nastavku.

Najveće istraživanja o poduzetništvu je *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). GEM je svjetsko istraživanje o poduzetništvu, u kojem Hrvatska sudjeluje od 2002. godine. Istraživanje provodi tim istraživača s Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Istraživanje se provodi na reprezentativnom uzorku od najmanje 2.000 ispitanika starosti od 18 do 64 godine, te najmanje 36 eksperata. „Uključenost u GEM istraživanje omogućava Hrvatskoj intervencije u različite aspekte poduzetničkog kapaciteta koje su temeljene na istraživačkim spoznajama, a ne pretpostavkama (od oblikovanja nacionalnih politika, do pokretanja obrazovnih programa ili kreiranja finansijskih instrumenata za različite faze životnog ciklusa poslovnog pothvata)“ (Singer et al., 2018). Važan dio GEM istraživanja se odnosi upravo na evaluaciju poduzetničkog ekosustava države, koje se temelji na ocjeni eksperata kroz devet komponenti:

- pristup novcima,
- vladine politike prema poduzetništvu (politike kojima se definiraju prioriteti i podrška poduzetništvu i politike kojima se nastoji pojednostaviti regulatorni okvir u kojem se odvija poduzetnička aktivnost)
- vladini programi za poduzetništvo,
- obrazovanje (primarno, sekundarno i tercijarno),
- komercijalna i profesionalna infrastruktura (institucije koje pružaju poslovne usluge u izgradnji kompetencija poduzetničkog djelovanja),

- transfer istraživanja i razvoja (sa istraživačkih institucija u poslovnu praksu),
- otvorenost tržišta (dinamičnost promjena i barijere ulaska),
- fizička infrastruktura (prometna, komunalna i telekomunikacijska infrastruktura) i
- kulturne i društvene norme (ono na čemu se temelji sistem vrijednosti nekog društva, a predstavlja ukupnost atributa samoodređenja, inicijativnosti, odgovornosti za izbor i kreativnosti).

Eksperti ocjenjuju niz tvrdnji ocjenama od 1 do 9, a komponente koje su ocijenjene prosječnom ocjenom većom od 5 se smatraju poticajnima, dok se komponente ocijenjene prosječnom ocjenom manjom od 5 smatraju otežavajućima. Tablica 23 nam pokazuje ocjene poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj za razdoblje 2015. – 2017. Iz prikaza je vidljivo kako su gotovo sve komponente poduzetničkog ekosustava ocijenjene kao otežavajuće. Tri najlošije ocijenjene komponente u 2017. godini su Vladine politike – porezi i regulative (2,14), poduzetničko obrazovanje – osnovno i srednje (2,39) i kulturne i društvene norme (2,96), te je Hrvatska prema tim komponentama bila na posljednjem mjestu u Europskoj uniji. Jedine dvije komponente koje su ocijenjene kao poticajne su otvorenost tržišta – dinamičnost promjena (5,79) te fizička infrastruktura (5,94), ali kao što se može vidjeti ni ove komponente poduzetničkog ekosustava nisu ocijenjene visokim ocjenama.

**Tablica 23** Kvaliteta poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj

Komponenta	Godina	Ocjena	Prosjek EU
<b>Pristup novcima</b>	2015.	3,3	4,4
	2016.	3,79	4,48
	2017.	4,02	4,48
<b>Vladine politike – prioriteti i podrške</b>	2015.	2,84	4,15
	2016.	2,8	3,98
	2017.	3,26	4,18
<b>Vladine politike –brzina i lakoća regulatornog funkcioniranja</b>	2015.	1,99	3,90
	2016.	2,18	3,90
	2017.	2,14	3,93
<b>Vladini programi za poduzetništvo</b>	2015.	3,21	4,45
	2016.	3,46	4,46
	2017.	3,6	4,55
<b>Obrazovanje – osnovno i srednje</b>	2015.	1,89	3,42
	2016.	2,47	3,19
	2017.	2,39	3,34
<b>Obrazovanje - tercijarno</b>	2015.	3,53	4,53
	2016.	3,83	4,56
	2017.	3,69	4,67
<b>Profesionalna i komercijalna infrastruktura</b>	2015.	4,29	5,21
	2016.	4,23	5,19
	2017.	4,66	5,19

Komponenta	Godina	Ocjena	Prosjek EU
Transfer istraživanja i razvoja	2015.	2,85	4,05
	2016.	2,73	4,14
	2017.	3,29	4,16
Otvorenost tržišta – dinamika promjena	2015.	6,08	4,87
	2016.	5,48	4,83
	2017.	5,79	4,79
Otvorenost tržišta – barijere ulaska	2015.	3,03	4,49
	2016.	3,26	4,57
	2017.	3,16	4,42
Fizička infrastruktura	2015.	6,46	6,34
	2016.	6,21	6,76
	2017.	5,94	6,62
Kulturne i društvene norme	2015.	2,63	4,29
	2016.	2,95	4,23
	2017.	2,96	4,52

Izvor: prilagođeno prema Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. i Oberman Peterka, S. (2018). Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2017

Slika 32 prikazuje gdje se nalazi Hrvatska u odnosu na prosjek Europske unije te koliko je udaljena od najbolje ocijenjenih zemalja u Europskoj uniji. Zemlje koje su toliko odmagnule od prosjeka mogu svakako biti primjer kako i koje promjene treba napraviti kako bi se unaprijedio poduzetnički ekosustav te postao poticaj za poslovanje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

**Slika 32** Ocjene eksperata o kvaliteti poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj, 2017. - usporedba s prosjekom EU i najboljim ocjenama u EU zemljama

— Hrvatska 2017 — EU-prosjek 2017 — EU-najbolje 2017



Izvor: Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. i Oberman Peterka, S. (2018). Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2017

Uvid u poduzetnički ekosustav daje i izvještaj *Global competitiveness Report*, koji izdaje Svjetski gospodarski forum. Svjetski gospodarski forum je organizacija utemeljena 1971. godine, a bavi se s aktualnim političkim, gospodarskim i društvenim pitanjima. Već dugi niz godina izdaju *Global Competitiveness Report*, u kojem se procjenjuje konkurentnost velikog broja zemalja, radi utvrđivanja i boljeg razumijevanja pokretača produktivnosti i prosperiteta svake zemlje.

Prema navedenom izvještaju, konkurentnost je definirana kao „set institucija, politika i čimbenika, koji određuju razinu produktivnosti gospodarstva“ (Schwab, 2018:xi). Istraživanje se u 2018. godini provelo u 140 zemalja, a ocjenjivala su se 98 indikatora, koji su podijeljeni u 12 stupova, a maksimum bodova je 100. Navedeni stupovi te ocjene Hrvatske su sljedeće:

• institucije	52
• infrastruktura	76,8
• prihvaćanje ICT	60,2
• makroekonomска stabilnost	69,3
• zdravstvo	85,7
• vještine	63,4
• tržište roba	55,7
• tržište rada	54,8
• finansijski sustav	60,6
• veličina tržišta	49,5
• dinamičnost poslovanja	55,7
• inovacijska sposobnost	37,7

Hrvatska je prema izvješću *Global Competitiveness Report 2018* zauzela ukupno 68. mjesto. Iz gore navedenih podataka možemo vidjeti da je inovacijska sposobnost najlošije ocijenjena, dok su zdravstvo i infrastruktura najbolje ocijenjeni stupovi u Hrvatskoj. Kada se dublje pogledaju ocjenjivane komponente, može se vidjeti da je najlošije ocijenjena kvaliteta istraživačkih institucija, vladine regulative te efikasnost pravnog okvira.

Detaljnu analizu lakoće poslovanja istražuje i Svjetska banka, kroz svoje izvješće *Doing business*, s ciljem razumijevanja i poboljšavanja regulatornog okvira za poslovanje u pojedinoj državi. Ovo izvješće se izdaje od 2002. godine, a mjeri regulativu koja se odnosi na mala i srednja poduzeća, u raznim fazama njihovog životnog ciklusa. Svake godine kroz ovo izvješće

se prikazuje koliko je jednostavno ili komplikirano lokalnom poduzetniku pokrenuti i voditi poduzeće, u skladu s relevantnim regulatornim okvirom svoje države. Istraživanje se obavlja u 190 zemalja svijeta, a analizira se 10 područja, kako slijedi u nastavku, s rezultatima Hrvatske za 2019. godinu :

- započinjanje posla – 123/190
- građevinske dozvole – 159/190
- električna energija – 61/190
- registracija vlasništva – 51/190
- dobivanje kredita – 85/190
- zaštita manjinskih ulagača – 38/190
- plaćanje poreza – 89/190
- trgovanje izvan granica države – 1/190
- ugovori – 25/190
- rješavanje insolventnosti – 59/190.

Prema ukupnom poretku navedenog istraživanja, Hrvatska se nalazi na 58. mjestu od 190 država. Ovo istraživanje također pokazuje da velike probleme poduzetnicima stvara regulatorni okvir (započinjanje posla i građevinske dozvole), kao i pristup novcu te plaćanje poreza.

Kada se sagledaju ova tri relevantna svjetska istraživanja, može se zaključiti da poduzetnički ekosustav u Hrvatskoj još uvijek nije poticajan, kako za započinjanje, tako i za rast poduzeća. Glavni teret hrvatskim poduzetnicima je pravna regulativa, koja je komplikirana, spora i neefikasna, te loše kreirane ili loše provedene vladine politike. Okruženje u kojem poduzeća u Hrvatskoj posluju je otežavajuće i potrebne su promjene radi stvaranja poticajnijeg ekosustava, koji bi omogućio iskorištavanje potencijala.

Kada se analiziraju dijelovi ekosustava koji se odnose na konkretnu pomoć i poticaje za internacionalizaciju poduzeća, moguće je naći set aktivnost i potpora koje su usmjerene upravo na to područje. U nastavku poglavljia prikazane su mogućnosti koje stoje na raspolaganju hrvatskim poduzećima.

Izvozni portal<sup>5</sup>, kao dio središnjeg državnog portala Republike Hrvatske, predstavlja središnje mjesto gdje se mogu pronaći informacije o hrvatskom izvozu, informativni materijali te

---

<sup>5</sup> Izvozni portal. Dostupno na: <https://izvoz.gov.hr/> (pristupljeno: 20.12.2019.).

poveznice na ostale institucije i poticaje koji mogu biti zanimljivi poduzećima koja žele izvoziti. Također, pruža se mogućnost da prijave trgovinske barijere na koju je poduzeće naišlo u svojim pokušajima međunarodnog poslovanja kako bi se moglo reagirati kod nadležnih tijela. Također na web stranici je dostupan elektronski test izvozne pripremljenosti, koji poduzeća mogu ispuniti te dobiti određene smjernice za izvoz.

Ministarstvo vanjskih poslova putem web portala Gospodarska diplomacija<sup>6</sup> objavljuje izvozne prilike za hrvatska poduzeća, prikupljene putem kontakata hrvatskih veleposlanstava. Informacije se prikupljaju, obrađuju i objavljaju od 1. srpnja 2013. godine.

Hrvatska gospodarska komora (HGK), kroz svoj Sektor za međunarodne poslove i EU<sup>7</sup>, nastoji olakšati put hrvatskim poduzećima na inozemna tržišta, kroz potpisane sporazume (više od 170 sporazuma u više od 70 zemalja svijeta), te je i članica u organizacijama kao što su *Eurochambers* te Međunarodna trgovачka komora. Hrvatska gospodarska komora nudi i uslugu pod nazivom *Poduzetnik izvoznik*, gdje poduzećima koja su zainteresirana za internacionalizaciju nude razne usluge kao što su: prijedlog potencijalnih partnera i njihovih kontakata u državama koje su od interesa, analize gospodarsko političke situacije na odabranim tržištima, informacije o međunarodnim javnim nabavnim natječajima, financiranjima iz projekata Europske Unije i slično. Usluga *Poduzetnik izvoznik* se provodi od studenog 2014. godine. Evidentirano je korištenje od strane 377 poduzeća, koja su bila zainteresirana za popis potencijalnih partnera u inozemstvu te informacije i analitički prikaz gospodarske situacije zemlje u koju planiraju izvoziti.

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)<sup>8</sup> je agencija koja je osnovana s ciljem pružanja podrške poduzećima u svim fazama razvoja, uključujući i internacionalizaciju njihovog poslovanja. Kroz usluge i financiranje odnosno provedbu natječaja malim i srednjim poduzećima pokušavaju olakšati pripremu i nastup na inozemnim tržištima.

---

<sup>6</sup> Gospodarska diplomacija. Dostupno na: <http://gd.mvep.hr/> (pristupljeno: 20.12.2019.)

<sup>7</sup> Hrvatska gospodarska komora – Sektor za međunarodne poslove i EU, dostupno na: <https://www.hgk.hr/s-medunarodne-poslove>

<sup>8</sup> Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije. Dostupno na: <https://hamagbicro.hr/o-nama/> (pristupljeno: 20.12.2019.)

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR)<sup>9</sup>, kada je u pitanju izvoz, ima tri linije kredita:

- priprema izvoza
- kredit kupcu – gdje je korisnik kredita kupac u inozemstvu ili banka kupca, a namijenjen je kreditiranju izvoza roba i usluga, s ciljem naplate izvoznog posla odmah po isporuci i smanjenja rizika naplate,
- kredit dobavljača – namijenjen za izvoznike roba, radova ili usluga kroz izravno kreditiranje.

Udruga Hrvatski izvoznici, koja je neprofitna i nevladina udruga, osnovana s ciljem promocije i zastupanja interesa hrvatskih izvoznika. Kao svoje temeljne ciljeve, Udruga navodi sljedeće<sup>10</sup>:

- promocija izvoza hrvatskih proizvoda, roba i usluga
- poticanje hrvatskog izvoza u svim oblicima i na svim tržištima
- promocija kvalitete poslovanja hrvatskih izvoznika
- trajna analiza i briga o Vladinim prijedlozima koji se odražavaju na hrvatski izvoz
- poduzimanje svih potrebnih radnji da se prije donošenja odluka vezanih za izvoz čuje mišljenje hrvatskih izvoznika
- stvaranje pravnog i javnog sustava koji omogućuje članovima da iznesu svoja mišljenja i bez povećanja zaduženosti, a uz realni porast osobnih dohodaka
- primjena europskih normi i standarda u poslovanju
- podizanje svijesti hrvatskih građana o nužnosti izvoza, njegovom značaju za ukupno gospodarstvo Hrvatske kao i njegovom doprinisu za boljitiak svih građana Republike Hrvatske.

Udruga provodi aktivnosti lobiranja, edukacije, informiranja, organiziranja prigodnih događaja te međunarodne aktivnosti kao što su suradnja s partnerskim organizacijama u Europskoj uniji. Također, od 2008. godine Udruga dodjeljuje nagrade najboljim izvoznicima u raznim kategorijama.

Klub izvoznika<sup>11</sup> hrvatskog tjednika Lider je značajan projekt koji okuplja uspješna hrvatska poduzeća, koja su izvozno orijentirana. Na ovaj način se želi proširiti svijest o izvozu kao

---

<sup>9</sup> Hrvatska banka za obnovu i razvitak. Dostupno na: <https://www.hbor.hr/izvoz/> (pristupljeno: 20.12.2019.)

<sup>10</sup> Udruga Hrvatski izvoznici. Dostupno na: <https://www.hrvatski-izvoznici.hr/nav/o-nama> (pristupljeno: 20.12.2019.)

<sup>11</sup> Klub izvoznika Lider. Dostupno na: <https://lider.media/klubovi/klub-izvoznika/klub-izvoznika-58534> (pristupljeno: 20.12.2019.)

važnom temelju razvoja hrvatskog gospodarstva, te kontinuirano istraživati i izvještavati o problematici izvoza u Hrvatskoj.

Poduzećima su dostupna i sredstava, kroz natječaje i potpore za financiranje. Glavna područja tih natječaja se vežu uz povećanje sposobnosti malih i srednjih poduzeća za nastup na globalnim tržištima, povećanje konkurentnosti, jačanje kapaciteta za razvoj i inovacije

Iz svega navedenog je moguće zaključiti da postoji niz ustanova, usluga i programa koji su namijenjeni internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća, koji postoje već dugi niz godina, no poboljšanja u međunarodnom poslovanju malih i srednjih poduzeća su još uvijek izrazito spora. Uloga mnogih institucija je još uvijek samo informativnog karaktera i temelji se na dijeljenu informacija o mogućim prilikama na međunarodnim tržištima. Koordinirane aktivnosti i mjere, koje će nadilaziti samo informiranje poduzeća, još uvijek nedostaju u Hrvatskoj.

### **6.2.2. Prerađivačka industrija u Republici Hrvatskoj**

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007, Područje C – Prerađivačka industrija obuhvaća sljedeći spektar djelatnosti:

- 10 – proizvodnja prehrambenih proizvoda
- 11 – proizvodnja pića
- 12 – proizvodnja duhanskih proizvoda
- 13 – proizvodnja tekstila
- 14 – proizvodnja odjeće
- 15 – proizvodnja kože i srodnih proizvoda
- 16 – prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala
- 17 – Proizvodnja papira i proizvoda od papira
- 18 – tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa
- 19 – proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda
- 20 – proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda
- 21 – proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka

- 22 – proizvodnja proizvoda od gume i plastike
- 23 – proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda
- 24 – proizvodnja metala
- 25 – proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme
- 26 – proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda
- 27 – proizvodnja električne opreme
- 28 – proizvodnja strojeva i uređaja
- 29 – proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica
- 30 – proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava
- 31 – proizvodnja namještaja
- 32 – ostala prerađivačka industrija
- 33 – popravak i instaliranje strojeva i opreme.

Kao što se može primijetiti, prerađivačka industrija u Hrvatskoj obuhvaća široki spektar djelatnosti, što podrazumijeva visoku heterogenost unutar istog područja. Ono što je temelj svrstavanja u prerađivačku industriju je transformacija sirovine u novi proizvod (output).

Prema Industrijskoj strategiji 2014. – 2020. napravljena je klasifikacija djelatnosti prema sposobnosti rasta, razvoja i zapošljavanja na sljedeći način:

- pokretači – smatraju se ključnim djelatnostima od kojih se očekuju visoke stope rasta, izvoza, zapošljavanja,
- čuvari – smatraju se važnim djelatnostima, koje su uglavnom orijentirane na domaće tržište, ali ostvaruju značajne stope rasta i zapošljavanja,
- upitnici – ostvaruju dobre rezultate, orijentirane su i na izvozno i na domaće tržište, no nemaju jasnu tržišnu perspektivu,
- problematični – djelatnosti koje nisu konkurente i uglavnom ostvaruju gubitke,
- bez utjecaja – bez obzira na poslovanje, ne mogu imati značajan utjecaj na industriju.

Od poduzeća koja su izabrana za istraživanje njih 5 se prema registriranoj djelatnosti svrstava u pokretače (slučajevi 3, 4, 6, 7 i 8), jedno u čuvare (slučaj 2), jedno u upitnike (slučaj 1) te jedno u problematične (slučaj 5).

Prerađivačka industrija predstavlja djelatnost od strateškog interesa za Hrvatsku. U 2017. godini prerađivačka industrija je imala udio od 20,7 posto u strukturi BDP-a (Hrvatska

gospodarska komora, 2019). Prema strukturno-poslovnim pokazateljima<sup>12</sup> za 2017. godinu Državnog zavoda za statistiku (tablica 24), prerađivačka djelatnost čini 13,1 posto od ukupnog broja poduzeća promatranog dijela gospodarstva, sa 268.672 zaposlenih, što čini 26,2 posto zaposlenih promatranog dijela gospodarstva. Nadalje, ukupni promet ove djelatnosti iznosi 160.452.405.000,00 kn što čini 24,6 posto od ukupnog ostvarenog prometa. Prerađivačka industrija čini veliki dio hrvatskog gospodarstva, a uz svoj potencijal, bi trebala predstavljati jedan od temelja gospodarskog razvoja Hrvatske.

**Tablica 24** Osnovni strukturno-poslovni pokazatelji prerađivačke djelatnosti za 2017.godinu

		Broj poduzeća	Broj zaposlenih osoba	Promet	Dodata vrijednost prema troškovima proizvodnih čimbenika	Ukupne nabave roba i usluga	Troškovi osoblja
	Ukupno	149.325	1.024.179	651.740.033	173.642.891	510.043.149	96.362.999
C	Prerađivačka industrija	19.539	268.672	160.452.405	45.764.648	121.962.133	26.383.903
10	Proizvodnja prehrambenih proizvoda	2.726	54.014	34.613.675	7.172.237	28.454.129	4.651.530
11	Proizvodnja pića	522	6.583	6.380.223	2.319.147	4.485.289	881.577
12	Proizvodnja duhanskih proizvoda	5	854	z	z	z	z
13	Proizvodnja tekstila	445	3.671	1.381.174	423.948	1.015.305	250.970
14	Proizvodnja odjeće	847	14.947	3.696.261	1.203.365	2.611.628	928.792
15	Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	193	11.307	3.822.685	695.511	3.032.337	733.666
16	Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala	1.630	17.998	7.528.076	2.067.786	5.975.388	1.231.505

<sup>12</sup> Strukturno-poslovni pokazatelji se odnose na nefinansijsko poslovno gospodarstvo Republike Hrvatske, a obuhvaćaju industriju, građevinarstvo, trgovinu i nefinansijske usluge.

		Broj poduzeća	Broj zaposlenih osoba	Promet	Dodana vrijednost prema troškovima proizvodnih čimbenika	Ukupne nabave roba i usluga	Troškovi osoblja
tis. kuna							
17	Proizvodnja papira i proizvoda od papira	287	4.569	3.652.725	854.899	3.050.823	442.369
18	Tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa	1.247	8.117	4.183.809	1.338.062	3.049.233	773.289
19	Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda	13	4.616	z	z	z	z
20	Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda	361	5.841	5.525.379	1.112.384	4.497.466	662.779
21	Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka	53	4.979	5.881.358	2.139.877	4.441.296	969.781
22	Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	1.085	12.076	6.879.703	1.774.884	5.436.716	998.015
23	Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda	1.085	12.299	8.475.342	2.698.192	6.187.678	1.306.227
24	Proizvodnja metala	134	4.301	2.181.370	787.184	1.624.447	409.927
25	Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme	3.148	34.153	13.900.606	5.552.759	9.238.389	3.333.773
26	Proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda	502	5.568	3.888.148	1.527.437	2.506.404	1.028.371

		Broj poduzeća	Broj zaposlenih osoba	Promet	Dodana vrijednost prema troškovima proizvodnih čimbenika	Ukupne nabave roba i usluga	Troškovi osoblja
tis. kuna							
27	Proizvodnja električne opreme	410	11.218	7.681.767	2.239.500	5.460.895	1.471.508
28	Proizvodnja strojeva i uredaja, d. n.	708	12.299	6.803.610	2.131.616	5.051.310	1.357.772
29	Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica	131	2.861	1.368.332	384.836	1.106.939	271.006
30	Proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava	326	8.848	3.264.260	900.003	2.713.563	1.081.158
31	Proizvodnja namještaja	967	10.835	3.976.937	1.228.499	2.918.595	802.796
32	Ostala prerađivačka industrija	1.246	4.397	1.374.864	488.249	942.987	269.878
33	Popravak i instaliranje strojeva i opreme	1.468	12.321	5.102.835	2.035.141	3.320.035	1.412.763

**Izvor:** Državni zavod za statistiku (2018) Osnovni strukturno-poslovni pokazatelji poduzeća u 2017 privremeni

podaci, dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/15-01-01\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/15-01-01_01_2018.htm)

(pristupljeno 15.1.2020.)

Kada je u pitanju izvoz i uvoz prerađivačkog sektora, on ima još značajniju ulogu u ukupnom izvozu Republike Hrvatske. Izvoz i uvoz su rasli 2017. godine u odnosu na 2016. godinu, i na razini države i na razini prerađivačke industrije. Izvoz prerađivačke industrije je u 2016. godini iznosio 88,9 posto ukupnog izvoza države, a u takvom omjeru je ostao i 2017. godine. Uvoz prerađivačke industrije je u 2016. godini iznosio 87,9 posto ukupnog izvoza Hrvatske, a u 2017. godini je doživio blagi pad i iznosi 87,1 posto.

**Tablica 25** Izvoz i uvoz prerađivačkog sektora Republike Hrvatske za razdoblje 2016. - 2017.

		<b>Izvoz</b> <i>(tis. kuna)</i>		<b>Uvoz</b> <i>(tis. kuna)</i>	
		<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>
	<b>Ukupno</b>	<b>92.763.217</b>	<b>104.600.956</b>	<b>148.474.542</b>	<b>163.313.126</b>
C	Prerađivačka industrija	82.459.666	93.087.620	130.442.251	142.321.310
10	Proizvodnja prehrambenih proizvoda	8.115.318	8.060.096	14.012.988	15.203.557
11	Proizvodnja pića	1.121.887	1.144.217	1.311.009.	1.488.348
12	Proizvodnja duhanskih proizvoda	316.675	667.618	464.629	561.196
13	Proizvodnja tekstila	1.174.221	1.253.826	3.101.737	3.284.625
14	Proizvodnja odjeće	4.842.841	5.108.763	6.951.928	7.412.844
15	Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	2.971.153	3.258.103	4.709.579	4.801.192
16	Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala	4.396.176	4.815.108	1.930.048	2.259.116
17	Proizvodnja papira i proizvoda od papira	1.615.652	1.801.659	3.453.576	3.621.464
18	Tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa	14.345	13.047	23.005	20.232
19	Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda	5.430.534	7.612.605	5.640.026	6.716.012
20	Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda	4.845.873	5.434.258	11.458.256	12.354.915
21	Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka	6.760.809	8.587.160	9.379.001	8.371.515
22	Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	2.740.613	2.966.231	6.193.244	6.670.649
23	Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda	3.162.265	3.368.145	2.602.776	2.934.783
24	Proizvodnja metala	2.107.705	2.947.624	7.802.855	9.124.671
25	Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme	7.043.527	7.122.585	5.606.767	6.064.049
26	Proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda	3.307.435	3.452.122	9.089.759	9.855.683
27	Proizvodnja električne opreme	6.521.632	7.132.827	6.850.872	7.620.705
28	Proizvodnja strojeva i uređaja, d. n.	6.749.667	7.317.701	12.229.623	13.334.455
29	Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica	3.420.118	4.020.239	10.290.204	11.626.428
30	Proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava	2.203.317	2.927.632	1.839.575	1.983.385
31	Proizvodnja namještaja	2.614.053	2.449.172	2.081.363	2.306.252
32	Ostala prerađivačka industrija	983.850	1.626.880	3.419.431	4.705.233

**Izvor:** Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2018, dostupno na:

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf) (pristupljeno 3.1.2020.)

Prerađivačka industrija je izrazito heterogena industrija, koja predstavlja značajni dio hrvatskog gospodarstva u svim aspektima. Razumijevanje procesa internacionalizacije uspješnih poduzeća u toj industriji igra važnu ulogu u razvoju ove privredne grane, koja može biti značajan nositelj cjelokupnog rasta i razvoja hrvatskog gospodarstva. Upravo iz navedenih razloga, svih osam poduzeća je odabранo za kvalitativno istraživanje upravo iz ovog sektora.

### **6.2.3. Prikaz slučajeva**

U nastavku rada prikazani su slučajevi poduzeća iz prerađivačke industrije, koja imaju iskustva sa uspješnom internacionalizacijom. Za svako poduzeće prikazane su relevantne informacije o njihovom osnivanju, poslovanju te planovima za budućnost. Fokus je na procesu internacionalizacije te utjecajnim čimbenicima, izazovima i pristupima internacionalizaciji.

#### **6.2.3.1. Slučaj 1 - Anatomed**

Poduzeće Anatomed je malo obiteljsko poduzeće, registrirano za obavljanje proizvodnje medicinskih i stomatoloških instrumenata i pribora. Iako je kao takvo registrirano 2004. godine, povijest ovog poduzeća seže još od 1982. godine., kada su vlasnici osnovali poduzeće koje se bavilo proizvodnjom kožne galerterije. Imali su vlastite proizvode, ali su izrađivali proizvode i za neke poznate svjetske marke. U razdoblju od 1990. do 1995. godine veliki dio poslovanja je bio proizvodnja za vojsku, nakon čega se ponovno okreću kožnoj galerteriji i obući orijentiranoj modnoj industriji. Dolaskom sve većeg broja trgovina i brandova u Hrvatsku, promjene u okruženju su postale sve učestalije, a pritisci sve veći, poduzeće se okreće proizvodnji ortopedske obuće te radne odjeće i obuće, čime se i danas bavi. Upravo ta prekretnica u poslovanju se dogodila sve većim uključenjem druge generacije iz obitelji u poslovanje poduzeća, kada poduzeće počinje poslovati pod trenutnim imenom i u trenutnoj djelatnosti. Tablica 26 prikazuje gdje se poduzeće danas nalazi.

**Tablica 26** Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Anatomed

	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
Broj zaposlenih (prema satima rada)	54	55	53	47	44
Prosječna neto plaća (u kn)	2.901	3.064	3.113	3.217	3.393
Ukupni prihodi (u kn)	6.341.000	6.672.200	5.697.100	5.834.300	6.294.500
Neto dobit (u kn)	12.000	30.400	15.100	53.900	47.300
EBITDA (u kn)	192.800	229.300	138.000	199.900	368.000
Novostvorena vrijednost (u kn)	2.870.428	3.266.777	3.160.350	2.886.588	2.781.403
Izvoz (u kn)	90.600	860.100	1.134.500	1.352.600	1.610.700

**Izvor:** Poslovna Hrvatska

Poduzeće je u 2018. godini imalo 44 zaposlenika i poslovalo je s neto dobiti od 47.300,00 kn. Izvoz od 1.610.700,00 kn je činio četvrtinu ukupnih prihoda, odnosno 25,6 posto. Poduzeće je danas u sto postotnom privatnom domaćem vlasništvu, a u svoj djelatnosti se nalazi na 18. mjestu, sa 1,3 posto udjela prema veličini prihoda (Poslovna Hrvatska).

Trenutni assortiman poduzeća obuhvaća sljedeće:

- Radna odjeća i obuća
- Anatomska obuća
- Ortopedska obuća

Proizvodi se prodaju putem ortopedskih kuća, ljekarni i putem vlastitog web-shopa.

Značajniji početak izvoznih aktivnosti dogodio se 2014. i 2015. godine. Poduzeće se suočilo sa lošim stanjem na domaćem tržištu ortopedskih proizvoda, za koje vlasnik smatra da se smanjuje i da je pod utjecajem visoke razine korupcije. U očekivanju je i daljnog smanjivanja cijena i količina koja se prodaju na tržištu. Prvi koraci su bila izlaganja na sajmovima u Njemačkoj, gdje su uspostavljeni kontakti s prvim kupcima i gdje kreće međunarodna suradnja. Strateški naglasak poduzeća postaje međunarodna orijentiranost i širenje na međunarodna tržišta. Poduzeće trenutno prodaje mali dio assortimenta na međunarodnom tržištu, a cilj je proširiti program koji se nudi u drugim državama.

Glavne zemlje u koje se trenutno izvozi su Austrija, Njemačka i Japan, te u nešto manjem udjelu Mađarska, Slovenija i Srbija. Najveći udio ima Austrija s ortopedskim programom i cipelama za cerebralnu paralizu. Međutim, poduzeću nije bilo lako doći na inozemno tržište.

*„Dosta je to zatvorena branša, države dosta čuvaju svoje proizvođače, za razliku od nas. Dosta je truda trebalo da dođemo do njih.“*

Prilikom uspostavljanja prvih kontakata, poduzeće je razgovaralo s drugim poduzećima iz Njemačke, Belgije i Austrije, no odlučilo se za razvoj suradnje s poduzećem iz Austrije. Temelj za takvu odluku je bio razvoj partnerskog odnosa s navedenim poduzećem, koje je također poduzeće za proizvodnju obuće. U posljednjih 5 godina imaju izrazito stabilnu suradnju, uz kontinuirano učenje o poslovanju.

*„...odnos je obostran, razmjena i znanja i tehnologija i dobavljača i know-how, znači kompletno smo se uspjeli nametnuti i učiniti da to na takav način funkcionira, ne izrađujemo za njih nego smo doista suradnici, nije da ja za njega nešto radim, nego zaista surađujemo na obostranu korist.“*

Nadalje, kontakt s kupcima u Japanu je također ostvaren preko poduzeća iz Austrije, iako se danas razvija i kao samostalni odnos. Poduzeće nije nastavilo ići na sajmove i na taj način tražiti kupce u inozemstvu, već su zadovoljni postojećom bazom kupaca, s kojima žele dalje razvijati odnose.

Prilikom stupanja na međunarodno tržište, vlasnik je sve odlučio odraditi samostalno, te smatra da se nije imao kome obratiti za pomoć u ovom procesu.

*„Relativno sam sam u tome, barem ja, ili ja ne znam za bolje. Možda negdje postoji čarobni ključ, ali ja ga nisam uspio naći.“*

Ono što se ističe je vrijednost obrazovanja koju vlasnik ima, koje mu je pomoglo da prepozna kakva je situacija na tržištu, te donese odluke u kojem će smjeru poduzeće ići.

*„Obrazovanje mi je pomoglo da prepoznam neke potencijalne prilike i kuršluse, koji će se desiti na tržištu (...) radimo stvari koje nitko ne radi i imamo problem s probijanjem na tržište, imamo neke proizvode koji su stvarno inovativni, na dobrom smo putu. Pomoglo je svakako.“*

Iako je vlasnik imao znanja za razumijevanje situacije i potreba na tržištu, kako bi uopće mogao doći na inozemno tržište bilo je potrebno osigurati uvjete za izvoz: bolji materijali, bolja tehnologija, novi strojevi, što je zahtijevalo velika ulaganja. Krive odluke, kao što je npr. financiranje ulaganja iz kratkoročnih sredstava, su dovela poduzeće do problema, nelikvidnosti i gotovo i propasti.

Vlasnik ističe kako je situacija puno bolja po pitanju uvjeta za prodaju na inozemnom tržištu, jer isti proizvod postiže puno bolju cijenu u Austriji i Njemačkoj nego u Hrvatskoj, ali u isto vrijeme i standard gotovog proizvoda koje traži hrvatsko tržište je puno niži nego npr. u Austriji.

*„U Austriji moraš koristiti top materijale i top tehnologiju, ispoštovati rokove i kvalitetu. (...) to je dugotrajan proces, ulaganje u tehnologiju i ljude, zapošljavanje ljudi, a nema ljudi sa strukom i znanjima koja treba za poduzeće, moraš sam stvarati ljudi...“*

Zahtjeve za vrhunskom kvalitetom je teško bilo postići u početku.

*„Najveći izazov je bio kad sam otišao prvi put u Austriju kod tog svog partnera, ja sam odnio najbolje što smo mogli napraviti, ali i to je bilo deset puta lošije od onoga što on radi na svakodnevnoj bazi.“*

S obzirom da se s navedenim poduzećem partnerski odnos gradio od samih početaka, dogovorena je suradnja koje je uključivala prijenos znanja i iskustva, radi unapređenja proizvodnje. To se realiziralo kroz dolazak stručnjaka iz Austrije, koji je kroz boravak od 6 mjeseci radio na unapređenju tehnologije proizvodnje. Vlasnik je iskoristio priliku za učenje, na temelju čega je mogao razvijati svoje proizvode, koji će biti konkurentni na inozemnom tržištu.

*„Nedavno sam ga zvao da smo napravili proizvod koji smo njemu pokazali, i austrijsko zdravstveno osiguranje ga je prihvatio. Konkretno radi se o obući za dijabetes.“*

Uz volju za napredovanjem, ali i kontinuirano učenje, uz dobru potporu, poduzeće je uspjelo uhvatiti korak, i čak razviti inovativne proizvode, koji su konkurentni i na austrijskom tržištu. No, veliki problem nastaje i s ljudima i s tehnologijom. Poduzeće mora samo obrazovati ljudе kako bi imali znanja koja su potrebna, no nerijetko se događa da zaposlenici odu kod konkurenциje. Kod ulaganja u tehnologiju problem je financiranje, jer poduzeće često nema dovoljno vlastitih sredstava, a kod traženja vanjskog financiranja kroz natječaje i fondove, suočava se s time da mora kupovati nove strojeve, koji su jako skupi, a natječaji ne financiraju rabljene strojeve. Također, financiranje često zna biti malo, 20 – 30 posto sufinanciranja, na veliki iznos novog stroja, uz veliku i sporu birokraciju, tako da se to poduzeću često ne isplati. Poduzeće mora pratiti zahtjeve tržišta, koje je dinamično, a izvori financiranja to ne mogu pratiti. Do sad su potrebna ulaganja financirana iz vlastitih sredstava, u iznosu od oko 200.000,00 eura. Vlasnik, međutim, ističe jedno pozitivno iskustvo s agencijom HAMAG-BICRO, gdje je uspio osigurati financiranje od 50.000,00 eura za kupnju rabljenog stroja, gdje je iznenađen načinom i brzinom kojom je sve odraćeno. Osim problema sa sporošću birokracije, nije bilo većih problema u pravnoj regulativi prilikom izvoza, s obzirom da su glavni kupci u zemljama Europske unije, gdje je osiguran slobodan protok roba.

Poduzeće osim izvoza, ima internacionalizirane i druge aktivnosti. Kada su u pitanju sirovine i oprema, poduzeće se mora okrenuti uvozu. Iako tu nema čvrsta i stalna partnerstva kao sa

kupcima, poduzeće mora dio sirovina nabavljati iz raznih dijelova svijeta, kao i strojeve. Trenutno razvija suradnju s poduzećem iz Mađarske, gdje se kroz projekt prekogranične suradnje, nastoji dobiti financiranje za strojeve koji će osigurati kapacitet za proizvodnju za inozemno tržište u vidu vrhunske tehnologije koja je potrebna, no i tu je početak bio izazovan.

*„Aplicirali smo za jedan projekt EU, ali krivog sam partnera odabrali, s kojim smo se razišli. Našao sam novu firmu iz Mađarske s kojom smo se prijavili, dosta veliko ulaganje od 180.000,00 eura i s tim bi unaprijedio firmu za 30 godina. (...) U 3. i 4. mjesecu su papiri predani, još uvijek nikakva informacija. (...) moraš godinu dana čekati (...) a ja ne mogu sad reći tržištu stanite, sačekajte da ja dobijem EU projekt.“*

Još jedan dio poslovanja koji bi u budućnosti trebao biti internacionaliziran, zbog situacije na hrvatskom tržištu, je proizvodnja poluproizvoda, konkretno potplata za novu vrstu ortopedske obuće.

*„Nova obuća koja je top kvalitete, od top materijala, novi dizajn, ali nema alata za potplate. Treba uložiti 50.000 eura da bi napravili alete od aluminija, koje će nekome dati da mi lijevaju te đonove, ali nemam nikoga da mi financira tu priču. (...) nitko u Hrvatskoj to ne radi, moram dati negdje van, ali kad je alat vani, nitko ga neće platiti, a mogu ostvariti sigurno 30 posto ukupnog godišnjeg prometa na tome, imam i dizajn i tržište i pripremu za alete.“*

Vlasnik poduzeća ističe kako u internacionalizaciji, primarno kroz izvoz, vidi rješenje za popunjavanje kapaciteta proizvodnje poduzeća, osiguravanje radnih mesta svojim zaposlenicima, te izbjegavanje korupcije i birokracije koju usko veže uz poslovanje na domaćem tržištu.

Slika 33 Prikaz slučaja Anatomed

#### Anatomed

- 44 zaposlenih; 25,6% izvoz
- Malo obiteljsko poduzeće u privatnom domaćem vlasništvu
- Proizvodnja anatomske i ortopedske obuće, te radne odjeće i obuće
- Početak izvoznih aktivnosti nakon prijenos vlasništva i upravljanja na drugu generaciju
- Glavna tržišta: Austrija, Njemačka, Japan
- Glavna aktivnost u internacionalizaciji: izvoz
- Značajan utjecaj stanja u industriji i na tržištu u Hrvatskoj
- Dovoljan kapacitet poduzeća za povećanje obujma proizvodnje
- Problemi s financiranjem internacionalizacije i državnom administracijom

Izvor: izrada autora

### 6.2.3.2. Slučaj 2 - Semolina

Poduzeće Semolina je malo poduzeće, koje je 2018. godine zapošljavalo 38 djelatnika, a registrirano je za proizvodnju makarona, njoka, kuskusa i slične tjestenine. Osnovano je 2001. godine i od tada kontinuirano raste i razvija se. Poduzeće je 2018. godinu završilo s neto dobiti od 1.288.700,00 kn, a izvoz je u ukupnih prihodima činio 35,3 posto (tablica 27). S obzirom na prihode u 2018. godini poduzeće je bilo na 4. mjestu u registriranoj djelatnosti, sa udjelom od 13,01%

**Tablica 27** Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Semolina

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Broj zaposlenih (prema satima rada)	36	35	37	30	38
Prosječna neto plaća (u kn)	4.884	5.152	4.995	6.783	6.411
Ukupni prihodi (u kn)	18.254.900	17.889.000	20.313.000	21.932.600	21.465.300
Neto dobit (u kn)	1.678.600	2.043.000	2.261.900	2.021.700	1.288.700
EBITDA (u kn)	2.485.000	2.856.400	3.261.200	4.649.200	4.266.200
Novostvorena vrijednost (u kn)	5.307.305	5.942.728	6.188.127	6.609.115	5.996.843
Izvoz (u kn)	6.302.600	5.914.900	7.288.800	7.403.800	7.587.600

**Izvor:** Poslovna Hrvatska

Vlasnik poduzeća se odlučuje osnovati poduzeće Semolina zato što je želio raditi proizvodnju koja ima šanse i koja ima perspektivu, a da pri tome nije pretjerano osjetljiva u smislu uvoza, tržišnih igrača koji bi mogli pretjerano ugroziti poduzeće. Vlasnik je svjestan važnosti znanja za pokretanje i vođenje poslovnog pothvata, ali i da je za rast i razvoj, pa i međunarodno poslovanje potrebno specifično znanje i priprema.

*„Smatram da je znanje iznimno važno u poduzetništvu. Ukoliko se nema znanja koja su specifična i koja se mogu tržišno vrednovati, onda nema niti smisla ulaziti u poduzetništvo. Do toga sam došao, do takvih saznanja i razmišljanja, zato što sam završio poslovnu školu Bled.“*

U tom trenutku prepoznaje svježu tjesteninu kao jednu nišu, koja ima potencijal rasta, jer promjenom životnog stila se mijenjaju i prehrambene navike, a smatrao je da se u takav trend uklapa upravo svježa tjestenina, a danas je u tom segmentu tržišni lider u Hrvatskoj. No, svježa tjestenina nije jedino što poduzeće proizvodi. Druga grupa proizvoda su sirovine za pekarstvo. Sa svojim svježim tjesteninama, poduzeće je lider na tržištu u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i na Kosovu. Sa dijelom asortirana sirovina za pekarstvo, poduzeće je uglavnom okrenuto izvozu, koji čini oko 60 posto za taj asortiman. Zanimljiva je činjenica da je poduzeće

bilo prvo na tržištu s ovim proizvodom, koji je bio inovacija, ali za svega nekoliko godina, sedam konkurenata je nudilo slične proizvode kupcima. Razliku je činilo to što je poduzeće imalo znanstvenu podlogu za svoje proizvode i na njima su temeljili svoju konkurentnost. Danas imaju samo dva konkurenta u tom segmentu, koji se baziraju na nižim cijenama, no poduzeće ima kupce s kojima radi već 11 godina i koju su prepoznali vrhunsku kvalitetu.

*„Bio sam video kolika je važnost znanja i onda sam otišao na Prehrambeni fakultet i pitao sam imaju li neki znanstveni projekt koji ima visoku razinu gotovosti i koji bi mogli dovesti do toga da se napravi gotov proizvod. Tako je došlo do te suradnje i tako su nastali ti proizvodi koji imaju tehnološku inovativnost u sebi.“*

Za assortiman svježe tjestenine, glavni kupci su trgovacki lanci te HoReCa kupci (koji mogu biti institucionalni: vrtići, škole, domovi za starije, i slično; ili klasični: restorani, hoteli, catering). Kada je u pitanju izvoz, prodaja ide putem lokalnih distributera u zemljama u koje se izvozi. Za assortiman sirovina za pekarstvo kupci su pekare i distributeri koji vrše daljnju prodaju.

Kada se sagleda sami izvoz poduzeća, dvije trećine se odnosi na zemlje Europske unije, uglavnom zemlje Zapadne Europe. Vlasnik smatra da je izvoz prije svega izazov i zadovoljstvo, koja donosi potvrdu kvalitete. S druge strane, jednim od glavnih razloga odluke o izvozu je izrazita nestabilnost domaćeg tržišta te disperzija rizika.

*„Mala firma nije nešto o čemu će netko voditi brigu, osim vlasnika i ljudi koji u njoj rade. Znači moraš sam voditi brigu o sebi, a mi nismo našli boljeg načina nego disperzirati rizik.“*  
Osim toga, vlasnik smatra da je poslovanje s kupcima u inozemstvu sigurnije i ugodnije nego poslovanje u Hrvatskoj.

*„Poslovna etika u Hrvatskoj je na iznimno lošim i niskim granama, te nam onda rad sa kupcima izvan Hrvatske zapravo donosi puno više zadovoljstva i osjećaja da radiš biznis na nekoj razini, koja ima jaku notu ljudskosti i poslovne etičnosti.“*

Vlasnik jako važnim smatra razvijanje dugoročnih odnosa, i na temelju njih se mogu planirati budući koraci, te bolje i lakše upravljati troškovima i prihodima.

Prilikom prvih koraka na inozemno tržište, poduzeće se okrenulo sajmovima. Specijalizirani sajmovi su se pokazali kao najbolji način dolaska do kupaca. Od 2005. do sada, poduzeće nastoji barem jednom godišnje sudjelovati na nekom većem svjetskom sajmu.

*„Jednostavno smo mi prepoznali da specijalizirani sajmovi, sajmovi jedne branže, uže fokusirani, su oni gdje doista dolaziš u kontakt s ljudima gdje onda postoji šansa da su oni budući kupci, da nešto znaju o onome što ti pričaš.“*

Glavni izazov s kojim se poduzeće susrelo u pokušajima izvoza, ali i na samim sajmovima je potpuna neprepoznatljivost Hrvatske kao zemlje u kojoj se nešto proizvodi. Iskustvo im je pokazalo da se Hrvatsku ne povezuje s proizvodnjom, već isključivo sa turizmom. Smatra da Vlada ima odgovornost graditi sliku države, jer se na taj način otvaraju vrata poslovnim suradnjama. No, ne stavlja naglasak isključivo na vladu, već i na poslovni sektor.

*„To je možda jedna od najtežih stvari, taj imidž. Kad je imidž u pitanju, ne stvara ga samo država, stvaraju ga i gospodarstvenici. Imali smo tako situaciju da smo bili odbijani zato što su neki drugi hrvatski gospodarstvenici izvoznici bili neozbiljni.“*

Sliku Hrvatske u inozemstvu izdvaja najvećom otegtonom okolnosti s kojom se susreo u svojim nastojanjima da se okreće međunarodnom tržištu. Na prepreke su naišli i prilikom uspostavljanja poslovnih odnosa sa državom s kojom Hrvatska nije imala potpisani trgovinski sporazum. Rješenje se ostvarilo u vidu ulaska Hrvatske u Europsku Uniju.

Izazov je bila i činjenica da su posljednjih godina išli ka maksimalnom kapacitetu postojećeg proizvodnog pogona za svježu tjesteninu, te su zbog toga izbjegavani i izlasci na tržišta gdje su se očekivale narudžbe koje poduzeće ne bi moglo ispuniti. Samim time moguće je da su propuštene dobre poslovne prilike.

Od ostalih poslovnih aktivnosti u poduzeću, osim izvoza to jest prodaje gotovih proizvoda kupcima u inozemstvu, internacionalizirana je nabava strojeva i određenih sirovina. Zanimljiv dio je o nabavi glavne sirovine – mljevene durum pšenice. Iako je poduzeće u suradnji s baranjskim farmerima osiguralo proizvodnju durum pšenice, ona se mora izvoziti u Austriju kako bi se samljela, te se potom uvozi u Hrvatsku. Nadalje, poduzeće nije imalo strano kapitalno ulaganje, no imalo je iskustva sa financiranjem iz fondova Europske Unije. Iako nema veće suradnje u istraživanju i razvoju s inozemstvom, na samim počecima rada poduzeća, glavni tehnolog je bio na edukaciji u Italiji, koja se smatra glavnom zemljom kada je u pitanju proizvodnja tjestenine.

Što se tiče potencijalnih mjera koje bi poduzeću olakšale internacionalizaciju, vlasnik smatra da se već dovoljno nudi odnosno ne smatra da njegovom poduzeću potreba pomoći u vidu takvih mjera. Svjestan je postojećih potpora za sudjelovanje na sajmovima, no problem se očituje u provedbi tih mjera. Iskustva poduzeća su da su nakon apliciranja za određene subvencije odlaska na sajmove, morali sami financirati odlazak, jer su rezultati došli nakon što je sajam već prošao.

*„Za odlazak na sajam na to ne računate. Zato što to najprije moraš sajam odraditi, sve napraviti, moraš sa sto papira dokazati da si stvarno bio na sajmu (...) i onda kažu evo ti nešto malo, nikad se ne zna koliko ćeš dobiti.“*

Slično iskustvo se dogodilo s izgradnjom novog pogona, u iznosu investicije od 38 milijuna kuna. Poduzeće je apliciralo za 15 milijuna kuna potpore, za koju su sredstva osigurana iz fondova Europske unije. No, sredstva su došla nakon izgradnje objekta, uz obavijest o uskraćivanju 25 posto subvencije bez obrazloženja.

*„Morala bi biti veća transparentnost subvencija. (...) A o pravovremenosti da ne govorim. Biznis ne čeka. (...) Na žalost birokracija to ne razumije, birokracija je sama sebi važna.“*

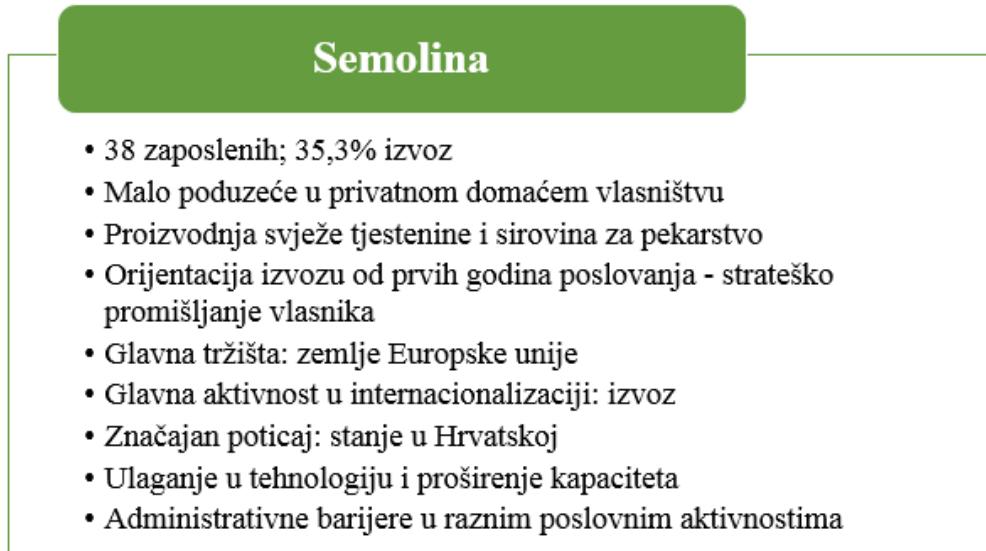
Vlasnik smatra da je temelj međusobna suradnja, odnosno suradnja s tržišnim liderima. Tržišni lideri trebaju biti lokomotive koje će vući male.

*„Talijansko gospodarstvo je krenulo u to da se mali povezuju u velike sustave. Kada na primjer govorimo o namještaju, dobili ste jedan krovni brand, koji je marketing, koji je razvoj, koji je prodaja, ali se ne bavi proizvodnjom. Za neku stolicu ja ću napraviti noge, vi ćete napraviti naslon, netko treći tapeciranje. (...) Svi smo povezani.“*

Kroz taj primjer vlasnik objašnjava kako se postiže efikasnost, fokusiranost, fleksibilnost, iznimno znanje, jer se svatko orijentira na ono što najbolje zna raditi. Upravo to vidi kao temelj zdravog i uspješnog gospodarstva. Iz vlastitog iskustva, po sličnom principu vidi suradnju s Dukatom u nekoliko faza poslovanja. Poduzeće je radilo nabavu sirovina, razvoj i proizvodnju. Dukat je radio prodaju, logistiku i promociju. Time je osigurana kvaliteta proizvoda i potpuna prodaja svega što je proizvedeno. Dukat je time dobio novu liniju proizvoda, bez ulaganja u razvoj i nove tehnologije, koja je bila komplementarna s postojećim asortimanom. Kao još jedan primjer dobre prakse ulaska na međunarodna tržišta navodi način poslovanja s kojim se susreo u Francuskoj, gdje su se veliki poslovi sklapali na razini vlada i velikih poduzeća, koja su za svoje kooperante podugovarala mala i srednja poduzeća. Na taj način otvoren je prostor za mala i srednja poduzeća, bez obzira na djelatnost, te se malim i srednjim poduzećima također omogućavaju inicijalni kontakti s potencijalnim partnerima, mogućnost uključivanja u projekte, pronalazak dobavljača i slično, što mogu u budućnosti i samostalno iskorištavati, a ne samo kroz suradnju s velikim poduzećima.

Kada su u pitanju planovi za budućnost, fokus je na povećanju izvoza na barem 50 posto ukupne prodaje. Kao glavne prilike ističu se tržišta Mađarske, Slovačke, Češke i Poljske, radi velikog potencijala tržišta zbog dovoljno visokog životnog standarda, kupovnih mogućnosti i nedostatka ovakvog tipa proizvoda.

**Slika 34** Prikaz slučaja Semolina



**Izvor:** izrada autora

#### **6.2.3.3. Slučaj 3 - Cover**

Poduzeće Cover je najmlađe poduzeće u ovom izabranom uzorku, osnovano tek 2014. godine. U 2018. godini je imalo svega 28 zaposlenika, te je ostvarilo neto dobit od 197.100,00 kn (tablica 28). Poduzeće je izrazito okrenuto izvozu, koji sa 6.887.300,00 kn prihoda čini čak 77,4 posto ukupnih prihoda. Poduzeće je registrirano za proizvodnju ostale električke opreme i u toj djelatnosti se, s obzirom na prihode, nalazi na 27. mjestu, sa 0,48 posto udjela (Poslovna Hrvatska). Još jedna specifičnost poduzeća je da u svojoj strukturi kapitala ima 11 posto inozemnog udjela.

**Tablica 28** Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Cover

	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
Broj zaposlenih (prema satima rada)	-	0	8	21	28
Prosječna neto plaća (u kn)	-	-	1.882	4.648	5.619
Ukupni prihodi (u kn)	-	274.300	1.322.700	6.077.800	8.893.500
Neto dobit (u kn)	-	58.500	23.700	-1.391.700	197.100
EBITDA (u kn)	-	74.100	72.300	-1.199.200	498.000
Novostvorena vrijednost (u kn)	-	105.415	435.589	2.266.885	3.472.569
Izvoz (u kn)	-	0	183.300	3.350.700	6.887.300

**Izvor:** Poslovna Hrvatska

Vlasnik je pokrenuo poduzeće još u srednjoj školi, ali fokus poduzeća je bio puno drugačiji nego što je danas. Poduzeće je krenulo od servisa za računala, izrade web stranica i slično. S obzirom da je vlasnik shvatio da to nije poslovanje koje ima dugoročnu perspektivu, okreće se razvoju nove ideje – stolova i stolica za kafiće, koje imaju led osvjetljenje i punjače za mobitele. Iako su takvi proizvodi pobudili interes ciljanog tržišta, velika prepreka je bila visoka cijena te način korištenja odnosno punjenja stolica. Iako je vlasnik pokušao razne načine prodaje, ta ideja nije zaživjela. Vlasnik nakon toga pokušava razviti novu ideju, u skladu sa znanjima koje ima i željom da ostvari dugoročno poslovanje. Veliku pomoć je za to dobio kroz sudjelovanje u poduzetničkom kampu i natjecanju za poslovne ideje, koje su mu pomogle da shvati kakav zaokret treba napraviti te u kojem dijelu treba dodatno obrazovanje. Kroz cijeli proces dolazi do ideje razvoja pametnih solarnih klupa, koji su temelj razvoja cijelokupnog poduzeća.

*„Počeli su se javljati prvi potencijalni kupci, i kroz 2015. smo prodali 27 tih osnovnih klupa. Bilo je čak i izvoza, 6 klupa za Bosnu i Hercegovinu i 3 za Crnu Goru.“*

Dakle, oni proizvode pametne klupe, kojih danas u svojoj ponudi imaju 11 varijacija. Sve one imaju temeljnu osnovu (punjenje mobitela, bežični Internet, rasvjeta, senzori), uz različite dodatke (oglašavanje, kamere, sustavi za nadzor, punjači za električne bicikle i slično). Proizvodi su namijenjeni za široki spektar kupaca, kao što su općine, gradovi, aerodromi, hoteli, marine, turistički *resorti* i kampovi, sveučilišta, banke, osiguranja, telekomi.

Prekretnicom poduzeća se smatra upravo kraj 2015. godine, kada se kreće u redizajn i usavršavanje proizvoda, u proizvod koji se danas prodaje na tržištu. Već tada se zapošljavaju djelatnici za razvoj i za prodaju. Kao što se i često događa u malim poduzećima u razvoju, postojale su prepreke u vidu financijskih jazova i kriznih situacija kod naplate potraživanja, no poduzeće je uspjelo prebrotitи takve situacije pomoću *bootstrappinga*, zapošljavanjem

studenata, korištenjem prostora koji je dobiven od općine, ali i uz dozu sreće jer su uplate od kupaca došle u zadnji čas pred ulazak u nelikvidnost.

Daljnji razvoj izvoza kreće već u 2016. godini. Sam vlasnik navodi da su prvi izvozni koraci bili pukom slučajnošću, jer je često kontakt dolazio od kupaca iz inozemstva, koji su imali priliku po Hrvatskoj vidjeti i koristiti postavljene klupe, najčešće tijekom ljetovanja, te su slali upite za kupnju ili suradnju u prodaji klupa.

*„Onda smo već tad se počeli polako izvan Hrvatske koncentrirati na neka druga tržišta, odnosno čak ne možda toliko i našom namjerom koliko se jednostavno dogodilo. Znači naš proizvod je reklama samo po sebi kad se instalira.“*

Na taj način su prodane prve klupe u zemlje kao što su Slovačka, Češka, Australija, Njemačka. Najčešće se radilo o kupcima koji su na neki način bili povezani sa Hrvatskom. To je bio i poticaj poduzeću da uvidi potencijal izvoznog tržišta te da se počne ozbiljnije fokusirati na izvoz.

*„Imali smo nekako tada strategiju da segmentiramo na najvećim EU tržištima, tipa Francuska, Njemačka, Italija, Španjolska, sve gradove i općine i da ih pokušamo kontaktirati kroz mail, ponudimo klupe i vidimo kako će to funkcionirati.“*

Takav pristup je se pokazao kao neefektivan, jer sama priprema i uspostavljanje kontakta su trajali dugo, a nisu polučila nikakve rezultate i nisu pridonijeli povećanoj prodaji klupa. Vlasnik smatra to u potpunosti krivim pristupom izlaska na tržišta, a greške vidi u skupnom kontaktiranju potencijalnih kupaca, neosobnom pristupu i nedovoljnom posvećivanju individualnim kupcima. Mali broj upita koji se i pojavio je bio popraćen neadekvatnom reakcijom poduzeća, jer nisu imali razrađen cjelokupni plan niti odgovor na pitanje što nakon prodaje – tko će instalirati i održavati klupe. Fokus prodajnog odjela u tom trenutku se okreće stvaranju partnerstva.

*„I onda smo nakon dva, tri mjeseca odlučili promijeniti strategiju i sve te ljudi iskoristiti za pronalažak partnera, znači umjesto da mi idemo direktno prodavati gradovima vani, što je dosta skupo i teško, smo odlučili idemo naći lokalne firme na tim tržištima koje će prodavati za nas.“*

Poduzeće je pokušalo ostvariti suradnju s velikim, istaknutim poduzećima, za koja su smatrali da imaju znanja koja bi im omogućila uspješnu suradnju. Tu dolazi do novog izazova i shvaćanja pogrešnog pristupa, jer suradnja s takvim poduzećima je vrlo teška za malo poduzeće, koje još nije u potpunosti prepoznato na tržištu. Napokon, poduzeće se okreće suradnji s malim lokalnim poduzećima, koji su omogućili širenje poduzeća na mnoga nova tržišta, ali i širenje mreže partnera. Partneri su bili odgovorni za prodaju, postavljanje i

održavanje klupa za tržište na kojem se nalaze. Rast je bio brz, poduzeće je osvojilo mnoga tržišta, no tu se javlja novi izazov, jer dotadašnji lokalni partneri više nisu mogli ni osigurati ni pratiti takav rast poduzeća. Poduzeće je tada krenulo u novi krug investicija i zaokret u načinu rada. Ostvaraju se prodajni uredi na velikim tržištima Europske unije i zapošljavaju se ljudi koji će na tim tržištima biti zaduženi za prodaju na odabranim tržištima. To će biti mala poduzeća u vlasništvu Cover-a kroz koje će Cover poslovati na svojim najvažnijim tržištima. Za mala tržišta, način poslovanja se ne mijenja, već se nastavlja suradnja s lokalnim partnerima, uz iznimku stvaranja velikog i značajnog partnerstva s jednim telekomom. Danas poduzeće prodaje svoje proizvode na 46 tržišta diljem cijelog svijeta.

Za svoju proizvodnju, koja je kompleksna, poduzeće mora dio proizvodnje obaviti samo, no dio obavljaju partnerska poduzeća. Proizvod je specifičan i složen, spojen sa posebnim informacijskim sustavom te se sastavljanje klupa održuje u poduzeću. Metalne konstrukcije se rade u Hrvatskoj, kroz suradnju sa nekoliko poduzeća u nabavi, preradi i sastavljanju. Također, solarni sustavi se nabavljaju u Hrvatskoj. No, postoje specifični dijelovi koji se ne mogu kupiti u Hrvatskoj i za koje se poduzeće mora okrenuti inozemnom tržištu.

Kao što je spomenuto, poduzeće ima udio inozemnog kapitala. Kapital je prikupljen kroz platformu u vlasništvu Zagrebačke burze te estonskog poduzeća Funderbeam, na kojoj poduzeća mogu u ranim fazama trgovati svojim udjelima ili tražiti skupno financiranje. Poduzeće je sredstva skupljalo kroz dvije runde, a već u prvoj rundi je prikupilo gotovo dupro više sredstava od planiranog iznosa. Bilo je oko 260 ulagača, iz desetak država svijeta.

U dosadašnjem prikazu slučaja je objašnjeno s kakvim se izazovima poduzeće susrelo na internoj razini, no kada su u pitanju neki izazovi koji dolaze iz okruženja, oni su uglavnom vezani uz zakonodavne okvire i pravilnike na tržištu kupaca.

*„Jer puno toga treba u obzir (...) dodete tamo u Beć i on vam kaže ali mi na razini grada imamo statut koji je odredio da proizvod mora biti točno takve boje (...) sva urbana oprema mora biti tako definirane boje...“*

Veliki utjecaj imaju i politička kretanja na tržištu kupaca, s obzirom da su općine i gradovi čine veliki udio u kupcima, te svaka promjena u vlasti, može utjecati na razinu prodaje poduzeća. S obzirom na vrstu proizvoda, izazovi se javljaju u vidu kontrole i certificiranja proizvoda, koja se često moraju raditi za nova tržišta (jedan certifikat ne vrijedi svugdje), pravila po pitanju prikupljanja podataka, osiguranje *trademarka* i slično. Naravno, to sve utječe na značajan porast troškova, ali i vremena potrebnog za izlazak na određeno tržište. Kao još jedan veliki

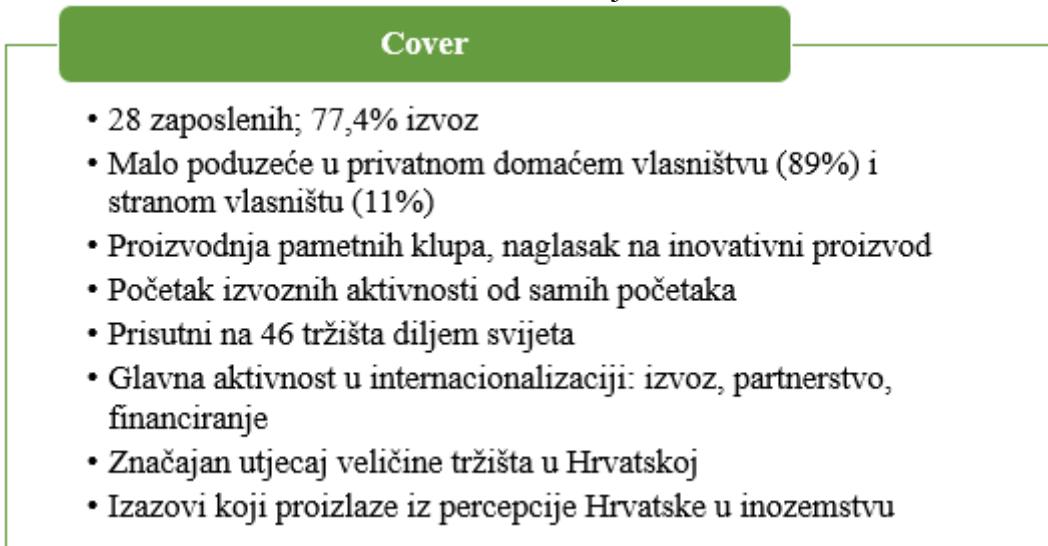
izazov ističe se porezno-pravni dio poslovanja, koji u mnogim državama donosi dodatne zahtjeve. Tu se javlja i problem kapaciteta ljudi, koji nisu uvijek u mogućnosti pratiti rast poduzeća i razvoj tržišta.

Kada su pitanju mjere koje bi olakšale internacionalizaciju poduzeća, vlasnik veliku pomoć vidi u kreiranju određene baze znanja od strane države, na kojoj bi bili prikupljeni svi podaci potrebni poduzeću iz Hrvatske za izlazak na određeno tržište. Značajna pomoć bi se mogla ostvariti i kroz veći angažman čelnih ljudi države na sajmovima. No, po pitanju sajmova, problem je i nedostatak hrvatskih poduzeća na značajnijim sajmovima.

*„Mi smo bili prije dvije godine u Portugalu, u Lisabonu na jednom sajmu, 60.000 posjetitelja u dva dana, skoro svaka država je imala štand od preko 100 kvadrata (...) Hrvatske nije ni bilo, bili smo mi i tri firme koje smo se nekako skrpale za jedan štand, i nas troje smo to podijelili na tri dijela da stanemo svi tu. I to je bilo to, nije bilo nikog drugog. Znači to je bila cijela Hrvatska, ne pojavljujemo se na tim sajmovima, nitko ne zna da mi postojimo u tim industrijama.“*

Kada su u pitanju planovi za budućnost, poduzeće se želi okrenuti novim proizvodima i novim *smart city* rješenjima. Ono što se želi time ostvariti je ponuditi kupcima jedinstveni sustav i skup proizvoda kojima će se ponuditi rješenja za stvaranje pametnog grada. Temelj za razvoj takve ponude su osim ideja samog poduzeća, i dobro istražene želje i povratne informacije od kupaca i korisnika, ali i povratne informacije od partnera.

Slika 35 Prikaz slučaja Cover



Izvor: izrada autora

#### 6.2.3.4. Slučaj 4 - Apibee

Poduzeće Apibee je malo obiteljsko poduzeće, osnovano 1990. godine, a danas je preneseno na drugu generaciju obitelji. Poduzeće je registrirano za proizvodnju ostalih prehrambenih proizvoda, gdje prema ukupnih prihodima ima 7,11 posto udjela i nalazi se na trećem mjestu u toj djelatnosti (Poslovna Hrvatska). Poduzeće je imalo 34 zaposlenika u 2018. godini i ostvarilo je 884.300,00 kn neto dobiti (tablica 29). Udio izvoza u ukupnim prihodima iznosi 21,5 posto, u vrijednosti od 6.635.000,00 kn.

**Tablica 29** Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Apibee

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Broj zaposlenih (prema satima rada)	35	35	35	35	34
Prosječna neto plaća (u kn)	4.101	3.765	4.295	4.645	5.147
Ukupni prihodi (u kn)	23.342.700	31.881.700	25.759.800	31.160.000	30.914.800
Neto dobit (u kn)	19.000	291.300	21.300	946.100	884.300
EBITDA (u kn)	1.963.300	2.387.600	1.601.400	2.121.200	2.082.500
Novostvorena vrijednost (u kn)	2.762.831	2.864.505	3.338.337	4.510.030	4.302.502
Izvoz (u kn)	4.600.600	8.648.300	6.881.600	9.068.100	6.635.000

**Izvor:** Poslovna Hrvatska

Poduzeće je nastalo iz hobija vlasnika, koji se dugi niz godina bavio pčelarstvom. Danas je djelatnost poduzeća vrlo razgranata te pokriva razne segmente: prodaju inputa pčelarstvu (hrana za pčele i oprema za pčelarstvo), otkup i obradu pčelinjih proizvoda (razne vrste meda), te razvoj i proizvodnju u području koje se zove „dodaci prehrani“ to jest apiterapija.

*„Tržište je bilo gladno nekih proizvoda, osjetio sam to i kao pčelar hobista, da mi već za osiguranje alata za moje hobističko pčelarstvo fali puno toga.“*

Poduzeće Apibee najstarije je u ovom industrijskom segmentu, te već dugi niz godina i lider na tržištu. Osim širine svog poslovanja i orientacije kvaliteti, ovaj položaj rezultat je i raznih drugih aktivnosti koje provodi za razvoj cijele industrije, kao što su edukacije samih pčelara i suradnja s znanstvenim i istraživačkim sektorom.

*„Radili smo dugo godina na edukaciji pčelara, (...) izdali smo i 4, 5 stručnih knjiga u suradnji s Veterinarskim fakultetom, održali preko 200 predavanja pčelarima diljem Hrvatske, sa najboljim stručnjacima iz Hrvatske.“*

Kao glavni temelj konkurentnosti poduzeća, upravo se ističe povezivanje sa znanstvenim institucijama, umrežavanje svih glavnih aktera cijele industrije, te ponudu inovativnih proizvoda visoke dodane vrijednosti.

*„Nekoliko proizvoda imamo štićenih patentom, zato je trebala i nova tehnologija, i novi tehnološki procesi, zato je trebalo znanje ljudi, zato su trebali inženjeri prehrambene tehnologije, zato nam je trebala suradnja s Farmaceutskim fakultetom, Prehrambenim fakultetom, PMF-om, jednim dijelom Veterinarskim i Agronomskim fakultetom.“*

*„Male firme ne mogu biti istraživački, možda i ne trebaju biti istraživački centri, no to ne znači da ne trebaju biti inovativne, (...) pa neku ideju u suradnji sa ovim centrima znanja oplemeniti i napraviti još veću razinu dodane vrijednosti. I to je naš cilj, naš smisao.“*

Važan dokaz o vrijednosti i kvaliteti proizvoda koje poduzeće nudi je i niz nagrada koje su dodijeljene poduzeću na međunarodnim sajmovima upravo po pitanju kvalitete ali i po pitanju inovativnosti. Kroz sudjelovanje na sajmovima pratili su se svi važni trendovi koji se događaju u pčelarstvu, a fokus odlaska na sajmove je bio prvenstveno na stjecanju novih znanja, prikupljanju ideja i praćenju trendova i zahtjeva tržišta. Uz to vlasnik se dodatno educirao na važnim europskim pčelarskim institutima. Sve to je dovelo do razumijevanja važnosti inovativnosti u kreiranju novih proizvoda i napretka poduzeća. Takav način promišljanja se dokazuje i činjenicom da je početkom poslovanja, poduzeće imalo 90 posto prihoda ostvarenih od meda u tegli, a sada je taj udio svega 18 posto, dok ostali prihodi dolaze od novih, kompleksnijih proizvoda veće dodane vrijednosti. Vlasnik ističe kako su prvi u Europi razvili sirupe koji ne sadrže alkohole i konzervanse te su prvi u Europi pakirali med u vrećice za kafiće. Za prodaju takvih proizvoda morali su inovirati i tehnološke procese, ali i ostale poslovne aktivnosti u poduzeću kao što je pristup marketingu.

Glavni kupci poduzeća za med i proizvode od meda su trgovaci lanci, veledrogerije te hoteli, restorani i kafići. Za proizvode koji su namijenjeni za pčelare, poduzeće ima vlastite maloprodaje. Poduzeće se od samog početka poslovanja planiralo okrenuti izvozu.

*„Gledajući kako funkcioniра hrvatsko tržište, znao sam da to neće moći tako ostati i tako opstati. (...) Moja tvrtka je najznačajniji razvoj prvih godina razvila u Bosni i Hercegovini.“* Poduzeće je u početku izvozilo samo med u bačvama. No razvojem konkurenциje i sive ekonomije, koji su nudili takve proizvode, poduzeće se okreće inoviranju proizvoda, koje je teže kopirati i pomoću kojih je osiguravalo svoju konkurentnost. Ti proizvodi su rezultat suradnje sa već spomenutim znanstvenim institucijama. Cilj poduzeća je razvoj upravo takvih proizvoda, s kojima poduzeće može izaći na inozemno tržište. Izvoz čini trećinu prihoda poduzeća, no vlasnik smatra da taj udio treba biti i veći.

*„Nismo zadovoljni, i mislim da gledajući ovakvu strukturu hrvatskog tržišta i potencijal hrvatskog tržišta, naš razvoj, naš kapacitet, našu konkurentnost, naš izvoz treba biti bar 80 posto, a to znači da rast i realizacija trebaju ići kroz izvoz.“*

Poduzeće je izvozilo u Njemačku, Švedsku, Italiju, Južnoafričku Republiku, Mađarsku, Austriju, Kosovo, Crnu Goru. Postojala su nastojanja za otvaranje tržišta Kine, Japana, Irana.

Vlasnik osniva 2001. i poduzeće u Bosni i Hercegovini, koje je zaduženo za distribuciju svih proizvoda poduzeća Apibee na tržište Bosne i Hercegovine. Osim toga, tamo je pokrenuta i proizvodnja hrane za pčele, kao bitan segment pčelarske industrije. Proizvodnja hrane za pčele se još uvijek u potpunosti odvija u Bosni i Hercegovini. Hrana za pčele se iz Bosne i Hercegovine dalje izvozi u Rumunjsku, Slovačku, Češku i Sloveniju. Međutim, dio proizvedene hrane za pčele se kroz poduzeće Apibee iz Hrvatske izvozi u Njemačku i Italiju. Osim toga, poduzeće je uložilo u projekt u Srbiji 2011. godine, čiji je cilj bio proizvodnja većih alata za potrebe pčelarstva, no projekt je bio neuspješan, prvenstveno zbog problema s ljudskim potencijalima.

Po pitanju izazova, vlasnik smatra da je siva ekonomija koja je prisutna u njihovoј industriji u Hrvatskoj velika prijetnja, koja ima snažan utjecaj na poduzeće. Izazov je bio i osigurati potreban kapacitet proizvodnje. Otvaranjem novih tržišta, poduzeće je moralo ići u realizaciju velike investicije kojom se osigurao povećani kapacitet proizvodnje, kako bi se moglo izaći na inozemno tržište. Kod poslovanja s inozemstvom, problem su i političke strukture i politički odnosi. Poduzeće je imalo teško iskustvo propadanja dogovorenih poslova zbog narušavanja političkih odnosa unutar odabrane države i nemira na ciljanim tržištima. Osim toga, inozemnim tržištima postoji i veliki protekcionizam i sklonost kupovanja domaćih proizvoda.

*„U mnogim, upravo najjačim tržištima vlada državni protekcionizam, i to tako žestok (...) Njemački protekcionizam je toliko jak (...), kao i protekcionizam Francuske, Italije.“*

*„Prioritet je neki talijanski proizvod, pa ako ga nema, opet pokušati neki talijanski, pa ako ga nema, neki španjolski, pa ako ga nema, javit ću vam se.“*

Vlasnik ističe i veliki nedostatak gospodarske diplomacije, koja bi mogla donijeti snagu koju mala poduzeća trebaju kako bi izašla na inozemno tržište. Osim toga, vlasnik naglašava da je veliki problem i barijera nedostatak suradnje u Hrvatskoj. Iako smatra da postoji potrebna znanja i kapaciteti u Hrvatskoj, ne postoji suradnja među poduzećima i sposobnost dijeljenja znanja i informacija, kao ni dovoljna suradnja poduzeća, vlade i istraživačkih institucija.

Jedinu mjeru koju vlasnik ističe kao potrebnu je red na tržištu.

„*Nemamo ni u jednom smjeru neki mudri model, mudri sustav. Imamo pojedinačno fantastičnih odluka i rješenja, ali nemamo ih uvezanih u sustav.*“

Vlasnik smatra da se sustav treba organizirati na način da postoje „lokotive“ koje će vući gospodarstvo naprijed. „Lokotive“ trebaju biti veća poduzeća, koja će kroz suradnju i kooperaciju otvarati vrata manjim poduzećima. Smatra da mala poduzeća često ne mogu sama nastupati na stranim tržištima, ali da je potencijal upravo u suradnji s velikim poduzeća, što i trebalo biti prepoznati od strane hrvatske Vlade.

„*Jedna i druga strana se trebaju izdici i surađivati, a ako nema interesa, onda bi institucije trebale prepoznati interes i naći model poticaja. (...) Država treba biti katalizator. (...) ali ne znači to davati novce, to treba shvatiti.*“

Planovi za budućnost uključuju nove investicije u proizvodnju hrane za pčele, ali uz pokretanje te proizvodnje u Hrvatskoj. Vlasnik ističe da je u planovima za budućnost imperativ izvoz, ali i razvoj novih proizvoda po stopi od bar dva proizvoda godišnje. Planira se nastaviti suradnja sa istraživačkim institucijama, na tri važna projekta.

**Slika 36** Prikaz slučaja Apibee

**Apibee**

- 24 zaposlenih; 21,5% izvoz
- Malo obiteljsko poduzeće u privatnom domaćem vlasništvu, na drugoj generaciji vlasništva i upravljanja
- Proizvodnja meda i ostalih pčelarskih proizvoda
- Početak izvoznih aktivnosti od samih početaka poslovanja
- Glavna tržišta: Njemačka, Italija, Mađarska, Austrija, Crna Gora, te ostale države s manjim udjelom
- Glavna aktivnost u internacionalizaciji: izvoz, povezana poduzeća
- Izraziti naglasak na suradnju sa znanstveno-istraživačkim institucijama i tehnološkoj opremljenosti
- Izazovi koji proizlaze iz stanja na domaćem tržištu te snažnog protekcionizma na inozemnim tržištima

**Izvor:** izrada autora

### 6.2.3.5. Slučaj 5 - Fitout

Fitout posluje od 1992. godine, a radi se o srednje velikom obiteljskom poduzeću, koje je registrirano za djelatnost proizvodnje radne odjeće. Poduzeće je u 2018. godini imalo 145 zaposlenih te ostvarilo neto dobit od 722.600,00 kn. Njihov izvoz iznosi 11,1 posto ukupnih prihoda, sa iznosom od 7.424.600,00 kn (tablica 30). Poduzeće se nalazi na prvom mjestu u svojoj registriranoj djelatnosti s obzirom na ostvarene prihode, sa udjelom od 24,12 posto (Poslovna Hrvatska).

**Tablica 30** Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Fitout

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Broj zaposlenih (prema satima rada)	133	146	147	135	145
Prosječna neto plaća (u kn)	3.011	3.051	3.069	3.396	3.425
Ukupni prihodi (u kn)	43.637.000	55.632.300	53.507.500	47.737.400	67.133.900
Neto dobit (u kn)	845.200	658.500	1.228.800	1.715.900	722.600
EBITDA (u kn)	3.301.900	4.152.800	4.570.000	4.168.000	2.160.300
Novostvorena vrijednost (u kn)	8.340.598	9.305.811	10.029.199	10.857.901	10.404.920
Izvoz (u kn)	6.337.200	9.271.400	6.875.300	8.797.100	7.424.100

**Izvor:** Poslovna Hrvatska

Poduzeće u posljednjih deset godina ostvaruje značajniji rast, do tada su i proizvodnja i rast bili na manjem nivou i nižih stopa. Iako imaju vlastiti razvoj, proizvodnju i logistički centar, dio poslovanja se daje kooperantima u Hrvatskoj, koji čine značajni dio proizvodnje i predstavljaju važne partnere. Danas u assortimanu imaju širok assortiman radne odjeće za razne industrije (npr. šumarstvo, građevinarstvo, zaštitarstvo itd.). Poduzeće je razvilo vlastite brandove za radnu odjeću, za hotelijersku industriju i restorane, bolnice i vatrogasce, od kojih ostvaruju 90 posto prihoda. U ponudi su i dodatni proizvodi koji su komplementarni s radnom odjećom koju poduzeće proizvodi (cipele, rukavice, kacige), kako bi bili u mogućnosti kupcima ponuditi cjelokupni segment proizvoda koji se odnosi na zaštitu na radu. Poduzeće ostvaruje dobre rezultate i kao što je već navedeno, u svojoj registriranoj djelatnosti su lider, no na tržištu im veliku konkureniju predstavljaju distributeri radne odjeće, koji nemaju vlastitu proizvodnju, nego se bave isključivo uvozom i prodajom radne odjeće.

Izvoz se kontinuirano zadržava na razini od 10 do 20 posto, no poduzeće ima želju za rastom na međunarodnom tržištu.

*„S time da nam je stalna težnja povećati izvoz, jer tržište i kupci su dosta drugačiji (međunarodno, op.a.), i ponašaju se i komuniciraju drugačije s nama nego kupci na hrvatskom tržištu.“*

Ono što se posebno cjeni kod inozemnih kupaca je to što naglasak stavljuju na kvalitetu, a ne cijenu, a poduzeće na kvalitetu svojih proizvoda gleda kao na jednu od najvažnijih karakteristika za postizanje konkurentnosti. Inozemni kupci također vrednuju i post-prodajne usluge kao što su rješavanje reklamacija, komunikacija i slično, a cijena predstavlja samo jednu komponentu koja može doprinijeti donošenju odluke. U Hrvatskoj je i u slobodnoj prodaji i kod javnih nabava uglavnom cijena primarni fokus.

*„Sve je motiv za internacionalizaciju, i želja vlasnika, i zbog referenci, i zbog načina poslovanja, mogućnosti davanja boljih cijena s kojima ostvarujete veću zaradu, i jednostavniji način komunikacije općenito.“*

Počeci izvoza se vežu uz jednog od glavnih dobavljača s kojim poduzeće radi već dugi niz godina. Preko dobavljača su došli do informacije o natječaju, koji je imao veliki potencijal. Dobavljač je predložio suradnju u vidu nabave tkanine, dok bi Fitout obavio proizvodnju.

*„Mi smo se javili na natječaj, no dosta dugo je trajalo, skoro dvije godine, taj proces ponude, odabira i tako dalje. Nakon toga smo dobili taj jedan veći posao, a iz tog posla se stvorilo dosta novih poslova nakon toga. Unutar tih kupaca smo proširili proizvodni assortiman, a na konto tog kupca smo dobili i neke nove kupce“*

Dakle, kao pokretač izvoza vide splet korisnih informacija, međunarodne natječaje koje su pratili, i koje danas prate sve više, s ciljem povećanja udjela izvoza u ukupnoj prodaji poduzeća. Kao veliku pomoć vide i ulazak Hrvatske u Europsku uniju, gdje je zbog jedinstvenog tržišta Europske unije i pojednostavljene regulativu, proces isporuke dobara u zemlje Europske unije značajno olakšan te ne stvara dodatne troškove.

*„A i ovo što mi izvozimo u Europsku uniju isto košta kao da šalješ u Hrvatsku, zato što nema izvoza (izvoz u EU se smatra isporukom, op.a.), nema carine, ide obična otpremnica i to se fakturira.“*

Izvoz se odvija u sljedeće zemlje: Slovenija, Mađarska, Češka, Slovačka, Rumunjska, Bosna i Hercegovina, Srbija i Crna Gora, ali s obzirom da poduzeće radi na razvoju i usavršavanju proizvoda, očekuje širenje i na druga tržišta. Glavni način dolaska do kupaca je upravo kroz natječaje, kroz koje se ostvaruje oko 80 posto ukupnih prihoda.

Poduzeće je internacionalizirano i kroz uvoz materijala potrebnih za proizvodnju. Procjenjuje se da je preko 80 posto materijala nabavlja iz uvoza iz zemalja Europske unije, dok postoji

samo jedan značajniji dobavljač iz Hrvatske. Kada je u pitanju popratni prodajni program, postoji više dobavljača iz Hrvatske.

*„Težimo tkaninama koje imaju europsko podrijetlo, da se mogu dalje izvoziti u europske zemlje. Uglavnom to sad kupci sve više traže da se dokaže podrijetlo, a i lakše je uvesti tkaninu kad je iz Europske Unije, nema carina, špedicije.“*

Istiće se i važnost posjećivanja sajmova, gdje se nastoji jednom ili dva puta godišnje otići na istaknuti sajam.

*„Tamo direktno obilazimo dobavljače tkanina, potencijalne dobavljače, pratimo što konkurenca radi, uzimamo kataloge. Obavezno jedan do dva međunarodna sajma. (...) Sajmovi su nam dosta bitni, iz njih se uvijek nešto i nauči i doneše neki novi prijedlog.“*

Svi strojevi koje poduzeće koristi u proizvodnji su također nabavljeni u inozemstvu. S obzirom na gore spomenutu važnost kooperanata, trenutno traju pregovori s potencijalnim partnerima u inozemstvu, no radi se tek o početnim kontaktima, a ne uspostavljenoj suradnji.

Poduzeće je koristilo i dostupna sredstva iz fondova Europske unije. Značajniji projekti su bili orijentirani na primjenu informacijsko komunikacijskih tehnologija za poboljšanje proizvodnih procesa, certificiranje proizvoda te postavljanje solarnih panela. Certificiranje proizvoda je bilo bitno zbog pristupa inozemnim tržištima. Postavljanje solarnih panela je poduzeću omogućilo osiguranje vlastitog izvora električne energije, a samim time značajan utjecaj na snižavanje troškova, što se u konačnici odražava i na cijenu proizvoda te uspješnost i konkurentnost poduzeća.

*„Imamo odjel razvoja novih proizvoda, to je cijeli tim ljudi od dizajnera, konstruktora, tehničara, krojača, šivača koji čine taj odjel, gdje oni na temelju natječaja ili zahtjeva kupaca razvijaju nove proizvode, a ovo certificiranje je bilo vezano baš za naš budući razvoj (...) promatrajući tržište, radeći neke analize i prateći trendove na tržištu, napravili jedan popis modela koji bi trebali razviti kako bi bili konkurentni na tržištu.“*

Glavni fokus, potaknut trendovima na tržištu je razvoj multifunkcionalnih proizvoda, kojima se kupcu pokušava olakšati da ima što manji broj proizvoda koje naručuje, a da dobije što bolji proizvod koji će dugo trajati. Radit će se o dosta skupljim proizvodima, s kojima će biti teško prvotno izaći na tržište. Trend se uočio odlascima na međunarodne sajmove unazad nekoliko godina, gdje su se mogli vidjeti proizvodi koji su bili inovacije na tržištu. Takvi proizvodi u sebi sadržavaju zadovoljenje više zaštitnih normi (izdržljivost na niske temperature, vidljivost, zaštita od kiše, negorivost, antistatičnost). Izražen trend je također i povećanje zahtjeva kupaca u vidu personalizacije i širine specifikacija koje se moraju zadovoljiti radnom odjećom. Ti trendovi stvaraju pritisak na stalne i česte promjene i razvoj proizvoda i procesa. Poduzeće je

nabavilo vrhunsku tehnologiju kao preduvjet za prilagođavanje procesa, ali i konkurentnost poduzeća i proizvoda.

Glavni izazov s kojim se poduzeće susreće prilikom međunarodnog poslovanja je dokumentacija na stranom jeziku. Poduzeće zbog toga ima dodatne troškove, koji mogu opteretiti poduzeće, a nužni su radi stvaranja uspješne ponude, a kasnije i cijele proizvodnje.

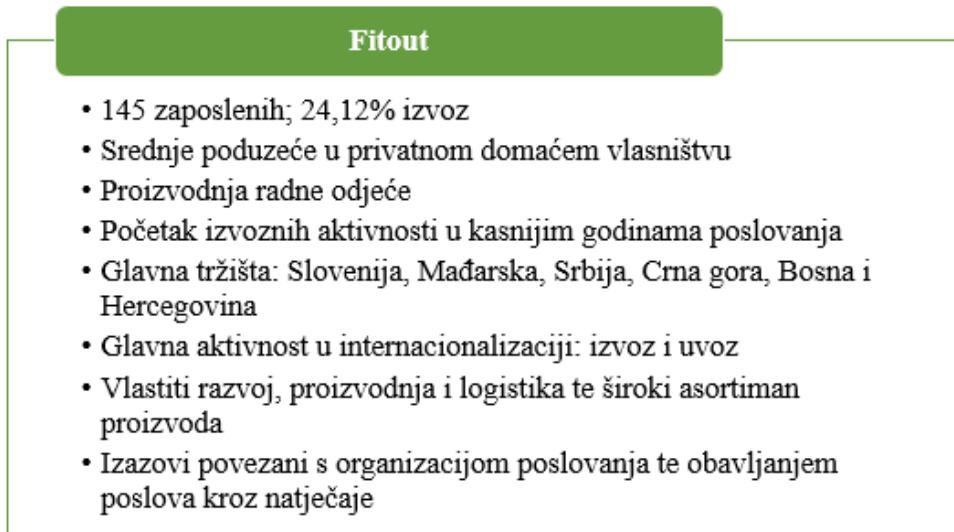
*„Ako je na engleskom to je odlično, ali i tu imate trošak da morate prevesti dokumentaciju, zato što ljudi u ostalim odjelima npr. u razvoju možda ne znaju dobro engleski, a bitno je znati svaku stavku zbog tehnološkog lista, u proizvodnji možda ne znaju iščitati nacrte iz toga i nekakve opise.“*

Prilikom međunarodnog poslovanja, poduzeće se susreće s raznim svakodnevним izazovima. Oni koji se ističu kao najvažnije su poznavanje raznih zakona i pravila što se tiče izvoza, cijena i fakturiranja, razumijevanje troškova transporta, pronalazak kompetentnih zaposlenika u prodaji, koji mogu i usmeno i pismeno komunicirati sa inozemnim kupcem i rješavati reklamacije.

Iako postoje neke mjere koje poduzeće prepoznaje kao pomoć internacionalizaciji (npr. obavijesti od Hrvatske gospodarske komore o otvorenim natječajima u inozemstvu, koji odgovaraju djelatnosti poduzeća), u poduzeću smatraju da bi se one mogle provoditi efektivnije i efikasnije. Često se događa da poduzeće ima visoke troškove prijevoda natječajne dokumentacije sa stranih jezika, kako bi uopće vidjeli mogu li se prijaviti na taj natječaj, a u konačnici se ispostavi da ne zadovoljavaju sve uvjete ili nemaju odgovarajuću opremu. Kako poduzeća ne bi morala individualno prevoditi takve natječaje, kao konkretan prijedlog smatraju da se takvi natječaji mogu prevesti od strane Hrvatske gospodarske komore (kroz povratnu informaciju o broju poduzeća zainteresiranih na taj natječaj), koja bi prevedeni natječaj slala poduzećima, te na taj način smanjila dio troška koji poduzeća moraju preuzeti na sebe. Problem postaje još veći kada se dobiju informacije o natječajima u državama čiji jezici nisu česti, a poduzeće nema kapacitet da sve natječaje prevodi kako bi vidjeli jesu li uopće u mogućnosti prijaviti se na natječaj.

Svoje kapacitete u budućnosti poduzeće planira proširivati kroz ulaganja u nove proizvodne linije, širenje proizvodnje, izgradnju skladišnog prostora, koji bi im omogućili daljnji rast i razvoj. Novi projekti su često sklop zajedničkog promišljanja, uprave, marketinga, razvoja, prodaje i nabave. Širenje na inozemna tržišta trebaju biti rezultat upravo navedenih ulaganja, a cilj je pronaći dugoročnije i stabilnije kupce na tržištima razvijenih zemalja.

**Slika 37** Prikaz slučaja Fitout



**Izvor:** izrada autora

#### **6.2.3.6. Slučaj 6 - Morsels**

Morsels je poduzeće srednje veličine, koje je osnovano 1990. godine i registrirano je za djelatnost prerade i konzerviranja krumpira. U toj djelatnosti prema ukupnom prihodu poduzeće se nalazi na drugom mjestu s udjelom od 44,96 posto (Poslovna Hrvatska). Ono što je u ovom slučaju zanimljivo je da se kod navedene djelatnosti na tržištu pojavljuju samo dva poduzeća, a kada se gleda dobit prije kamata i poreza, Morsels u potpunosti nadmašuje svog konkurenta (koji je jači po prihodima), a koji se nalazi u višemilijunskom gubitku. U 2018. godini poduzeće je imalo 102 zaposlenika, te je ostvarilo neto dobit od 8.569.900,00 kn. Izvoz je 2018. godine iznosio 46.217.500,00 kn, što čini 39,5 posto ukupnih prihoda (tablica 31).

**Tablica 31** Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Morsels

	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
Broj zaposlenih (prema satima rada)	84	83	84	90	102
Prosječna neto plaća (u kn)	4.960	5.019	5.078	5.352	5.177
Ukupni prihodi (u kn)	84.014.700	92.423.400	105.380.900	105.896.200	116.851.500
Neto dobit (u kn)	3.688.000	6.263.700	9.942.900	10.845.200	8.569.900
EBITDA (u kn)	10.728.900	15.966.100	19.429.200	20.600.900	20.311.500
Novostvorena vrijednost (u kn)	12.300.452	16.043.791	19.416.242	21.593.418	19.962.418
Izvoz (u kn)	27.189.100	35.246.700	43.664.500	43.871.600	46.217.500

**Izvor:** Poslovna Hrvatska

Glavni assortiman poduzeća čini čips, flips, kokice, a od nedavno se uvode i nove kategorije *hand cooked (kettle)* čips, *popcorn* čips i *rice snack*. Proizvodi se prodaju u omjeru 60 posto domaće tržište, 40 posto inozemno tržište. Ono što im pomaže u stvaranju i održavanju konkurentnosti je visoka tehnološka opremljenost i usavršavanje assortmana proizvoda.

*„Naša stara linija je stara 5 godina. Njihova stara linija je stara 40 godina. Sad se postavlja pitanje, da li je moguće na tehnološkoj razini od prije 40 godina konkurirati nekome tko je 5 godina star. Kad je u pitanju ovaj drugi segment premium proizvoda Kettle čips, mi smo jedini u regiji koji imaju tu liniju.“*

Vlasnik naglašava da je na tržištu prisutna stalna konkurentska borba, koja na žalost, često završi na razini borbe s cijenama. Poduzeće ima razvijenu vlastitu marku, ali veliki udio proizvodnje su i trgovačke marke. Svoj odnos sa kupcima i dobavljačima temelji na dugoročnom odnosu, ali s fokusom na izgradnji dobrih interesnih odnosa, sa *win-win* situacijom i s naglaskom na disperziju rizika.

Kada je u pitanju izvoz, glavna tržišta su Mađarska, Srbija, Makedonija, Bosna i Hercegovina, Slovenija. Na tržišta se dolazi preko trgovačkih lanaca.

*„Sad smo ugovorili jedan posao za Lidl, (...) Slovačka, Češka, Poljska, Rumunjska, Bugarska, Albanija, i sav ovaj dio zemalja bivše Jugoslavije. S time smo praktički pokrili sve, što se tiče ovog novog assortmana kettle čipsa.“*

Poduzeće nastoji kroz svoje *premium* proizvode pokriti i tržište zapadne Europe.

*„Poduzeće želi biti unutar cijelog tog segmenta, u toj niši premium proizvoda. Znači, ne proizvoditi više i širiti se unedogled, nego naprsto raditi jednu količinu koja će nam pokrivati fiksne troškove unutar firme, a razvijati premium proizvode sa višom dodanom vrijednošću i tehnološku razinu opreme koja je trenutno top.“*

Upravo na tom tržištu se i očekuje nova borba s konkurenjom. Vlasnik je svjestan da uz takvu tehnologiju, može biti cjenovno konkurentniji te na taj način osvojiti nova tržišta i ugroziti položaj svojih konkurenata. Iako kapacitet nove proizvodne linije još nije ni u potpunosti iskorišten, već su pronašli svoj put za osvajanje tržišta.

*„Ja sam znao da ja njih (konkurenцију, op.a.) ne mogu dobiti. Ne mogu ja njih pobijediti na količinu. I onda smo mi kupili kettle čips liniju i praktički ušli u dvorište, u Europu ušli sa cijenom koja je 30 posto niža od njihove. (...) Mi još nismo to aktivirali do kraja, ali jasno im je da smo već odgrizli taj dio tržišta.“*

Do kupaca se dolazi velikom borbom, i to kroz aukcije. Ne postoji više klasični način pregovaranja, pregovara se isključivo na temelju toga koliko je poduzeće jako u odnosu na konkrenta. Jako važno je znanje o trenutnom stanju na tržištu, o konkurenциji, o kupcima, te

na temelju toga se može sa velikom sigurnošću procijeniti hoće li se posao uspješno realizirati. Glavni kriteriji kupaca prilikom odabira najbolje ponude, te ono što poduzeće mora ispuniti je ponuditi kvalitetan proizvod s nižom cijenom. Vlasnik smatra da nije snaga u jačanju prodaje, nego u jačanju tehnološke opremljenosti i razvoja procesa, jer mu to omogućuje ostvarivanje nižih jediničnih troškova, te i posljedično niže cijene. Osim toga, poduzeće je prisutno na nekoliko svjetskih sajmova, na kojima može doći u kontakt s kupcima, ali i testirati samo sebe u odnosu na konkureniju i na zahtjeve tržišta. Mnoge ideje za nove proizvode dolaze sa inozemnih tržišta, kao što su i *kettle čips* i *rice snack*.

*„Razvoj tih novih proizvoda je izražen na najvećim tržištima, najzahtjevnijim tržištima. Pretežno sve se seli iz Amerike u Europu, prvo u Americi nastaje, pa u Europi, onda to dolazi kod nas. (...) Ono što treba pratiti je šta se događa u Americi, iako je to teško preslikavati. Navike nisu takve.“*

Okretanje inozemnom tržištu je prvenstveno bilo potaknuto stanjem u Hrvatskoj, lošim i sporim pravosudnim sustavom i zakonodavnim okvirom.

*„Radit će u Hrvatskoj samo toliko koliko mogu sa velikim, ozbiljnim igračima. Idem van pronaći kupce. Neću se širiti da moram sa svima raditi, izabrat će jedan dio. (...) Orientacija prema van iz razloga sigurnosti, iz razloga pravnog sustava koji funkcioniра.“*

Vlasnik smatra da prilikom izlaska na inozemna tržišta nisu postojale nikakve značajne prepreke, ni na razini poduzetnika i poduzeća, niti na razini države. Jedini uvjet je da poslovanje funkcioniра na adekvatan način i tada ne postoje prepreke.

*„Kada se promatra taj izvozni dio, ja ne vidim uopće nikakvu zapreku. Osim da imate dobar proizvod. Ne postoji zapreka (...) vi ako imate dobar proizvod, koji je i cjenovno dobar (...) nikakav problem za prodati, nema tu opasnosti, da li je to Europa, da li je to Istok.“*

Ono u čemu se mogu vidjeti određene prepreke su razlike između država. Važno je razumjeti samo tržište te razlike u navikama, stavovima i načinu života. Upravo te kulturološke razlike mogu pridonijeti uspjehu ili neuspjehu nekog proizvoda.

*„Naprosto navike nisu takve. Kod nas je flips sa kikirikijem zakon i svi ga vole, svi ono baš vole, i djeca i odrasli. U Mađarskoj, to je (...) kao kad vam donesu kupus koji je sladak. (...) Oni su to navikli.“*

Poduzeće nije okrenuto uvozu. Iako je do prošle godine moralо uvoziti dio sirovina – krumpira, od ove godine dovoljnu količinu može nabavljati na hrvatskom tržištu, stoga nema potreba okretati se uvozu.

Radi održavanja konkurentnosti, poduzeće nabavlja novu tehnologiju, no još češće modernizira postojeću opremu kroz nadogradnju i reorganizaciju pogona. Veliki naglasak se stavlja na redoviti razvoj proizvoda i temeljitu kontrolu kvalitete, stoga je u tu svrhu investirano u najbolje strojeve. Vlasnik upravo planira i novu investiciju od 3.000.000,00 eura, s ciljem podizanja razine tehnološke opremljenosti. Cilj investicije je osigurati automatsko (putem robota) pakiranje gotovo cijele proizvodnje.

*„Nije važno da budemo najveći, važno je da budemo jedni od profitabilnijih. A mi smo unutar te kategorije. (...) s tom novom investicijom mi ćemo doći do toga da će prihod po zaposlenom biti 200.000,00 eura, a tad možemo konkurirati i najvećem u Europi.“*

Radi se i na razvoju proizvoda, s fokusom na nove proizvode, praćenje trendova kroz kreiranje proizvoda niže kalorijske vrijednosti, novih aroma i slično. Okretanje zdravim proizvodima je izuzetno bitan trend, koji je dosta izražen na tržištu. Najveća odgovornost na razvoju je na tehnologima, uz važnu ulogu komercijalnog odjela koje prati tržište. No, kao što je već bilo navedeno, međunarodni sajmovi su baza ideja za razvoj novih proizvoda. Još jedan od velikih zahtijeva je proizvodnja proizvoda bez alergena, što zahtijeva u potpunosti nove pogone i izrazito velika ulaganja. Ukoliko se poduzeće odluči za ovu investiciju, takav proizvod bi bio okrenut isključivo inozemnom tržištu.

**Slika 38** Prikaz slučaja Morsels

Morsels
<ul style="list-style-type: none"><li>• 102 zaposlena; 39,5% izvoz</li><li>• Srednje poduzeće u privatnom domaćem vlasništvu</li><li>• Proizvodnja čipsa, flipsa i <i>snackova</i></li><li>• Početak izvoznih aktivnosti u kasnijim godinama poslovanja</li><li>• Glavna tržišta: Mađarska, Srbija, Makedoija, Bosna i Hercegovina i Slovenija</li><li>• Glavna aktivnost u internacionalizaciji: izvoz</li><li>• Značajn poticaj: veličina domaćeg tržišta te poslovna praksa u Hrvatskoj</li><li>• Izazovi povezani s praćenjem trendova i osiguranjem potrebnih investicija u tehnologiju</li></ul>

**Izvor:** izrada autora

#### **6.2.3.7. Slučaj 7 - Gatepanel**

Poduzeće Gatepanel je srednje veliko poduzeće, osnovano 1992. godine, a registrirano je za proizvodnju proizvoda od plastike za građevinarstvo. Djelatnost poduzeća je proizvodnja ALU, PVC i HPL dekorativnih panela za ulazna vrata. Kada je poduzeće osnovano, bavilo se trgovinom boja i lakova, a nakon nekoliko godina okrenulo se proizvodnji parketa, brodskih podova, potom drvene stolarije (vrata i prozori), te PVC stolarije. Iz navedenih djelatnosti vlasnik izlazi zbog prevelike konkurenčije i nemogućnosti ostvarivanja konkurentske prednosti izuzev rata cijenama. Poduzeće se okreće proizvodnji panela, gdje nije bilo konkurenčije i danas je još uvijek u toj djelatnosti, u kojoj se nalazi na četvrtom mjestu prema ukupnom prihodu, s udjelom od 4,91 posto (Poslovna Hrvatska). Danas poduzećem upravlja druga generacija vlasnika. Poduzeće u 2018. godini zapošljava 168 djelatnika i posluje s 9.925.200,00 kn neto dobiti. Izvoz je u 2018. godini iznosio 42.331.100,00 kn i činio je 47,1 posto ukupnih prihoda poduzeća (tablica 32).

**Tablica 32** Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Gatepanel

	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
Broj zaposlenih (prema satima rada)	92	106	131	152	168
Prosječna neto plaća (u kn)	4.759	4.643	4.195	4.123	4.554
Ukupni prihodi (u kn)	45.620.900	58.421.400	67.671.800	85.063.600	89.925.200
Neto dobit (u kn)	2.396.200	2.709.900	6.523.300	9.290.900	9.564.300
EBITDA (u kn)	4.486.300	5.043.400	10.627.800	13.349.600	12.785.600
Novostvorena vrijednost (u kn)	11.255.043	12.830.938	17.850.930	21.726.557	24.409.438
Izvoz (u kn)	20.969.800	25.785.000	30.302.400	37.202.800	42.331.100

**Izvor:** Poslovna Hrvatska

Poduzeće je prepoznato kao jedno od vodećih proizvođača dekorativnih panela, a danas posluje u 26 zemalja svijeta, u koje je uključena gotova cijela Europa, zatim tržište Rusije, Kanade, SAD-a. Proizvodnja panela se odvija samostalno, koristeći visokotehnološke strojeve i ručni rad, a panel kao rezultat takve proizvodnje je poluproizvod koji se dalje koristi u građevinarstvu. Na tržištu Hrvatske, poduzeće je lider, koji zauzima preko 98 posto tržišta, jer ovakva vrsta proizvodnje u Hrvatskoj ne postoji. Glavna konkurenčija u Hrvatskoj uglavnom je uvoz iz Bosne i Hercegovine, te nešto iz Srbije. Konkurenčija je intenzivnija u inozemstvu, no poduzeće svoju konkurentnost temelji na kvaliteti i usluzi u smislu servisa i logistike (brzina isporuke, kvaliteta pakiranja i slično), koja je presudna, ali i cijeni. Najsnažniji konkurenti dolaze iz Njemačke i Češke.

Poticaj za okretanje izvozu je bila situacija na tržištu u Hrvatskoj, a izvoz je strateški interes poduzeća još od 2000. godine.

*„Jednostavno vi u Hrvatskoj ne možete ostvariti cijenu, odnosno maržu na vašem proizvodu kakvu možete ostvariti vani. Dokažite kvalitetu, pokažite svoju brzinu i kvalitetu isporuke i možete ostvariti puno veću maržu nego bilo gdje na tržištu bivše Jugoslavije.“*

Već dugi niz godina poduzeće drži poziciju lidera u Hrvatskoj, tržište se ne povećava. Kroz okretanje izvozu poduzeće je tražilo nova tržišta, nove kupce i veće marže. Izvoz je isključivi način rasta poduzeća.

*„No, međutim, nama je osnovni poticaj kao tvrtke ostvarivanje većeg prihoda, veće dobiti, ono što je uz to je i zadovoljstvo naših djelatnika, povećanje plaća, poboljšanje uvjeta rada (...) da kroz povećani izvoz i ljudi ovdje osjećaju pozitivan efekt toga.“*

Prvi koraci izvoza su bili u Srbiju i Bosnu i Hercegovinu, još za vrijeme prve generacije vlasnika poduzeća. Izvoz se širio u zemlje regije: Albaniju, Makedoniju, Sloveniju. Kada su ta tržišta postala premala, poduzeće se okreće Mađarskoj, Slovačkoj, Češkoj, a potom u zapadnu Europu i ostatak svijeta. Fokus poduzeća je osvajanje velikih kupaca, radi olakšavanja poslovanja i snižavanja troškova.

*„Znači ne ciljamo na veliki broj malih, nego na nekoliko velikih da si logistički olakšamo posao. Puno je lakše poslati iz Hrvatske tri šlepera na tri adrese, nego tri šlepera ne trideset i tri adrese.“*

Glavni način dolaska do inozemnih kupaca su sajmovi. Najvažniji sajmovi su u Beču, Parizu, Bruxellesu i Nurnbergu. Sajmovi se održavaju svake druge godine, a poduzeće ih redovno posjećuje. Vlasnik naglašava da su ti sajmovi iznimno bitni, tako da se nastoji osigurati što bolje predstavljanje poduzeća. Druga opcija dolaska do kupaca je kroz slanje kataloge na odabrane adrese potencijalnih kupaca, nakon čega se zainteresirani kupci javljaju. Treća opcija, koja je ujedno i skuplja, je ciljano slanje primjeraka svojih proizvoda odabranim poduzećima (potencijalnim kupcima) u inozemstvu, nakon čega se kupci javljaju. Četvrta opcija je obilazak poduzeća koja su potencijalni kupci kroz direktno dogovorene sastanke i obilaske. Iako vlasnik ističe da su dugoročni odnosi bitni, smatra da je teško ostvariti partnerske odnose s kupcima zbog kulturoloških razlika, odnosno ostvarenje partnerskih odnosa je dug put, koji se gradi na uspješnoj dugogodišnjoj suradnji i kvalitetno odrađenom poslu.

Poduzeće je visoko internacionalizirano i u drugim aktivnostima poslovanja, osim izvoza odnosno prodaje proizvoda na stranim tržištima.

*„Svi naši reprematerijali, svi strojevi naše tvrtke i obuke ljudi su odradene u inozemstvu, 90 posto toga u Njemačkoj.“*

Poduzeće u potpunosti nabavlja sve potrebno za proizvodnju u inozemstvu, u Hrvatskoj se nabavlja samo jedan mali dio materijala za pakiranje. Strojevi se također kupuju u inozemstvu, a obuka za rad na novim strojevima se obavlja kod prodavatelja tih strojeva, gdje odgovorne osobe iz poduzeća odlaze na edukaciju. Glavni kriterij nabavke strojeva je najbrži servis, često nešto skuplji, a uglavnom dolaze iz Njemačke, Švicarske, Italije i Španjolske.

Poduzeće nije zainteresirano za traženje inozemnih ulaganja niti bilo kakve oblike dijeljenja vlasništva u poduzeću. Postojale su prilike za prodaju dijela suvlasništva fondovima ili Holdingu iz Njemačke koji u portfelju imaju poduzeća koja su iz slične djelatnosti, no vlasnik je odlučio zadržati potpuno vlasništvo, kako bi osigurao samostalnost u donošenju odluka i dalnjem razvoju poduzeća. Suradnja postoji s određenim poduzećima koji odradjuju dio poslovnih aktivnosti na stranim tržištima, koje se uglavnom odnose na marketinške aktivnosti.

Vlasnik ističe kako je ulazak Hrvatske u Europsku uniju maknuo mnoge barijere koje je poduzeće prije imalo, kada nisu ni radili na tržištu Njemačke, Austrije, Poljske. To su bile države članice Europske Unije, a prije ulaska Hrvatske, sva poduzeća koja su htjela surađivati s Gatepanelom, morala su napraviti carinski broj te ići cariniti kupljenu robu. Zbog takvih razloga, poduzeće je uglavnom bilo fokusirano na zemlje u okruženju. Otvaranjem granica, cijeli proces kupoprodaje je brži, lakši i jednostavniji, te se poduzeću otvaraju brojne nove prilike. Unutar poduzeća nije bilo problema prilikom značajnijeg okretanja izvozu, jer je glavni princip u poduzeću posložiti poslovne procese i napraviti sve potrebne pripreme prije okretanja novim kupcima i novim tržištima. Kao jednu od barijera ističe i drugačije načine gradnje i života, zbog čega poduzeće ne može ući na skandinavsko tržište, koje je isključivo okrenuto proizvodima od drveta. Tu su i kulturološke razlike i poslovne prakse koje se trebaju poštovati prilikom inozemne poslovne suradnje.

Kroz mjere koje se provode u Hrvatskoj, poduzeće je iskoristilo projekt Internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, kroz koje je dobilo financiranje od 400.000,00 kn za posjet dvaju sajmova.

Poduzeće se na inozemna tržišta širi planirano i ciljano, jer je svjesno da prije investicija nije moglo osigurati dovoljne kapacitete za nove kupce. Bitno je osigurati standard i poštovati dogovore, kako ne bi narušili izgrađeni ugled koji imaju. Iako je poduzeće raslo u 2019. godini,

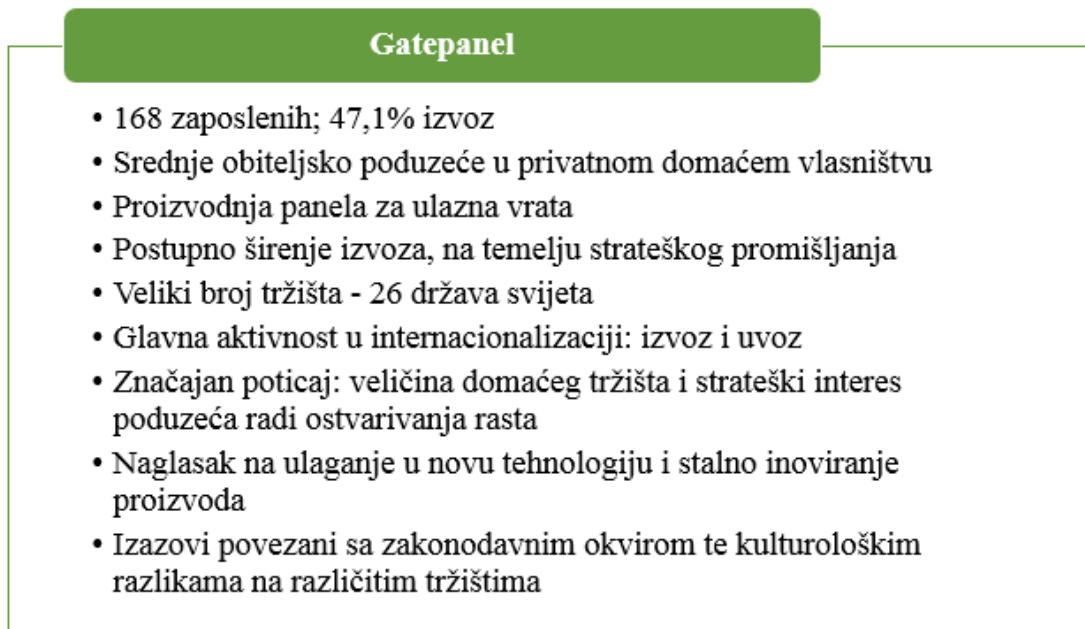
fokus je bio na investicijama u nove strojeve i hale, zbog planiranog većeg rasta u nadolazećim godinama, upravo kroz izvoz.

*„Nagodinu u četvrtom mjesecu imamo sajam u Njemačkoj, koji je najveći sajam u ovoj vrsti posla, gdje očekujemo da ćemo dobiti nove kupce, a nakon toga krećemo u dodatnu ekspanziju kroz proširenje tržišta, povećanje prihoda.“*

Prepoznaje se i veliki potencijal Rumunjske kao bitnog tržišta, ali se gleda čak i dalje. Sjedinjene Američke Države i Kanada predstavljaju tržište s velikim potencijalom, s obzirom na odnos cijene i kvalitete koji tamo postoji. Na tim tržištima se razmatra čak i otvaranje proizvodnog poduzeća, u suvlasništvu s partnerom iz Kanade, gdje bi se radila cjelokupna proizvodnja i prodaja na ta dva tržišta.

Poduzeće kontinuirano ulaže u razvoj svojih kapaciteta, osiguranje najnovijih tehnologija i unapređenje procesa kroz bolju organizaciju. Osim toga, stalno se radi na razvoju i unapređenju dizajna proizvoda, što predstavlja konkurenčku prednost, koju konkurencija teško dostiže. Ideje dolaze od vlasnika, od zaposlenika iz proizvodnje, od kupaca ili istraživanjem tržišta.

**Slika 39** Prikaz slučaja Gatepanel



**Izvor:** izrada autora

### 6.2.3.8. Slučaj 8 - Autorule

Poduzeće Autorule posluje od 1998. godine i registrirano je za djelatnost strojne obrade metala. Poduzeće je prema prihodima na četvrtom mjestu u svojoj djelatnosti, s udjelom od 3,2 posto (Poslovna Hrvatska). Poduzeće je u 2018. godini imalo 206 zaposlenika i ostvarilo neto dobit od 130.000,00 kn (tablica 33). Razlog za ostvarivanje relativno male neto dobiti, u odnosu na sve prethodne prikazane godine, je značajno povećanje broja zaposlenika čime su se povećali troškovi poduzeća, kao i značajniji trošak amortizacije koja se dogodila zbog izgradnje novog građevinskog objekta te nabave postrojenja i opreme. Izvoz poduzeća je kontinuirano na iznimno visokoj razini te sa iznosom od 60.908.200,00 kn čini 83,7 posto udjela u prihodima za 2018. godinu.

**Tablica 33** Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Autorule

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Broj zaposlenih (prema satima rada)	60	80	120	162	206
Prosječna neto plaća (u kn)	4.655	5.238	5.259	5.346	5.639
Ukupni prihodi (u kn)	23.226.500	38.639.000	48.934.100	71.719.900	72.799.900
Neto dobit (u kn)	4.519.700	6.070.800	2.141.800	5.336.300	130.800
EBITDA (u kn)	6.656.000	8.740.900	5.393.400	9.509.800	7.536.700
Novostvorena vrijednost (u kn)	10.829.913	14.902.566	15.343.985	23.439.471	24.293.813
Izvoz (u kn)	17.994.600	33.421.000	44.937.400	68.159.200	60.908.200

**Izvor:** Poslovna Hrvatska

Vlasnici poduzeća su otac i sin, koji su osnovali poduzeće na temelju prilike, koju su uočili zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu i kontaktima u automobilskoj industriji u Njemačkoj. Već od samog osnivanja poduzeća, vizija je bila internacionalizacija poduzeća i razvoj na europskom tržištu.

Poduzeće je do prvih kupaca u inozemstvu došlo kroz kontakte koje je stariji suvlasnik ostvario radeći u automobilskoj industriji u Njemačkoj. Glavni proizvod poduzeća je alat ili naprava koja pomaže u proizvodnji karoserije automobila.

*„I upravo naše naprave se u najvećoj mjeri koriste kao pomoćni alat robota, gdje robot na toj proizvodnoj traci s našim napravama nešto radi, da bi se automobil sastavio. Mi ne proizvodimo rezervne dijelove automobila ili dijelove koji čine sad određeni segment automobila. Mi smo produžena ruka robota koji na automobilu nešto radi.“*

Poduzeće nudi kompletну uslugu, od projektiranja i konstrukcije, izrade prototipa, te proizvodnje, programiranja i montaže gotovih proizvoda – alata. Naprave i alati se proizvode

u malim serijama, koje su često prototipske i pojedinačne. One se uglavnom ne koriste u trenutnoj proizvodnji, već u fazama istraživanja i razvoja budućih proizvoda u automobilskoj industriji.

*„Mi proizvodimo naprave s kojim automobilska industrija sada pokušava smisliti novi automobil, kojeg tek testira, kojeg izlaže crash testovima i koji će možda za 5, 10 godina izaći u serijsku proizvodnju, u kojoj će ga krajnji kupci moći kupiti...“*

Poduzeće Autorule je većinu svoje proizvodnje obavljalo za partnera iz Njemačke, koji je važan dio lanca vrijednosti automobilske industrije u Njemačkoj. S tim partnerom također ima u suvlasništvu i jedno povezano poduzeće u Hrvatskoj u istoj djelatnosti. Prekretnica se događa u 2012. godini kada poduzeće sklapa direktni posao s renomiranim proizvođačem automobila u Njemačkoj, BMW-om.

*„2012. godine je Autorule napravio iskorak te sklopio direktan poslovni odnos s BMW-om, a prije toga je samo izvršavao naloge u svojoj branši za suvlasnike iz grupacije. Znači, 2012. se prvi puta otrgnuo od te grupacije i samostalno počeo nastupati na tržištu. (...) Kasnije, 2013. se dobila Volkswagen grupacija, tamo 2015./2016. Audi. (...) U ovoj godini posluje sa 60 aktivnih kupaca, a u svojoj bazi ima sigurno još 30 do 40 pasivnih kupaca, koje trenutno zbog zauzetosti kapaciteta ne možemo aktivirati.“*

Na taj način poduzeće nastoji disperzirati rizik te smanjiti ovisnost o jednom partneru. Poduzeće se nastojalo osnažiti, razviti proizvod koji je na tržištu prihvaćen, cijenom i kvalitetom, a s kojim se može samostalno boriti na tržištu. Temeljna misao vodilja poduzeća je da nudi cjelovitu uslugu, od ideje do realizacije gotovog proizvoda. Upravo se i kontakt s kupcima često ostvaruje kroz upit kupaca, nakon čega poduzeće mora osmisliti i kreirati proizvod, koji tek nakon odobrenja kupca ide u daljnje kalkulacije i izračune cijena, te u konačnici u proizvodnju.

*„Zbog toga mi često od autoindustrije dobivamo upit kako bi oni nešto željeli da u konačnici bude finalno, a nemaju ideju kako do toga doći. Stoga, neki naš prvi korak je u odjelu konstrukcija, (...) Nakon razrade ideje, to se sve crta u 3D programima, i ta se ideja prezentira kupcu (...) onda se dalje pregovara o cjeni po kojoj ćemo mi to proizvesti. Ako dogovor u konačnici uslijedi, onda to ide zapravo u našu proizvodnju.“*

Zbog suradnje sa premium markama automobila, izrazito je važno stalno održavanje kvalitete proizvoda, gdje se ne smiju dogoditi pogreške u radu, ili da se povećanjem proizvodnje, smanji kvaliteta proizvoda, te da oni zbog toga ugrožavaju proces proizvodnje ili gotov proizvod kupca. Upravo ta posvećenost inovativnim proizvodima i stalnom održavanju kvalitete, osigurala je poduzeću nagradu za kvalitetu od strane jednog od najvažnijih kupaca. Poduzeće

smatra da usluga koju nude i razina kvalitete na kojoj drže svoje proizvodne predstavlja važnu konkurenčku prednost poduzeća i zadržavanje pozicije kod svojih kupaca. Konkurenčija im dolazi od nekoliko sličnih tvornica u Njemačkoj, koje su dosta veće i zapravo predstavljaju i svojevrsni uzor poduzeću, te u novije vrijeme u Rumunjskoj i Bugarskoj, koje su mlade na tržištu i nisu još dokazale svoju kvalitetu, ali predstavljaju opasnost. No, specifičnost poduzeća je da često i surađuje s konkurenčijom, pogotovo tim poduzećima na njemačkom tržištu. Takav oblik suradnje je čest prilikom velikih natječaja od strane proizvođača automobila, gdje jedan dobavljač ne može zadovoljiti potrebnu količinu proizvodnje, te traži kooperante. Poduzeće je premalo da bi se prijavljivalo na takve natječaje, jer čak i velika poduzeća, koja te natječaje dobiju, nisu ih u stanju samostalno izvršiti.

*„Bez obzira što smo konkurenti, često odradujemo poslove i za njih. U našoj branši je to dosta specifično, iako smo si konkurentni, nekad smo primorani raditi jedni za druge, jer u jednoj proizvodnoj liniji da bi se automobil sastavio, nekad je potrebno 200 ili 300 različitih robota. I autoindustrija ponekad daje velike tendere, koji znaju biti u stotinama milijuna vrijednosti projekata i mi smo premali da bi se na takav tender javili.“*

Takav način poslovanja je često neizbjeglan, tako da poduzeće osim što djeluje kao kooperant za poduzeće u Njemačkoj, i samo koristi usluge drugih kooperanata.

*„Isto tako radimo i mi u svojoj proizvodnji. Stalno forsiramo proizvodne kapacitete preko 150 posto, i sve što onda se ne može proizvesti unutar vlastite kuće se dijeli kooperantima. Da bi se neki volumen postigao, nikad ne možeš samostalno odraditi, ili nekad nemaš dovoljno znanja za nešto, a ponekad se za neke dijelove posla koji su lohn ili zaista male vrijednosti, ne isplati trošiti radna snaga i zauzimati vrijeme na strojevima, onda se to isto da van.“*

Poduzeće uglavnom koristi kooperante iz inozemstva, jer u Hrvatskoj ne postoje poduzeća koja se bave proizvodnjom koja je ista ili slična proizvodnji kojom se poduzeće bavi. Postoji tek nekoliko poduzeća u Hrvatskoj s kojima može surađivati, te je primorano koristiti usluge kooperanata u Bosni i Hercegovini, Srbiji, Sloveniji, Njemačkoj.

Osim već spomenutih tendera, a s obzirom na specifičnu proizvodnju kojom se poduzeće bavi, do kupaca se mora dolaziti i individualno. Kako poduzeće izrađuje naprave i alate koji se koriste u procesu istraživanja i razvoja kod kupaca, veliki dio poslovanja su dio poslovne tajne, stoga se takvi poslovi ne pojavljuju na javnim tenderima ili u klasičnim prodajnim kanalima. Dok je poduzeće bilo malo, veći dio zadaće pronalaska kupaca bio je na vlasniku. Kako je poduzeće raslo i imalo kapacitete koje je trebalo popuniti, pronalazak kupaca zahtijevao je intenzivnu prisutnost na tržištu na kojem su i kupci, što nije bilo moguće realizirati na isti način.

*„Iz tog razloga se prije dvije godine osnovala kompanija u Njemačkoj (...) i tamo su se zaposlili stručnjaci, profesionalci iz tog segmenta, i oni posluju kao jedan klasični sales department naše tvrke i oni su hunteri za te poslove. Njihova zadaća je da svaki dan sudjeluju u tim pregovorima, razgovorima, da prate tržište, da apliciraju za određene poslove i da samo gotove, ugovorene naloge šalju ovdje na proizvodnju. Na taj način smo omogućili da dobijemo veću listu kupaca, te da se proširi i assortiman proizvoda.“*

Vlasnici često i razmatraju mogućnosti kupnje proizvodnih poduzeća u drugim državama, npr. Srbiji, no za sada su ograničavajući čimbenik nedostatak ljudskih kapaciteta za vođenje poduzeća u drugoj državi i specifičnost znanja koja se trebaju prenijeti.

Što se tiče uvoza, od sirovina i materijala se ne uvozi ništa, jer se poduzeće uspijeva opskrbiti na hrvatskom tržištu metala i čelika. Međutim, u jednom dijelu proizvodnje se određeni dijelovi moraju kupiti, jer se ne nalaze u proizvodnom assortimanu poduzeća, npr. elementi iz pneumatike, hidraulike i elektronike. Upravo ti dijelovi se ne mogu kupiti na hrvatskom tržištu, a propisani su standardima kupaca i nemaju supstitute na hrvatskom tržištu. Takvi dijelovi čine oko 30 posto nabave.

Izazovi u samoj internacionalizaciji danas nisu uočljivi. Fokus poduzeća je na izgradnji konkurentnog proizvoda, te stoga ne percipira neke izazove koji se odnose na samo poslovanje s inozemstvom. Glavni izazovi dolaze isključivo s razine industrije u kojoj posluju i velikih pritisaka i promjena koji se događaju u automobilskoj industriji.

*„Ponovno je u automobilskoj industriji u Njemačkoj neizvjesna situacija, tako da neke sad planove samo kvartalno planiramo i moramo biti spremi i modificirati i često mijenjati, da bi zaista bili tržišno adekvatni.“*

*„Najveće izmjene i najveći izazovi su se dogodili u prošloj godini, jer je automobilska industrija bila pod povećalom Europske komisije o emisiji prekomjernih štetnih plinova iz dizelaša. (...) tada smo trpjeli snažno velike izmjene jer mi upravo sudjelujemo u njihovom razvoju i oni kada su bili pod pritiskom sudova i penalizacija, oni su sve svoje troškove iz domene istraživanja, razvoja, marketinga stopirali i samo su zadržavali troškove vezane uz trenutnu proizvodnju do završetka sudske sporova.“*

Situacija je bila drugačija prije ulaska Hrvatske u Europsku uniju, gdje su značajan izazov bile carinske barijere. Ukinjanje takvih barijera je značajno za poduzeće, prvenstveno u vidu uštede vremena i troškova u vidu olakšavanja logističkih procesa, radi točnijeg i sigurnijeg planiranja. Kupci s kojima poduzeće radi imaju strogo definirana pravila isporuke proizvoda, a poduzeće

je vremenski i novčano puno gubilo upravo na dijelu koji se odnosio na carine i granice. Izazovi sa carinskim ograničenjima mogu utjecati i na buduće planove poduzeća, pa je tako trenutno zaustavljen plan širenja na američko tržište, upravo radi politika koje su stupile na snagu na tom tržištu, kroz razna carinska ograničenja, koja američka vlada kontinuirano produbljuje.

Samo ponašanje poduzeća je povezano sa industrijom u kojoj se nalaze glavni kupci. S obzirom da se radi o vrlo dinamičnoj industriji, orijentacija poduzeća je na stalno inoviranje i usavršavanje procesa, proizvoda i usluga koje nudi.

*„Autorule je zadržao ideju da se tržišno prilagođava i da svoj finalni proizvod konstantno modificira, poboljšava, i da tako osvaja tržište i nove kupce.“*

Kreativnost i inovativnost je utkana i u ciljeve poduzeća, na svim razinama, od operativne u proizvodnji do upravljačke i vlasničke.

Planovi za budućnost ne uključuju širenja na automobilsku industriju drugih zemalja, upravo zbog različitosti poslovanja te industrije u različitim zemljama i potrebe poduzeća za prilagodbom. Trenutni proizvodni kapaciteti i razina znanja koja se traži za ulazak na novo tržište ograničavaju takvo širenje, a s obzirom da poduzeće još uvijek može rasti na njemačkom tržištu, fokus je na takav razvoj. Dodatni pravac razvoja se vidi i kroz razvoj novog proizvoda u poduzeću, koji je patentiran i koji ima potencijal za velike promjene u samoj automobilskoj industriji, ali i u samom poduzeću.

**Slika 40** Prikaz slučaja Autorule

### Autorule

- 206 zaposlenih; 83,7% izvoz
- Srednje obiteljsko poduzeće u privatnom domaćem vlasništvu
- Proizvodnja alata i naprava za automobilsku industriju
- Fokus na internacionalizaciju od početka poslovanja
- Glavno tržište: Njemačka
- Glavna aktivnost u internacionalizaciji: izvoz, uvoz, kooperacija, podružnice
- Nepostojanje domaćeg tržišta za njihove proizvode
- Izazovi povezani sa stanjem u industriji

Izvor: izrada autora

## **7. RASPRAVA I IMPLIKACIJE**

Uzorak intervjuiranih poduzeća se sastoji od četiri mala i četiri srednja poduzeća, iz prerađivačke industrije u Hrvatskoj. Poduzeća su registrirana za različite vrste proizvodnje unutar prerađivačke industrije. Većina poduzeća osnovana u 1990-im godinama, dio njih je još uvijek u vlasništvu i pod upravljanjem osnivača, dok je dio napravio prijenos vlasništva i/ili upravljanja na drugu generaciju obitelji. Udio izvoza, kao najznačajnije aktivnosti internacionalizacije, se kreće od 11, pa do čak preko 80 posto, u udjelu ukupnih prihoda poduzeća. Sva poduzeća su okrenuta B2B<sup>13</sup> tržištu, na kojem neki svoje proizvode prodaju distributerima, neki poduzećima koja će ih koristiti u kreiranju gotovih proizvoda, dok neki prodaju proizvode koja su namijenjena za korištenje od strane poduzeća, ne pojedinaca.

Analiza procesa internacionalizacije u vidu pretpostavki i čimbenika koji su utjecali na proces, izazova s kojima se poduzeće susrelo, te pristupa i načina na koji poduzeće ušlo u proces internacionalizacije, prikazana je u tablici 34, a u nastavku je predstavljena analiza i zaključci za svaki slučaj, te zajednički zaključak prikazan kroz predstavljeni konceptualni model.

---

<sup>13</sup> Business to business

**Tablica 34** Analiza procesa internacionalizacije

	<b>Poduzeće</b>	<b>Prepostavke i utjecajni čimbenici</b>	<b>Izazovi</b>	<b>Pristup</b>
Slučaj 1 Anatomed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malo obiteljsko poduzeće</li> <li>Osnivanje 1982./2004.</li> <li>Druga generacija obitelji u upravljačkoj/vlasničkoj strukturi poduzeća</li> <li>Proizvodnja ortopedске i anatomske obuće te radne odjeće i obuće</li> <li>Izvoz 25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristike industrije i tržišta – velika konkurenca i loše poslovne prakse (korupcija)</li> <li>Dovoljno velik proizvodni kapacitet poduzeća</li> <li>Inovativni proizvod</li> <li>Interna (želja vlasnika) i eksterna (stanje u državi) motivacija vlasnika za internacionalizaciju</li> <li>Znanje vlasnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedostatak financiranja u poduzeću</li> <li>Nedostatak vanjskih izvora financiranja na tržištu</li> <li>Birokratizirana provedba državnih mjera</li> <li>Organizacija poslovanja (delegiranje, ključni zaposlenici)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kasniji ulazak u internacionalizaciju</li> <li>Fokus na izvoz/prodaju proizvoda na međunarodnom tržištu</li> <li>Spora ili povremena internacionalizacija ostalih aktivnosti</li> <li>Fokus na mali broj država</li> <li>Stvaranje partnerskih odnosa s kupcima</li> </ul>
Slučaj 2 Semolina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malo poduzeće</li> <li>Osnivanje 2001.</li> <li>Proizvodnja svježe tjestenine i sirovina za pekarstvo</li> <li>Izvoz 35%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristike industrije i tržišta – nestabilnost tržišta i niska razina poslovne etike</li> <li>Korištenje suvremene tehnologije</li> <li>Proširenje kapaciteta poduzeća</li> <li>Inovativni proizvodi u skladu s trendovima u industriji i znanstvenim istraživanjima</li> <li>Disperzija rizika kao strategija poslovanja</li> <li>Motivacija i želja vlasnika za rastom kroz internacionalizaciju</li> <li>Znanje vlasnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netransparentna, nepravovremena i birokratizirana provedba državnih mjera (za poticanje internacionalizacije, za proširenje kapaciteta, za financiranje)</li> <li>Imidž Hrvatske kao isključivo turističke zemlje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rana orientacija izvozu</li> <li>Fokus na izvoz/prodaju proizvoda na međunarodnom tržištu</li> <li>Fokus na veći broj država</li> <li>Dugoročni odnosi s kupcima i distributerima</li> <li>Odlazak na sajmove</li> </ul>
Slučaj 3 Cover	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malo poduzeće</li> <li>Osnivanje 2014.</li> <li>Proizvodnja pametnih klupa</li> <li>Izvoz 77,4 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovativni proizvod</li> <li>Potreba za kapitalom</li> <li>Pronalazak pravih partnera</li> <li>Vlastiti razvoj</li> <li>Ograničenja domaćeg tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedostatak poslovnog znanja i krive procjene vlasnika</li> <li>Nedostatak kapaciteta partnera za praćenje rasta poduzeća</li> <li>Zakonodavstvo i poslovanje na stranim tržištima</li> <li>Nedovoljna prisutnost Hrvatske na važnim sajmovima vezanim uz djelatnost poduzeća</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rana orientacija izvozu</li> <li>Fokus na izvoz/prodaju proizvoda na međunarodnom tržištu</li> <li>Fokus na veliki broj država</li> <li>Mreža partnera</li> <li>Inozemni kapital</li> <li>Odlazak na sajmove</li> <li>Otvaranje podružnica</li> </ul>
Slučaj 4 Apibee	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malo poduzeće</li> <li>Osnivanje 1990.</li> <li>Druga generacija obitelji u upravljačkoj/vlasničkoj strukturi poduzeća</li> <li>Proizvodnja meda i ostalih pčelarskih proizvoda</li> <li>Izvoz 21,5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suradnja sa znanstvenim i istraživačkim institucijama</li> <li>Znanje vlasnika</li> <li>Inovativni proizvodi visoke dodane vrijednosti</li> <li>Tehnološka opremljenost</li> <li>Suvremeni procesi</li> <li>Motivacija i želja vlasnika za rastom kroz internacionalizaciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Krive poslovne odluke</li> <li>Siva ekonomija</li> <li>Političke strukture i odnosi na međunarodnim tržištima</li> <li>Protekcionizam</li> <li>Nedostatak gospodarske diplomacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rana orientacija izvozu</li> <li>Izvoz i ulaganje u inozemstvo</li> <li>Odlazak na sajmove</li> <li>Fokus na manji broj ključnih država, dodatne države s malim udjelom</li> </ul>

	<b>Poduzeće</b>	<b>Pretpostavke i utjecajni čimbenici</b>	<b>Izazovi</b>	<b>Pristup</b>
<b>Slučaj 5 Fitout</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Srednje poduzeće</li> <li>Osnivanje 1992.</li> <li>Proizvodnja radne odjeće</li> <li>Izvoz 11,1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vlastiti razvoj, proizvodnja i logistika</li> <li>Kooperanti</li> <li>Širok assortiman i velik raspon proizvoda</li> <li>Interna (želja vlasnika) i eksterna (stanje u državi) motivacija vlasnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Natječaji na stranom jeziku</li> <li>Organizacija poslovanja</li> <li>Troškovi logistike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kasnija orientacija izvozu</li> <li>Fokus na izvoz/prodaju proizvoda na međunarodnom tržištu</li> <li>Fokus na manji broj država</li> <li>Značajan uvoz</li> <li>Odlazak na sajmove</li> <li>Prodaja kroz javne natječaje</li> </ul>
<b>Slučaj 6 Morsels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Srednje poduzeće</li> <li>Osnivanje 1990.</li> <li>Proizvodnja čipsa, flipsa i snackova</li> <li>Izvoz 39,5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristike industrije i tržišta –nestabilnost tržišta i niska razina poslovne etike</li> <li>Tehnološka opremljenost</li> <li>Inoviranje procesa</li> <li>Visoka kvaliteta uz nižu cijenu</li> <li>Eksterna (stanje u državi) motivacija vlasnika</li> <li>Ograničenja domaćeg tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Različite prehrambene navike kupaca na različitim tržištima</li> <li>Praćenje trendova u industriji</li> <li>Potrebne investicije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus na izvoz/prodaju na međunarodnom tržištu</li> <li>Prodaja kroz javne aukcije</li> <li>Fokus na manji broj ključnih država</li> <li>Odlazak na sajmove</li> </ul>
<b>Slučaj 7 Gatepanel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Srednje poduzeće</li> <li>Osnivanje 1992.</li> <li>Druga generacija obitelji u upravljačkoj/vlasničkoj strukturi poduzeća</li> <li>Proizvodnja panela za ulazna vrata</li> <li>Izvoz 47,1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strateško promišljanje vlasnika</li> <li>Interna motivacija vlasnika (želja za rastom kroz internacionalizaciju)</li> <li>Ograničenja domaćeg tržišta</li> <li>Kvalitetan i inovativan proizvod, u skladu s trendovima u industriji</li> <li>Kapital za proširenje kapaciteta i rast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kulturološke razlike (u načinu poslovanja i u načinu života) različitim tržištima</li> <li>Zakonodavne barijere i carine kod država izvan Europske unije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postupno širenje izvoza</li> <li>Fokus na izvoz/prodaju proizvoda na međunarodnom tržištu</li> <li>Uvoz sirovina, materijala, strojeva, edukacija</li> <li>Fokus na manji broj ključnih država, dodatne države s malim udjelom</li> <li>Odlazak na sajmove</li> </ul>
<b>Slučaj 8 Autorule</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Srednje poduzeće</li> <li>Osnivanje 1998.</li> <li>Proizvodnja naprava i alata za automobilsku industriju</li> <li>Izvoz 83,7%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prethodno iskustvo vlasnika</li> <li>Strateška orientacija ka internacionalizaciji</li> <li>Ciljano tržište koje ne postoji u Hrvatskoj</li> <li>Inovativnost procesa i proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carinske barijere kod država izvan Europske unije</li> <li>Politički odnosi i stanje na međunarodnom tržištu</li> <li>Stanje u industriji kupca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvoz/prodaja proizvoda i usluga</li> <li>Korištenje usluge kooperanata</li> <li>Pružanje usluge kooperacije</li> <li>Uvoz manjeg dijela potrebnih dijelova</li> <li>Otvaranje podružnica</li> <li>Jedna država</li> </ul>

**Izvor:** izrada autora

Poduzeće **Anatomed** je malo obiteljsko poduzeće, kojom trenutno upravlja druga generacija obitelji. Upravo je smjena generacija bila pokretač izvozne orijentacije. Kao glavni čimbenik koji je utjecao na internacionalizaciju poduzeća je želja vlasnika da se makne od hrvatskog tržišta, kojeg smatra visoko korumpiranim, sa lošim poslovnim praksama, te razvoj konkurenčije na domaćem tržištu. Obrazovanje vlasnika i znanje koje je dobio kroz rani ulazak u obiteljski posao, omogućili su stvaranje inovativnog proizvoda s kojim izlazi na međunarodno tržište. Iako to ne naglašava eksplicitno, vlasnik je svjestan važnosti koju inoviranje ima za poduzeće, s ciljem stvaranja konkurentnog proizvoda, u vidu cijene i kvalitete. Važna znanja i unapređenje procesa i tehnologije ostvaruje upravo preko kupca-partnera u inozemstvu. Poduzeće se u međunarodnom poslovanju susrelo s nekoliko važnih izazova, a kao glavni se ističe loša pripremljenost za prve pokušaje izlaska na međunarodno tržište. Cjelokupni proces je bio isključivo na vlasniku, koji je donosio krive poslovne odluke u načinu financiranja internacionalizacije (dugoročna ulaganja financiranja kratkoročnim izvorima financiranja) te odabira krivih partnera. Može se uočiti i neinformiranost vlasnika o državnim mjerama za izvoz koje stoje na raspolaganju, no to je razumljivo s obzirom na opseg poslova koji vlasnik preuzima na sebe. Može se primjetiti da je poduzeće kasnije ušlo u internacionalizaciju, a cjelokupni fokus je na prodaji proizvoda u inozemstvo odnosno izvozu. Poduzeće se vrlo sporo internacionalizira, a fokus je na malom broju zemalja i stvaranju partnerskih odnosa. Ulazak na inozemno tržište je bio preko partnera – proizvodnog poduzeća, na temelju kojih je i proširio kontakte.

Poduzeće **Semolina** je malo poduzeće, osnovano 2001. godine. Izvoz čini trećinu ukupnih prihoda, a orijentiranost izvozu je već od ranih faza poslovanja. Glavna motivacija vlasnika za okretanje izvozu je bio način poslovanja u Hrvatskoj, ali i disperzija rizika. Vlasnik je kroz usavršavanje i dodatno obrazovanje izgradio dovoljno znanja koje mu je postalo temelj za stvaranje konkurentnosti u poslovanju, koje je održivo i u međunarodnom kontekstu. Proizvodi koji se nude su razvijeni i na temelju trendova u industriji i u suradnji sa znanstvenim institucijama. Kroz povećanje kapaciteta, poduzeće je bilo spremno okrenuti se izvoznom tržištu. Veliki naglasak se stavlja na visoku razinu tehnološke opremljenosti i na najnovije tehnologije, čija nabavka je djelomično financirana i fondovima Europske unije. U procesu internacionalizacije poduzeće se susrelo s lošom provedbom državnih mjera, i sa visokom razinom netransparentnosti i nepravovremenosti provedbe tih mjera, te visokom razinom birokracije. Otegotna okolnost je i imidž Hrvatske kao isključivo turističke zemlje, te se proizvodna poduzeća ne percipiraju kao ozbiljni suradnici od strane inozemnih poduzeća.

Može se vidjeti da se poduzeće izvozu okrenulo rano, a s obzirom da se radi o proizvodu široke potrošnje, fokus je i na većem broju država. Cilj je razvijanje dugoročnih odnosa s kupcima i distributerima. Velika važnost se pridaje sajmovima, na koje se redovito odlazi.

Poduzeće **Cover** je malo poduzeće, osnovano tek 2014. godine od strane mladog poduzetnika, koji je tada imao tek 17 godina. Bavi se proizvodnjom pametnih klupa, što predstavlja izuzetno inovativan i tehnološki zahtjevan proizvod. Poduzeće je od samih početaka internacionalizirano, a izvoz čini čak 77,4 posto ukupnih prihoda. Osim kroz izvoz, poduzeće je internacionalizirano kroz uvoz određenih dijelova za proizvod te kroz inozemna ulaganja u iznosu od 11 posto ukupnog kapitala. U budućnosti se planira i otvaranje poduzeća na bitnijim i većim tržištima. Poduzeće izvozi u veliki broj država, na svim kontinentima. Takav stupanj internacionalizacije posljedica je inovativnog proizvoda koji nude i nedostatka potražnje i male kupovne moći na domaćem tržištu. Kako bi uspjelo izvoziti u tolikoj mjeri, poduzeće je moralo uspostaviti blisku suradnju s lokalnim poduzećima na tržištu na koje izvozi zbog kompleksnosti procesa, prodaje, postavljanja i održavanja klupa. Poduzeće izrazito važnim vidi i sajmove na kojima može ciljano predstaviti svoje proizvode. U procesu internacionalizacije se poduzeće susrelo s nekim problemima koji su posljedica nedostatka iskustva vlasnika te krivo donesenih poslovnih odluka. Izazov im je predstavljao i kapacitet partnera na inozemnim tržištima, koji su mogli rast prodaje pratiti samo do određene mjere. Poduzeće je imalo i izazove vezane uz zakonodavstvo, te nedovoljnu vidljivost i prisutnost Hrvatske na specijaliziranim sajmovima, gdje se Hrvatska ne prepoznaje kao „igrač“ u njihovoј industriji.

Poduzeće **Apibee** je malo obiteljsko poduzeće, u kojem je vlasništvo i upravljanje preneseno na drugu generaciju. Poduzeće se bavi proizvodnjom meda i ostalih pčelarskih proizvoda, a udio izvoza iznosi 21,5 posto. Poduzeće je strateški orijentirano ka unapređenju cijele djelatnosti pčelarstva, kao jedno od najstarijih i najstabilnijih poduzeća u toj grani u Hrvatskoj. Rano je uočena važnost suradnje sa znanstvenim i istraživačkim institucijama, te važnost znanja zbog čega se vlasnik i dodatno usavršavao kako u Hrvatskoj, tako i u brojnim drugim zemljama Europe. Fokus je na razvijanju inovativnih proizvoda visoke dodane vrijednosti, koji će osigurati konkurentnost poduzeća, kroz široki asortiman, nove proizvode te visoku kvalitetu. Kao potvrdu za svoje inovativne proizvode, poduzeće je više puta primilo domaće i strane nagrade i priznanja. Naglasak u poduzeću je na tehnološkoj opremljenosti i inoviranju procesa. Poduzeće od početaka teži izvozu, ali je imalo iskustva i s ulaganjem u inozemstvo i otvaranjem poduzeća u drugim državama, od kojih je jedno uspješno razvijeno i još uvijek posluje, a jedno

je ugašeno. Poduzeće posluje s nekoliko ključnih država na koje se odnosi veći dio izvoza, ali ima iskustva u većem broju država kroz neke manje udjele. U procesu internacionalizacije poduzeće je imalo i nekoliko krivih poslovnih odluka, kao što je navedena investicija u jedno inozemno poduzeće. Veliki problem se vidi i u sivoj ekonomiji koja je prisutna u njihovoj djelatnosti. No, poduzeće se mora boriti i s visokim protekcionizmom na međunarodnim tržištima koji se odnose na domaće proizvode, kao i s nedostatkom gospodarske diplomacije koja bi trebala biti temelj za internacionalizaciju malih poduzeća.

**Fitout** je srednje poduzeće, koje se bavi proizvodnjom radne odjeće. Udio izvoza je najmanji od svih intervjuiranih poduzeća i iznosi 11,1 posto ukupnih prihoda. Poduzeće se tek u kasnijim godinama razvoja odlučilo na izlazak na inozemno tržište. Prvi koraci na međunarodno tržište u kontekstu izvoza su bili kroz poticaj dobavljača za zajedničko javljanje na natječaj. Uz to i sami vlasnici su bili motivirani za izvoz kako bi razvili svoje poduzeće i iskoristili nove prilike. No, poduzeće je internacionalizirano i kroz uvoz, gdje većinu potrebnih materijala uvozi sa tržišta Europske unije. Za daljnji razvoj i učenje, ističe se važnost sajmova, gdje se otkrivaju najnoviji trendovi u industriji i traže ideje za nove proizvode. Poduzeće posluje u nekoliko država, i to uglavnom kroz natječaje. Kako bi se uspješno prijavljivalo na te natječaje, poduzeće mora imati vlastiti razvoj i proizvodnju, ali i snažnu suradnju s kooperantima, radi izvršenja zahtjeva ili velikih narudžbi. Poduzeće mora imati i širok assortiman proizvoda i raspon proizvodnih mogućnosti, a trendovi u industriji traže i sve brže promjene i inovacije u tim proizvodima. Kod prijava na natječaje poduzeće kao veliki problem percipira troškove i vrijeme potrebno za prevodenje dokumentacije koja je na stranim jezicima, jer nemaju kapacitet to uvijek odraditi unutar poduzeća. Radi vremenskih rokova moraju imati i dobro složenu organizaciju poslovanja kako bi uspjeli sve realizirati u zadanim okvirima. Prije nego je Hrvatska postala članicom Europske unije, značajni izazov kod izvoza su bili i troškovi logistike.

Poduzeće **Morsels** je srednje poduzeće, osnovano 1990. godine. Poduzeće se bavi proizvodnjom čipsa, flipsa i *snackova*. Udio izvoza u ukupnim prihodima poduzeća je 39,5 posto. Kako bi se uspješno internacionaliziralo, poduzeće je svoj fokus stavilo na visoku razinu tehnološke opremljenosti, nove strojeve i inoviranje procesa. Glavna pretpostavka koju su morali osigurati za izvoz je visoka kvaliteta uz što nižu cijenu. Motivacija vlasnika je imala važnu ulogu u okretanju izvozu, s ciljem odmicanja od hrvatskog tržišta, te loših poslovnih praksi koje ovdje percipira kao učestale. Također, s obzirom da su lider na tržištu, veličina

ovog tržišta je premala za iskorištavanje kapaciteta koje poduzeće ima. Poduzeće se fokusiralo isključivo na izvoz. Izvoz se najčešće obavlja kroz aukcije, gdje se daju ponude, a trgovački lanci kao glavni kupci, ponude razmatraju prvenstveno u uvjetima cijene i kvalitete. Poduzeće je internacionalizirano u nekoliko ključnih država. Međunarodni sajmovi se navode kao važan dio razvoja novih ideja i uočavanja trendova. Prilikom izvoza poduzeće mora paziti na razlike u prehrambenim navikama kupaca u odnosu na proizvode koje nudi. No, također bitno je razlikovati trendove i hirove na tržištu, te uskladiti praćenje trendova sa potrebnim investicijama.

Poduzeće **Gatepanel** je srednje obiteljsko poduzeće osnovano 1992. godine, kojim trenutno upravlja druga generacija obitelji. Bave se proizvodnjom panela za ulazna vrata. Izvoz poduzeća iznosi 47,1 posto ukupnih prihoda. Izvoz je duboko ukorijenjen u strateško promišljanje poduzeća, te se svi izvozni koraci prvo pomno planiraju, osiguravaju se kapaciteti, te se tada kreće u realizaciju. Strateška odluka vlasnika je jedan od glavnih pokretača internacionalizacije, ali je iznimno važan čimbenik i veličina domaćeg tržišta, koja je pokrivena od strane ovog poduzeća u udjelu od gotovo 100 posto. Okretanje izvozu je jedini način rasta i razvoja. Poduzeće izvozu pristupa postupno, a fokus je na nekoliko ključnih zemalja koji imaju najveći udio, te nekolicina zemalja s manjim udjelima u izvozu. Naglasak se stavlja na međunarodne sajmove, koji su specijalizirani za njihovu djelatnost i koji su važni zbog kontakata s kupcima i praćenje trendova u djelatnosti. Osim orijentiranosti izvozu, poduzeće je i izrazito uvozno orijentirano, s obzirom da materijale, strojeve i znanja nabavlja na inozemnim tržištima. Poduzeće zbog dugogodišnjeg iskustva u poslovanju na inozemnim tržištima, kao i temeljite pripreme, nema značajnih izazova prilikom izvoza. Izazovi su bili u vidu zakonodavnih barijera i carina prije ulaska Hrvatske u Europsku uniju, no danas tih izazova više nema. Trenutni izazov za poduzeće je potreba poznavanja kulturnoških razlika u načinu života i načinu poslovanja, te u skladu s tim prilagođavanje proizvoda potrebama različitih kupaca.

Poduzeće **Autorule** je srednje poduzeće, kojeg su osnovale dvije generacije obitelji, otac i sin, 1998. godine. Poduzeće se bavi proizvodnjom naprava i alata za automobilsku industriju, a izvoz čini visokih 83,7 posto ukupnih prihoda. Glavni pokretač internacionalizacije je prethodno iskustvo vlasnika, te motivacija i želja za rastom i razvojem poduzeća. Poduzeće je internacionalizirano kroz izvoz, kroz suradnju s poduzećima koji su njihovi kooperanti, ali i kroz to što su sami kooperanti za veća poduzeća u inozemstvu. Kada je u pitanju uvoz, radi se

o uvozu manjeg broja dijelova potrebnih za proizvodnju koji se ne mogu nabaviti u Hrvatskoj. Također, poduzeće ima svoje prodajne podružnice u inozemstvu. Poduzeće posluje na vrlo specifičnom tržištu automobilske industrije, te je zbog same specifičnosti i kompleksnosti potreba kupaca i zahtijeva djelatnosti, fokusirano samo na jednu državu. U ovoj djelatnosti je izrazito naglašena inovativnost proizvoda i procesa, koji su temelj stvaranja konkurentnosti i rasta. Ciljano tržište za ovakav tip proizvoda u Hrvatskoj ne postoji. Prilikom internacionalizacije poduzeće se susretalo s carinskim barijerama, što je utjecalo na troškove i brzinu poslovanja, no taj problem je riješen ulaskom Hrvatske u Europsku uniju. Trenutno izazovi dolaze iz političkih odnosa između država (države u kojoj je kupac i Hrvatske), ali najviše se vežu uz stanje i promjene u industriji kupca.

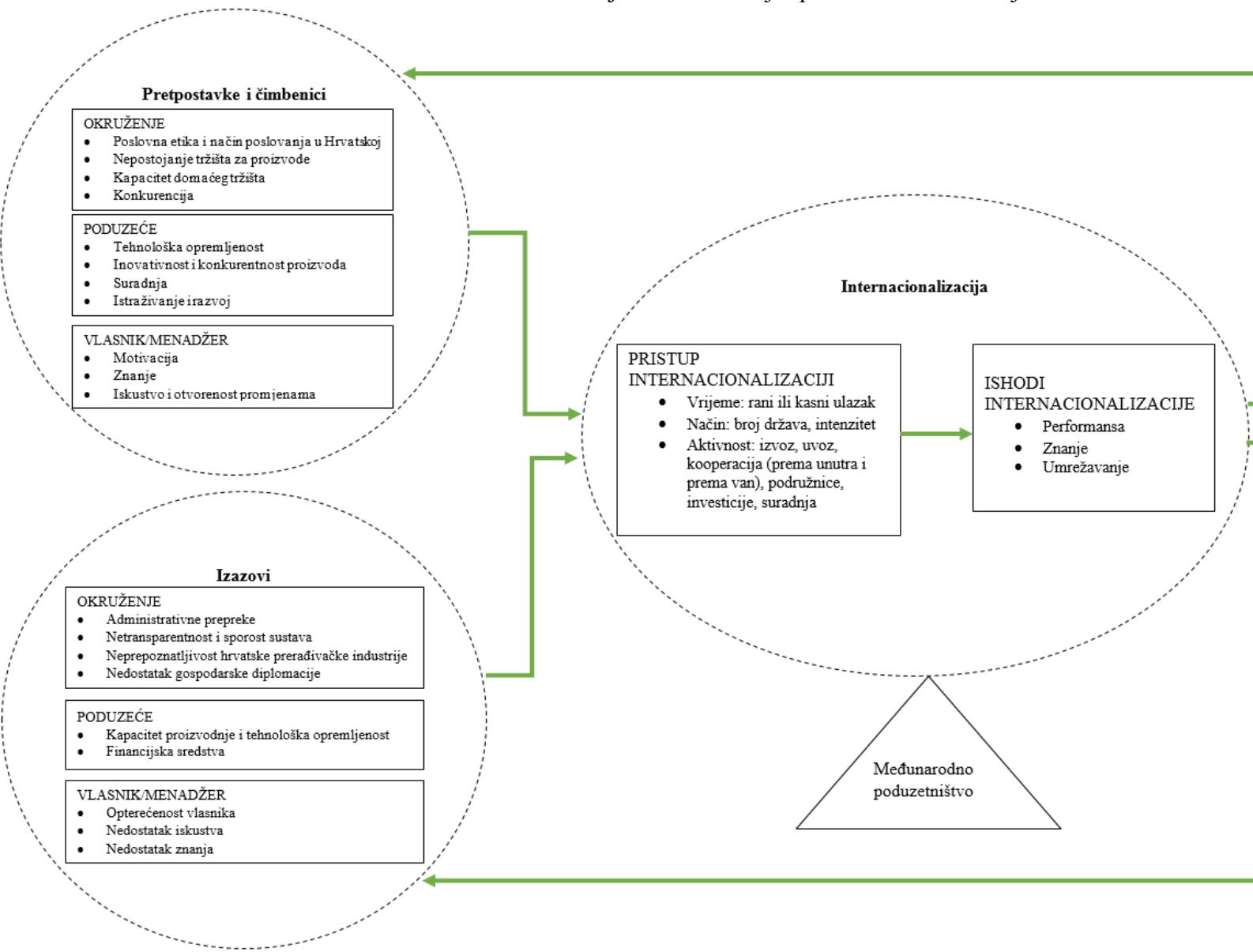
Na temelju prevedene analize slučajeva, identificirani su pretpostavke/čimbenici te izazovi koji prethode i utječu na internacionalizaciju poduzeća, a koji su prikazani kroz okvir internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj (slika 33). Pretpostavke i čimbenici utjecaja su prepoznati na razini okruženja, poduzeća i vlasnika/menadžera.

Na razini okruženja kao važni čimbenici se navode poslovna etika i način poslovanja u Hrvatskoj, koji se ocjenjuju kao vrlo negativni, te u internacionalizaciji poduzeća vide izlaz od svih problema na domaćem tržištu. Nadalje, ističe se mali kapacitet domaćeg tržišta, te se kao preduvjet rasta i razvoja poduzeća, nameće okretanje inozemnim tržištima. Također preintenzivna ili nepoštena domaća konkurenčija tjera poduzetnike na traženje tržišta na kojima mogu plasirati svoje prizvode.

Na razini poduzeća identificirani su sljedeći čimbenici: tehnološka opremljenost, istraživanje i razvoj, suradnja (poduzeća međusobno, te sa znanstvenim i istraživačkim institucijama), inovativnost proizvoda. Ovi čimbenici igraju izrazito veliku ulogu u stvaranju inovativnog i konkurentnog proizvoda koja je preduvjet izlaska i opstanka na inozemnim tržištima.

Od čimbenika na razini vlasnika identificirani su: motivacija, znanje, iskustvo te otvorenost i spremnost na promjene. Vlasnik/menadžer mora razumjeti proces internacionalizacije i imati dovoljno želje i znanja da ga provede. Znanje se ističe kao jedna od najvažnijih pretpostavki za internacionalizaciju. Uz to, iskustvo vlasnika, ali i otvorenost na promjene koje internacionalizacija neminovno donosi, imaju značajan utjecaj.

**Slika 41** Okvir internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj



Kada se sagledaju izazovi s kojima su se poduzeća suočavala ili se još uvijek suočavaju prilikom procesa internacionalizacije, podjela se opet može napraviti na razini okruženja, poduzeća i vlasnika/menadžera. Na razini okruženja izazovi su povezani s administrativnim preprekama, birokracijom, sporošću sustava, nedostatkom gospodarske diplomacije te neprepoznatljivosti hrvatske prerađivačke industrije u inozemstvu, a samim time i neprepoznatljivosti poduzeća u toj industriji kao ozbiljnih poduzeća za poslovanje i suradnju. Na razini poduzeća otkriveno je da se poduzeća uglavnom susreću s problemom nedovoljnog kapaciteta proizvodnje te potrebom za podizanjem tehnološke opremljenosti kroz nove investicije ili inoviranje proizvodnih procesa. Na razini vlasnika/menadžera, identificiran je problem opterećenosti vlasnika, koji često na sebe preuzima visoku razinu odgovornosti i veliki broj poslova, što indirektno govori o još uvijek nedovoljno učinkovitoj organizaciji poduzeća. Identificirani su problemi nedostatka iskustva te nedostatak znanja općenito u poslovanju, ali i u poslovanju na međunarodnom tržištu, koji su dovodili do donošenja loših poslovnih odluka i krivih poteza.

Pristupi internacionalizaciji su bili različiti. Poduzeća se mogu odlučiti na raniji ili kasniji ulazak u internacionalizaciju u svom životnom ciklusu, ovisno o trenutku prepoznavanja potrebe ili prilike koju trebaju iskoristiti. Način na koji se poduzeća internacionaliziraju se odnosi na broj država u kojima žele poslovati, te na intenzitet kojim žele svoje poslovanje orijentirati na međunarodno tržište (omjer poslovanja na domaćem i na međunarodnom tržištu). Konačno, tu su i aktivnosti poslovnog procesa koje se internacionaliziraju, izvoz odnosno prodaja proizvoda na inozemnim tržištima ne može i ne smije se poistovjećivati sa cjelokupnim procesom internacionalizacije. Poduzeća mogu obavljati izvoz, uvoz, kooperaciju ili suradnju, investiranje, te otvaranje poduzeća na inozemnim tržištima. Poduzeća su uglavnom svoj proces internacionalizacije bazirala na izvozu, iako je kod nekih slučajeva izražena i važnost uvoza posebno kada se radi o tehnologiji i znanjima za korištenje tehnologije i razvoj proizvoda. Manji broj poduzeća razmatra otvaranje prodajne podružnice na glavnim inozemnim tržištima. Iako je većina slučajeva koristila financiranja iz fondova Europske unije, tek je jedno poduzeće otišlo korak dalje i u strukturi svog kapitala ima inozemni udio. Iz navedenog se može zaključiti da vlasnici na proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća još uvijek gledaju prilično usko (najčešće kroz izvoz, odnosno prodaju proizvoda na inozemnom tržištu) te ne iskorištavaju puni potencijal i koristi koje internacionalizacija može donijeti.

Sve što prethodi internacionalizaciji kao i sama internacionalizacija dovodi do određenih poslovnih promjena, koje se reflektiraju na performansu poduzeća, učenje i rast znanja i iskustva te umrežavanja odnosno pronalaska partnera u različitim dijelovima poslovanja. Sve ove aktivnosti utječe ponovo na čimbenike i izazove te na taj način i na internacionalizaciju poduzeća u budućnosti. Ovaj dio procesa internacionalizacije (utjecaj povratnih veza u prikazanom okviru) nije bio predmet istraživanja ove disertacije, te predstavlja perspektivno područje istraživanja u budućnosti.

Iz svega navedenog, moguće je izvući različite preporuke za poticanje procesa internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. Preporuke možemo podijeliti na preporuke za vlasnike/menadžere u malim i srednjim poduzećima, te policy preporuke.

Preporuke za vlasnike/menadžere malih i srednjih poduzeća:

- 1. Razumjeti važnost internacionalizacije kao strategije rasta i razvoja poduzeća, kao i kompleksnost procesa internacionalizacije** – internacionalizacija malim i srednjim poduzećima predstavlja jednu od mogućih strategija rasta, pogotovo s obzirom na ograničenja domaćeg tržišta. Poduzeća moraju shvatiti kako je proces internacionalizacije ozbiljan proces, sa svojim pravilima i prepostavkama te koracima koje treba slijediti. Također, bitno je razumijevanje da internacionalizacija ne obuhvaća samo izvoz, već da se i kroz internacionalizaciju drugih poslovnih aktivnosti mogu iskoristiti brojne mogućnosti i prilike za poduzeće. Kroz međunarodnu suradnju u istraživanju i razvoju, kooperaciju i ostale poslovne aktivnosti poduzeća mogu steći znanja koja će imati pozitivan utjecaj na inovativnost i konkurentnost poduzeća, a samim time za daljnji rast i razvoj.
- 2. Provesti potpunu i pravilnu pripremu za internacionalizaciju** – osobe odgovorne za ulazak i provedbu procesa internacionalizacije moraju biti što pripremljenije za sve što međunarodno poslovanje donosi.
- 3. Osigurati potrebnu razinu znanja** – odgovorne osobe moraju imati dovoljno znanja, pogotovo u slučajevima kada nemaju iskustva s internacionalizacijom, trebaju učiti iz iskustva drugih. Osim toga, obrazovanje općenito daje alate poduzetnicima koji nisu ekonomski struke, a koje im je potrebno u poslovanju, kako bi se lakše nosili s rizikom, te bolje donosili i provodili poslovne odluke.

- 4. Shvatiti važnost razvoja inovativnosti kao preduvjeta za stvaranje konkurentnog proizvoda za inozemno tržište** – prilikom izlaska na strana tržišta poduzeća trebaju imati čvrste temelje svoje konkurentnosti (inovativan proizvod), koju trebaju dalje graditi i usavršavati. Razina tehnološke opremljenosti poduzeća, osiguran kapacitet te inovativni proizvodi su imperativ. Uspješnost na domaćem tržištu nije prepostavka uspjeha na međunarodnom. Konkurentnost je bitan preduvjet za internacionalizaciju, ali i rezultat internacionalizacije.
- 5. Izabratи prave partnere, pravo tržište te pravo vrijeme ulaska** – poduzeća moraju istražiti tržište, te biti svjesna kada i kako ući u to tržište, kako bi si smanjila mogućnost neuspjeha.

*Policy preporuke:*

- 1. Osvijestiti važnost i značaj internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj** – na institucionalnoj razini razviti razumijevanje procesa internacionalizacije malih i srednjih poduzeća kao jednog od temeljnih načina rasta i razvoja poduzeća, kao i nositelja ukupnog gospodarskog razvoja. Potrebno je razumjeti da mala i srednja poduzeća trebaju drugačiju potporu u procesu internacionalizacije od velikih poduzeća, stoga je potrebno institucionalni i potporni sustav razviti i organizirati na odgovarajući način. Osim toga, potpore i mjere je potrebno definirati za različite potrebe internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, a ne isključivo kao potporu izvozu.
- 2. Jačati vidljivost hrvatske preradivačke industrije** – veliki naglasak je na problemu neprepoznatljivosti Hrvatske u kontekstu preradivačke industrije i proizvodnje, nedostatku prisutnosti na specijaliziranim sajmovima te općenito imidžu Hrvatske u inozemstvu. Kroz razvijeniju gospodarsku diplomaciju, te strateški fokus na uspješna proizvodna poduzeća u Hrvatskoj, država može osigurati bolji položaj i otvoriti vrata malim i srednjim poduzećima za izlazak na inozemno tržište.
- 3. Poticati suradnju** – suradnja na svim razinama je važna, dakle suradnja države, gospodarstva i akademske zajednice, ali i suradnja velikih i malih poduzeća međusobno. Upravo kroz međusobnu suradnju, poduzeća mogu osigurati konkurentnost i inovativnost, te dobiti dovoljno znanja za uspješnu internacionalizaciju. Mjere i poticaji trebaju biti usmjereni i dodijeljeni poduzećima koja pokažu mogućnosti suradnje (kako međusobne, tako i s različitim institucijama). Nadalje, početni koraci suradnje se mogu osigurati i kroz

poticanje/uvjetovanje partnerstva s malim i srednjim poduzećima prilikom prijava na javne natječaje.

- 4. Osigurati potporu internacionalizaciji** – smanjenje birokracije, ukidanje administrativnih prepreka, olakšavanje poslovanja, povećanje razine transparentnosti i pravovremenosti postojećih mjera i poticaja je potpora koja će biti dovoljna malim i srednjim poduzećima za internacionalizaciju.
- 5. Razviti edukativne programe vezane uz internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća** – znanje je jedan od temeljnih preduvjeta uspješne internacionalizacije, koje osnažuje poduzeća i povećava šanse za uspješnu internacionalizaciju. Jedna od mogućnosti je uvjetovati dobivanje potpora završenim programom pripreme.

## **8. ZAKLJUČAK**

Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća predstavlja zanimljivo i važno područje istraživanja, od kojeg korist imaju poduzeća, ali i donositelji važnih politika u državi. Hrvatska je mala država, koja prema svjetskim istraživanjima još uvijek ima nerazvijeni i nepoticajni poduzetnički ekosustav. *Global Entrepreneurship Monitor* pokazuje da razvijenije zemlje svijeta imaju veći udio rastućih poduzeća, a kada je u pitanju Hrvatska, vidljivo je da unatoč visokoj tehnološkoj opremljenosti, poduzeća nemaju inovativne proizvode što im onemogućuje izlazak na inozemno tržište, a što im posljedično otežava rast i zapošljavanje. Zbog ograničenog kapaciteta domaćeg tržišta, internacionalizacija je neminovnost za rast i razvoj poduzeća. Stoga je od izuzetne važnosti posvetiti pažnju ovom problemu, osigurati okvir za kvalitetnu i održivu internacionalizaciju, koja će omogućiti rast i razvoj poduzeća, a time i utjecati na gospodarski rast i konkurentnost.

Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća znači obavljanje poslovnih aktivnosti koje nadilaze granice države iz koje poduzeće dolazi. Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća se uvelike razlikuje od internacionalizacije velikih poduzeća, a proučava se kroz teorije postupne internacionalizacije, teorije mreža, *born global* teorije te teorije međunarodnog poduzetništva. Iz navedenih teorija se i izdvajaju pristupi internacionalizaciji, koji se gledaju kao način na koji poduzeće izlazi na međunarodna tržišta. Na tom putu internacionalizacije postoje pretpostavke i čimbenici koji utječu na taj proces, koji mogu biti na razini okruženja, poduzeća ili samog vlasnika/menadžera.

Ova disertacija nastoji odgovoriti na istraživačko pitanje: *O čemu ovisi uspješna internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj?* Odgovor na to nastojala je pronaći kroz analizu prethodnih istraživanja, eksplorativno sekvenčalni *mixed methods* pristup, što znači da se prvo provodi kvantitativno istraživanje, potom kvalitativno, a u ovom radu je naglasak stavljen na potonje, i to kroz *case study* metodu. Slučajevi u kvalitativnom istraživanju su izabrani na temelju kvantitativnog istraživanja - istraživanje obavljeno na osam malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj iz prerađivačke industrije. Podaci su prikupljeni dubinskim intervjuiima, a prikazani slučajevi daju uvid u proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, kroz analizu pretpostavki i čimbenika, kao i izazova i pristupa tom procesu.

Doprinos ove disertacije se identificira na tri razine: znanstvenoj, praktičnoj i *policy*.

Znanstveni doprinos ove disertacije se ogleda u sljedećem:

- analiza i pregled postojeće literature o internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća – u teorijskom dijelu rada prikazani su i analizirani svi važni koncepti i teorije, koji se vežu uz internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća
- izrada konceptualnog okvira procesa internacionalizacije malih i srednjih poduzeća – temeljem pregleda postojeće literature razvijen je konceptualni okvir internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, u koji su uključeni elementi koji prethode procesu internacionalizacije, važni elementi samog procesa internacionalizacije, te je naglašena i važnost povratne veze ishoda i iskustva internacionalizacije za buduće procese internacionalizacije u poduzeću.
- definiranje ključnih prepostavki i utjecajnih čimbenika te izazova u procesu internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj – kroz kvalitativno istraživanje se testirao konceptualni okvir, te proširio sa specifičnim elementima koji se tiču čimbenika i izazova koji prethode internacionalizaciji
- definiranje karakteristika pristupa internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj – ponovno, kroz testiranje konceptualnog okvira, na temelju rezultata istraživanja prošireno je razumijevanje načina na koji se poduzeća u Hrvatskoj internacionaliziraju.
- korištenje *mixed methods* istraživanja
- identificiranje područja za daljnja istraživanja.

Policy doprinos ove disertacije se očituje u preporukama na policy razini, iz kojih se mogu izvući konkretnе mjere koje vlada i njezine institucije mogu provesti kako bi se malim i srednjim poduzećima olakšao proces internacionalizacije i pružila potrebna podrška ili ukinule otežavajuće barijere.

Posljednje, no ne manje važno, identificirane su preporuke za mala i srednja poduzeća, koje mogu poduzećima olakšati razumijevanje procesa internacionalizacije, ali i proširiti svijest o eventualnim mogućnostima i koracima koje mogu poduzeti kako bi osigurale uspješniju internacionalizaciju.

Neka ograničenja ovog istraživanja se pronalaze u korištenju sekundarne baze podataka. Iako su podaci reprezentativni, radi se o bazi podataka koja je iz 2016. godine, te o podacima koji su prikupljeni od strane trećih osoba. Samostalno sastavljanje i testiranje upitnika, koje bi bilo specifično orijentirano hrvatskom tržištu bi moglo dati preciznije rezultate i veze između određenih varijabli, kroz provođenje kompleksnijih statističkih analiza, koje nisu mogle biti napravljene na postojećoj bazi. No, zbog opsega istraživanja koji *mixed methods* podrazumijevaju, a samim time i financijskih i vremenskih ograničenja, u radu je korištena sekundarna baza podataka. Iako je korišten *mixed methods* pristup i ispunjene su osnovne postavke takve vrste istraživanja, miješanje metoda je bilo u nižem intenzitetu, nego što je moglo biti, a to se ponovno povezuje s korištenjem sekundarne baze podataka. Iako se istraživanjem samo jedne industrije dobio bolji uvid odnosa i internacionalizacije u toj industriji, postoji mogućnost da su izostavljeni relevantni elementi za internacionalizaciju poduzeća u drugim industrijama.

Preporuke za buduća istraživanja kreću od samog okvira internacionalizacije malih i srednjih poduzeća koji je prikazan u ovom radu. Fokus disertacije je bio na onome što prethodi procesu internacionalizacije, te samom procesu i pristupima internacionalizaciji. Područje daljnog istraživanja su ishodi koji proizlaze iz procesa internacionalizacije, u vidu performanse poduzeća, učenje poduzeća u tom procesu, umrežavanje, te povratnom utjecaju tih procesa na budući razvoj i internacionalizaciju poduzeća. Otvoreno područje istraživanja predstavlja i neuspješna internacionalizacija, odnosno što utječe na odluku poduzeća o povlačenju sa inozemnih tržišta. Dakako, bilo bi preporučljivo istraživanje napraviti i u drugim industrijama, osim prerađivačke. Postoje industrije koje su prirodno okrenute internacionalizaciji, kao što su informacijsko-komunikacijske tehnologije, a specifičnosti industrije su zasigurno povezane i s pretpostavkama, izazovima i pristupima internacionalizaciji poduzeća u tim industrijama. Novi fokus mogu biti i usko specijalizirane niše, kao što su *premium* ili dizajnerski proizvodi, jer one često predstavljaju drugačije sustave od onih uvriježenih, te sigurno imaju i drugačija pravila i ponašanje u procesu internacionalizacije. Konačno, preporuča se i provođenje opsežnijeg kvantitativnog istraživanja, kojim bi se testirali zaključci i pretpostavke teorijskih koncepata proizašlih iz navedenih istraživanja.

## LITERATURA

1. Adizes, I. (2006). *Životni ciklus tvrtke; Kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke*. MEP Consulting. Zagreb
2. Ajitabh, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore management review*, 26(1), 45-61.
3. Allen, I. (2016). International entrepreneurship theory: Past, present and way forward. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 93-103.
4. Alpeza, M., Oberman, M., Has, M. (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2017. godinu, dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf>
5. Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), 209-231.
6. Audretsch, D. B., Dohse, D. (2007). Location: A neglected determinant of firm growth. *Review of World Economics*, 143(1), 79-107.
7. Barbosa, F., Romero, F. (2016). The Links Between Innovation, Strategy and Internationalization Processes: A Comprehensive Literature Review. *Proceedings of the European Conference on Entrepreneurship and Innovation*. Academic Conferences and Publishing International Limited, 904-912.
8. Barbosa, T. R., Fuller, T., Ferreira, C. R. (2005). The Role Of Networks On The Internationalization Process Of Small And Medium-Sized Companies: Propositions For Theory Development. *XXIX Encontro Anual da ANPAD*, Brasil
9. Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.
10. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010). *Poduzetništvo–uspješno pokretanje novih poduhvata*, 3. izdanje. OFF-SET, Tuzla.
11. Barringer, B.R., Ireland R.D. (2016). *Entrepreneurship – successfully launching new ventures*, 5th edition. Pearson Education Limited. Essex, England
12. Bartlett, W., Bukvič, V. (2001). Barriers to SME growth in Slovenia. *MOST: Economic Policy in Transitional Economies*, 11(2), 177-195.

13. Battaglia, L., Corsaro, D., & Tzannis, A. (2006). the role of networks in the internationalisation of a SME: the case of an Italian Company. *XXII Edizione IMP Conference*, IMP Group, 1-17.
14. Baum, M., Schwens, C., Kabst, R. (2013). International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization. *International Small Business Journal*, 31(5), 536-562.
15. Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001). ‘Born-again global’firms: An extension to the ‘born global’phenomenon. *Journal of international management*, 7(3), 173-189.
16. Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of international entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
17. Bessant, J. and Tidd, J. (2007), *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Chichester.
18. Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 8(1), 93-98.
19. Braun, V., Clarke, V. (2012). Thematic analysis. *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. (Eds. Cooper, H. E., Camic, P. M., Long, D. L., Panter, A. T., Rindskopf, D. E., Sher, K. J.) American Psychological Association, Washington
20. Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of marketing management*, 4(2), 175-200.
21. Bygrave, W. D., Zacharakis, A. (2010). *The portable MBA in entrepreneurship*. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey
22. Cantwell, J. A. (2000). *Innovation, profits and growth: Schumpeter and Penrose*. University of Reading, Department of Economics.
23. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 123-149.
24. Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of the firm. *European research*, 6, 273-281.
25. Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *Sloan Management Review*, 127(3), 35-41.
26. Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(1/2), 20-28.

27. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
28. Christensen, C. M., Raynor, M. E., McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation. *Harvard business review*, 93(12), 44-53.
29. Coad, A., Guenther, C. (2014). Processes of firm growth and diversification: theory and evidence. *Small Business Economics*, 43(4), 857-871.
30. Coad, A., Segarra, A., Teruel, M. (2016). Innovation and firm growth: Does firm age play a role?. *Research Policy*, 45(2), 387-400.
31. Collinson, E., Quinn, L. (2002). The Impact of Collaboration Between Industry and Academia on SME Growth. *Journal of Marketing Management*, 18:3-4, 415-434.
32. Costa, E., Soares, A. L., de Sousa, J. P. (2015). A New Insight in the SMEs Internationalization Process. In *Risks and Resilience of Collaborative Networks: 16th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2015, Albi, France, October 5-7, 2015, Proceedings* (Vol. 463, p. 398-410). Springer.
33. Coviello, N. E., Jones, M. V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 485-508.
34. Coviello, N. E., McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: management international review*, 223-256.
35. Creswell, J. W., Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research. Sage. Thousand Oaks, California
36. Curtis, S., Gesler, W., Smith, G., & Washburn, S. (2000). Approaches to sampling and case selection in qualitative research: examples in the geography of health. *Social science & medicine*, 50(7-8), 1001-1014.
37. Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy*. New York: Praeger.
38. Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication research*, 15(5), 545-567.
39. Daszkiewicz, N., Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs. Context, Models, Implementation*, Gdańsk University of Technology Publishers, Gdańsk.
40. Davidsson, P., Achtenhagen, L., Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166.
41. D'Cruz, J. R. (1992). *New compacts for Canadian competitiveness*. Diane Publishing. Darby, USA
42. de Waal, C. (2005). On pragmatism. Belmont, CA: Wadsworth Press

43. Delmar, F., Wiklund, J. (2003). Growth Motivation And Growth: Untangling Causal Relationships. *Academy Of Management Proceedings*, Vol. 2003, No. 1
44. Delmar, F., Wiklund, J. (2008). The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 437-457.
45. Denscombe, M. (2007) The good research guide: for small-scale social research projects, 3rd Edition. The McGraw Hills
46. Dewar, R. D., Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.
47. Drucker, P. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-73.
48. Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge. New York. USA
49. Državni zavod za statistiku (2018). Osnovni strukturno-poslovni pokazatelji poduzeća u 2017 privremeni podaci. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/15-01-01\\_01\\_2018.html](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/15-01-01_01_2018.html) (pristupljeno 15.1.2020.)
50. Državni zavod za statistiku (2019) *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2018*. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf) (pristupljeno: 3.1.2020.)
51. Eiriz, V., Faria, A., & Barbosa, N. (2013). Firm growth and innovation: Towards a typology of innovation strategy. *Innovation*, 15(1), 97-111.
52. Elkjaer, B., & Simpson, B. (2011). Pragmatism: A lived and living philosophy. What can it offer to contemporary organization theory. *Research in the Sociology of Organizations*, 32, 55-84.
53. Engel, D. (2002). *The Impact of Venture Capital on Firm Growth: An Empirical Investigation* (No. 02-02). ZEW Discussion Papers.
54. Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Sage. London, UK
55. Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 1-21.
56. Etemad, H., Wright, R. W. (2003). Internationalization of SMEs: toward a new paradigm. *Small Business Economics*, 1-4.

57. Etikan, I., Musa, S. A., Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
58. European Commision (2014). *Supporting the internationalisation of SMEs*. Dostupno na: [https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Supporting\\_Internat\\_SMEs.pdf/f36577c4-53fc-4f44-a02a-d8f5e295158f](https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Supporting_Internat_SMEs.pdf/f36577c4-53fc-4f44-a02a-d8f5e295158f) (pristupljeno: 28.9.2019.)
59. European Commision (2017). *Annual report on European SMEs 2016/2017*. Dostupno na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0b7b64b6-ca80-11e7-8e69-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF> (pristupljeno 28.9.2019.)
60. European Commission (2010). Internationalisation of European SMEs. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10008/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> (pristupljeno: 28.9.2019.)
61. European Commission, Brussels DG Communication COMM A1 'Strategy, Corporate Communication Actions and Eurobarometer' Unit (2015). Flash Eurobarometer 421 (Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises). GESIS Datenarchiv, Köln. ZA6585 Datenfile Version 1.0.0 (2015), doi:10.4232/1.12382. doi:10.4232/1.12382.
62. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 49-58.
63. Filippetti, A., Frenz, M., Ietto-Gillies, G. (2011). Are innovation and internationalization related? An analysis of European countries. *Industry and Innovation*, 18(5), 437-459.
64. Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International business review*, 11(3), 257-277.
65. Francis, D., Bessant, J. (2005). "Targeting innovation and implications for capability development", *Technovation*, Vol. 25 No. 3, pp. 171-83.
66. Freixanet, J. (2014). Innovation and internationalization: relationship and implications for management and public policy. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 2(2), 57-75.
67. Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
68. Gesis database, dostupno na:  
<https://dbk.gesis.org/dbksearch/sdesc2.asp?no=6585&db=e&doi=10.4232/1.12382>  
(pristupljeno: 24.7.2019.)
69. Gospodarska diplomacija. Dostupno na: <http://gd.mvep.hr/> (pristupljeno: 20.12.2019.)

70. Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.
71. Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-64.
72. Gümuş, S., Gümuş, H. G. (2015). Marketing of innovation in business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 261-268.
73. Gunasekaran, A., Rai, B. K., Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International journal of production research*, 49(18), 5489-5509.
74. Halmi, A. (2005). *Strategije kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima*. Naklada Slap, Jastrebarsko.
75. Hanks, S. H. (1990). The organization life cycle: Integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy*, 1(1), 1-12.
76. Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., Chandler, G. N. (1994). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship theory and Practice*, 18(2), 5-29.
77. Harveston, P. D., Davis, P. S. (2001). Entrepreneurship and the born global phenomenon: Theoretical foundations and a research agenda. *E-commerce and Entrepreneurship: Research in Entrepreneurship and Management*, 1, 1-30.
78. Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial marketing management*, 34(8), 773-782.
79. Hay, M., Kamshad, K. (1994). Small firm growth: intentions, implementation and impediments. *Business Strategy Review*, 5(3), 49-68.
80. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2011). Poduzetništvo. 7. izdanje. MATE, Zagreb.
81. Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije. Dostupno na: <https://hamagbicro.hr/o-nama/> (pristupljeno: 20.12.2019.)
82. Hrvatska banka za obnovu i razvitak. Dostupno na: <https://www.hbor.hr/izvoz/> (pristupljeno: 20.12.2019.)
83. Hrvatska gospodarska komora – Sektor za međunarodne poslove i EU. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/s-medunarodne-poslove> (pristupljeno: 20.12.2019.)
84. Hrvatska gospodarska komora (2019). *Croatia your business partner*. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/poslovnipartneren5ca3530510de9.pdf> (pristupljeno: 20.1.2020.)

85. Hulbert, B., Gilmore, A., Carson, D. (2015). Opportunity recognition by growing SMEs: a managerial or entrepreneurial function?. *Journal of Strategic Marketing*, 23(7), 616-642.
86. Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.
87. Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014. - 2020., dostupno na: [https://www.mingo.hr/public/industrija/Industrijska\\_strategija\\_%202014\\_2020.pdf](https://www.mingo.hr/public/industrija/Industrijska_strategija_%202014_2020.pdf) (pristupljeno: 10.11.2019.)
88. Izvozni portal. Dostupno na: <https://izvoz.gov.hr/> (pristupljeno: 20.12.2019.)
89. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
90. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).
91. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
92. Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
93. Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
94. Jones, M. V. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International marketing*, 7(4), 15-41.
95. Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.
96. Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. John Wiley&Sons, New York
97. Kelemen, M. L., Rumens, N. (2008). *An introduction to critical management research*. Sage.
98. Kiss, A. N., Danis, W. M., Cavusgil, S. T. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266-290.

99. Klub izvoznika Lider. Dostupno na: <https://lider.media/klubovi/klub-izvoznika/klub-izvoznika-58534> (pristupljeno: 20.12.2019.)
100. Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465.
101. Leko-Šimic, M., Horvat, J. (2006) Risk Taking Propensity and Export Performance of Croatian Exporters. *International Research Journal*, 4(4), 313-326.
102. Leko-Šimić, M., Horvat, J. (2005). Innovativeness and export performance of Croatian companies. 6th International Conference on "Enterprise in Transition".
103. Leko-Šimić, M., Horvat, J., Forjan, J. (2007). Entrepreneurial characteristics of Croatian exporters. 7th International Conference on "Enterprise in Transition"
104. Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of international marketing*, 3(1), 29-43.
105. Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
106. Lester, D. L., Parnell, J. A., Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The international journal of organizational analysis*, 11(4), 339-354.
107. Lester, D. L., Parnell, J. A., Carraher, S. (2003). Organizational Life Cycle: a Five-Stage Empirical Scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
108. Leyden, D. P., Link, A. N. (2015). Toward a theory of the entrepreneurial process. *Small Business Economics*, 44(3), 475-484.
109. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
110. Madsen, T. K., Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583.
111. Man, T. W., Lau, T., Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142.
112. Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526.
113. McDougall, P. P., Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
114. McKelvie, A., Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(2), 261-288.

115. Mikić, M., Primorac, D., Kozina, G. (2016). Determining the link between internationalization and business performance of SMEs. *Tehnički vjesnik*, 23(4), 1201-1206.
116. Miocevic, D., Crnjak-Karanovic, B. (2010). New realities of the SME internationalization: A capability perspective. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 23(3), 43-56.
117. Miocevic, D., Crnjak-Karanovic, B. (2011). Cognitive and information-based capabilities in the internationalization of small and medium-sized enterprises: The case of Croatian exporters. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 537-557.
118. Miocevic, D., Crnjak-Karanovic, B. (2012a). The Export Market Orientation-export performance relationship in emerging markets: the case of Croatian SME exporters. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 4(2), 107-122.
119. Miocevic, D., Crnjak-Karanovic, B. (2012b). Global mindset-a cognitive driver of small and medium-sized enterprise internationalization: The case of Croatian exporters. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 142-160.
120. Miočević, D., Crnjak-Karanović, B. (2009). Psychometric analysis of export market orientation measurement scale in Croatian SME exporters' context. *Market-Tržište*, 21(1), 25-41.
121. Mkansi, M., Acheampong, E. A. (2012). Research philosophy debates and classifications: students' dilemma. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 10(2), 132-140.
122. Moore, C. F. (1986, August). Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1986, No. 1, 66-70.
123. Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of international entrepreneurship*, 4(1), 5-25.
124. Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007 s objašnjenjima. Dostupno na: [https://e-obrt.portor.hr/dokumenti/nkd2007\\_s\\_objasnenjima.pdf](https://e-obrt.portor.hr/dokumenti/nkd2007_s_objasnenjima.pdf) (pristupljeno: 12.10.2019.)
125. Nelson, R. R., Winter, S. G. (1977). In search of a useful theory of innovation. *Innovation, economic change and technology policies*, 215-245.
126. Olejnik, E. (2014). *International small and medium-sized enterprises: Internationalization patterns, mode changes, configurations and success factors*. Springer Science & Business Media. Trier, Germany

127. Osuna, M. A. (2014). Innovation and internationalization as a single strategy of the firm: a unification of theories. *International journal of management and marketing research*, 7(1), 73-84.
128. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
129. Paunović, Z., Prebežac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises. *Market-Tržište*, 22(1), 57-76.
130. Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University press. Oxford, UK
131. Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44-54.
132. Plano Clark, V. L., Ivankova, N. V. (2015). *Mixed methods research: A guide to the field* (Vol. 3). Sage Publications.
133. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. Free Press. New York, USA
134. Porter, M. E. (1998). *On competition*. The Harvard Review Book Series. Boston, USA
135. Poslovna hrvatska. Financijski izvještaji subjekata
136. Racic, D., Aralica, Z., Redzepagic, D. (2008). Export strategies as a factor of SME growth in Croatia. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(3), 286-304.
137. Rask, M., Servais, P. (2015). Models of International Entrepreneurship. in PH Andersen, H Kragh, J Lauring & M Skjøtt Linneberg (eds), *Preparing for The Unexpected: design of the future global enterprise*. Djøf Forlag, Copenhagen, pp. 237-254.
138. Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101-112.
139. Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2003). Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers. Sage. London, UK
140. Rowley, J., Baregheh, A., & Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, 49(1), 73-86.
141. Ruzzier, M., Hisrich, R. D., i Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

142. Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.
143. Saunders, M., Lewis, P. i Thornhill, A. (2019) Research methods for business students, 8th edition. Pearson, London. UK
144. Saunders, M., Lewis, P. i Thornhill, A., (2012). *Research methods for business students*. Pearson. Essex, England
145. Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development, translated by Redvers Opie. *Harvard: Economic Studies*, 46.
146. Schwab, K. (2018). *The global competitiveness report 2018*. World Economic Forum. Dostupno na: <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/> (pristupljeno: 19.6.2019.)
147. Sekol, I., Maurović, I. (2017). Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima-miješanje metoda ili metodologija?. *Ljetopis Socijalnog Rada/Annual of Social Work*, 24(1).
148. Senik, Z. C., Isa, R. M., Scott-Ladd, B., Entrekin, L. (2010). Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 4(2), 285-304.
149. Shah, S. K., Corley, K. G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative–qualitative divide. *Journal of management studies*, 43(8), 1821-1835.
150. Shane, S., Locke, E. A., Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.
151. Sheppard, M., McNaughton, R. (2012). Born global and born-again global firms: a comparison of internationalization patterns. *Handbook of research on born globals*, 46-56.
152. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2018). Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2017
153. Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2007). Interpretive structural modelling of factors for improving competitiveness of SMEs. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 2(4), 423-440.
154. Skrt, B., Antoncic, B. (2004). Strategic planning and small firm growth: An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2(2), 107-122.

155. Svjetska banka (2019). Doing business 2019. Dostupno na: [https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingsBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingsBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf) (pristupljeno: 19.6.2019.)
156. Šarlija, N., & Pfeifer, S. (2015). Differences in innovative orientation of the entrepreneurially active adults: The case of Croatia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 9(4), 1268-1275.
157. Šarlija, N., Bilandžić, A. (2018). Does Innovation Matter for SMEs' growth in Croatia?. 6th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship. New Business Models and Institutional Entrepreneurs: Leading Disruptive Change. April 13th-14th, 2018, Dubrovnik, Croatia. Zagreb: Governance Research and Development Centre (CIRU), 356-375.
158. Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Sage.
159. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2003). *New Venture Creation: entrepreneurship for 21st century*, 6th International Edition. McGraw-Hil, Singapore
160. Titus Jr, V. K., Covin, J. G., Slevin, D. P. (2011). Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. *Journal of Business Research*, 64(5), 446-453.
161. Toulova, M., Votoupalova, M., Kubickova, L. (2015). Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 17(1), 4-19.
162. Udruga Hrvatski izvoznici. Dostupno na: <https://www.hrvatski-izvoznici.hr/nav/o-nama> (pristupljeno: 20.12.2019.)
163. Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294-306.
164. Welch, L. S., Luostarinens, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.
165. Young, S., Dimitratos, P., Dana, L. P. (2003). International entrepreneurship research: what scope for international business theories?. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 31-42.
166. Zahra, S. A., George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288.

167. Zucchella, A., Hagen, B., Denicolai, S., Masucci, M. (2016). Early and accelerated internationalisation: the role of the niche strategy in a new generation of exporters. *International Journal of Export Marketing*, 1(1), 27-47.
168. Zuchella, A., Hagen, B., Serapio, M. (2018) *International entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1</b> Hodogram istraživanja doktorske disertacije .....	2
<b>Slika 2</b> Struktura doktorske disertacije .....	4
<b>Slika 3</b> Model poduzetničkog procesa.....	7
<b>Slika 4</b> Timmonsov model poduzetničkog procesa.....	8
<b>Slika 5</b> Aspekti poduzetničkog procesa.....	9
<b>Slika 6</b> Iterativni poduzetnički proces .....	10
<b>Slika 7</b> Pet faza životnog ciklusa poduzeća.....	13
<b>Slika 8</b> Adizesov životni ciklus poduzeća .....	15
<b>Slika 9</b> Uppsala model internacionalizacije .....	24
<b>Slika 10</b> Proces internacionalizacije kroz mreže .....	27
<b>Slika 11</b> Vrste međunarodnih poslovnih pothvata.....	29
<b>Slika 12</b> Elementi međunarodnog poduzetništva .....	31
<b>Slika 13</b> Integrativni model međunarodnog poduzetništva .....	32
<b>Slika 14</b> Međusobna dinamika utjecajnih sila na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća .....	34
<b>Slika 15</b> Konceptualni model međunarodnog poduzetništva .....	36
<b>Slika 16</b> Model pristupa, prepostavki i ishoda internacionalizacije .....	38
<b>Slika 17</b> Klasifikacija izvoznih prepreka.....	40
<b>Slika 18</b> Utjecajne barijere na internacionalizaciju .....	41
<b>Slika 19</b> Odnos između dimenzija konkurentnosti .....	45
<b>Slika 20</b> Odnos između konstrukta, karakteristika i dimenzija konkurentnosti malih i srednjih poduzeća.....	46
<b>Slika 21</b> Model čimbenika konkurentnosti .....	47
<b>Slika 22</b> Okvir čimbenika izdržljivosti i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća .....	48
<b>Slika 23</b> Mapiranje vrsta inovacija .....	52
<b>Slika 24</b> Tipologija inovacijskih strategija .....	54
<b>Slika 25</b> Konceptualni okvir istraživanja .....	59
<b>Slika 26</b> "Istraživački luk" .....	60
<b>Slika 27</b> Matrica odluka o dizajnu <i>mixed methods</i> istraživanja .....	65
<b>Slika 28</b> Dijagrami tri temeljna dizajna istraživanja .....	66
<b>Slika 29</b> Dijagram istraživanja doktorske disertacije .....	67

<b>Slika 30</b> Tehnike izbora namjernog uzorka.....	71
<b>Slika 31</b> Ukupan prihod, zaposlenost i izvoz prema veličini poduzeća u 2017. godini .....	99
<b>Slika 32</b> Ocjene eksperata o kvaliteti poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj, 2017. - usporedba s prosjekom EU i najboljim ocjenama u EU zemljama.....	102
<b>Slika 33</b> Prikaz slučaja Anatomed.....	117
<b>Slika 34</b> Prikaz slučaja Semolina .....	122
<b>Slika 35</b> Prikaz slučaja Cover.....	126
<b>Slika 36</b> Prikaz slučaja Apibee .....	130
<b>Slika 37</b> Prikaz slučaja Fitout.....	135
<b>Slika 38</b> Prikaz slučaja Morsels.....	138
<b>Slika 39</b> Prikaz slučaja Gatepanel .....	142
<b>Slika 40</b> Prikaz slučaja Autorule .....	147
<b>Slika 41</b> Okvir internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj .....	156

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1</b> Čimbenici utjecaja na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća .....	35
<b>Tablica 2</b> Utjecajni čimbenici na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća .....	37
<b>Tablica 3</b> Usporedba pet istraživačkih filozofija u poslovnom istraživanju.....	61
<b>Tablica 4</b> Snage i slabosti mixed methods .....	72
<b>Tablica 5</b> Prednosti i izazovi <i>mixed methods</i> .....	73
<b>Tablica 6</b> Broj zaposlenih (ekvivalenti punog radnog vremena) .....	76
<b>Tablica 7</b> Djelatnost (NACE).....	76
<b>Tablica 8</b> Djelatnosti - grupe.....	77
<b>Tablica 9</b> Aktivnosti u zemljama Europske unije u posljednje 3 godine.....	78
<b>Tablica 10</b> Aktivnosti u zemljama izvan Europske unije u posljednje 3 godine .....	79
<b>Tablica 11</b> Izvozne aktivnosti .....	79
<b>Tablica 12</b> Ovisnost između broja zaposlenih i poslovne aktivnosti unutar Europske unije..	81
<b>Tablica 13</b> Ovisnost između broja zaposlenih i poslovne aktivnosti izvan Europske unije ...	82
<b>Tablica 14</b> Ovisnost između broja zaposlenih i izvoznih aktivnosti poduzeća.....	83
<b>Tablica 15</b> Broj zaposlenih u poduzeću i percepcija poteškoća prilikom izvoza .....	85
<b>Tablica 16</b> Broj zaposlenih i percepcije o mjerama pomoći .....	87
<b>Tablica 17</b> Ovisnost između djelatnosti poduzeća i poslovne aktivnosti unutar EU .....	89
<b>Tablica 18</b> Ovisnost između djelatnosti poduzeća i poslovne aktivnosti izvan EU .....	90
<b>Tablica 19</b> Ovisnost između djelatnosti i izvoznih aktivnosti poduzeća .....	91
<b>Tablica 20</b> Djelatnost i percepcija poteškoća prilikom izvoza .....	92
<b>Tablica 21</b> Djelatnost poduzeća i percepcija mjera pomoći za poslovanje u inozemstvu .....	96
<b>Tablica 22</b> Izvoz i uvoz Republike Hrvatske za razdoblje 2008. -2017. godine .....	99
<b>Tablica 23</b> Kvaliteta poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj .....	101
<b>Tablica 24</b> Osnovni strukturno-poslovni pokazatelji prerađivačke djelatnosti za 2017.godinu .....	109
<b>Tablica 25</b> Izvoz i uvoz prerađivačkog sektora Republike Hrvatske.....	112
<b>Tablica 26</b> Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Anatomed .....	114
<b>Tablica 27</b> Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Semolina .....	118
<b>Tablica 28</b> Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Cover.....	123
<b>Tablica 29</b> Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Apibee .....	127
<b>Tablica 30</b> Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Fitout .....	131
<b>Tablica 31</b> Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Morsels.....	135

<b>Tablica 32</b> Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Gatepanel .....	139
<b>Tablica 33</b> Sažetak petogodišnjih pokazatelja za poduzeće Autorule .....	143
<b>Tablica 34</b> Analiza procesa internacionalizacije.....	149

## PRILOZI

### Prilog 1 Poziv na suradnju



Republika Hrvatska  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
EKONOMSKI FAKULTET U OSIJEKU

31000 Osijek • Trg I.J. Gaja 7 ☎  
+385 31 224 400 ☎  
+385 31 211 604 ☎  
www.efos.unios.hr ☎  
ured@efos.hr ☎  
IBAN: HR 43 25000091102013376  
MB: 3021645 • OIB: 52778515544

Osijek, 28.8. 2019.

Poštovani,

u sklopu Međunarodnog međusveučilišnog poslijediplomskog interdisciplinarnog doktorskog studija PODUZETNIŠTVO I INOVATIVNOST provodi se istraživanje za potrebe izrade doktorske disertacije "Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj: izazovi, pretpostavke i pristupi" doktoralne studentice Tihane Koprivnjak. Ovom doktorskom disertacijom se pokušava doprinijeti razumijevanju procesa internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

Istraživanje obuhvaća analizu malih i srednjih poduzeća koja su imala iskustvo internacionlizacije. Vaše poduzeće identificirali smo kao zanimljiv slučaj poduzeća koje ima upravo takvo iskustvo te Vas pozivamo da se uključite u istraživanje. Osim znanstvenog doprinosa istraživanju internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, kroz ovo istraživanje želimo dati i praktični doprinos kroz bolje razumijevanje potreba malih i srednjih poduzeća u procesu internacionalizacije te izazova s kojima se u tom procesu susreću.

*U istraživanju će biti osigurana potpuna povjerljivost Vaših podataka. Ukoliko to želite, imena osoba i poduzeća uključenih u istraživanje te ključne informacije o poslovanju poduzeća mogu biti izmjenjena kako bi se osigurala diskrecija i zaštita privatnosti sudionika istraživanja.*

Ukoliko ste zainteresirani za sudjelovanje u istraživanju, molimo Vas da nam se povratno javite na mail [tihana.koprivnjak@efos.hr](mailto:tihana.koprivnjak@efos.hr), kako bi se dogovorili za točan termin intervjuja.

Zahvaljujemo se na suradnji,

S poštovanjem,

Tihana Koprivnjak, univ.spec.occ.

prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka



GOOD BUSINESS SCHOOLS  
with regional influence  
2 PALMES



agencija za znanost  
i visoko obrazovanje



BUREAU VERITAS  
Konservatori



CEEMAN

## **Prilog 2 Upitnik za intervju**

### **UPITNIK ZA INTERVJU S VLASNICIMA PODUZEĆA**

**Tema:** Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj: izazovi, prepostavke i pristupi

#### **1. O poduzeću**

- a) Kratka povijest poduzeća
- b) Što su glavni proizvodi/usluge vašeg poduzeća? Kako su se mijenjali tijekom godina?

#### **2. O industriji u Hrvatskoj**

- a) Kakav je vaš položaj na tržištu u Hrvatskoj?
- b) Tko su vaši kupci?
- c) Tko su vam glavni konkurenti u Hrvatskoj? Po čemu se razlikujete od konkurencije?
- d) Tko su vam glavni partneri u Hrvatskoj?
- e) Pratite li trendove u okruženju i koji su trenutno glavni trendovi u vašoj industriji?

#### **3. Internacionalizacija**

- a) Je li vaše poduzeće internacionalizirano?
- b) U kojim aktivnostima/dijelovima poslovanja?
- c) Što vas je potaknulo na internacionalizaciju? (Razina poduzetnika, poduzeća, okoline)
- d) U kojim sve državama poslujete i zašto ste odabrali upravo njih?
- e) Kako je tekao vaš proces internacionalizacije?
- f) S kojim ste se izazovima susreli prilikom internacionalizacije? (Razina poduzetnika, poduzeća, okoline)

#### **4. Prodaja proizvoda/usluga na inozemnom tržištu**

- a) Možete li reći nešto o vašem položaju na inozemnom tržištu?
- b) Tko su vam glavni konkurenti na inozemnim tržištima?
- c) Kako dolazite do kupaca u inozemstvu?
- d) S kakvim problemima se susrećete prilikom poslovanja na inozemnom tržištu?

#### **5. Ostale aktivnosti (ovisno o odgovoru 3.b)**

- a) Uvoz (što, gdje, partneri, zašto/koristi, problemi)
- b) Suradnja u istraživanju i razvoju (što, gdje, partneri, zašto/koristi, problemi)
- c) Suradnja u ostalim procesima poslovanja (što, gdje, partneri, zašto/koristi, problemi)
- d) Ulaganja (što, gdje, partneri, zašto/koristi, problemi)

#### **6. Inovativnost**

- a) Koliko često mijenjate proizvode/usluge?
- b) Koliko često mijenjate procese u svom poduzeću?
- c) Koliko često mijenjate tehnologiju u svom poduzeću?
- d) Tko je zadužen/odgovoran za inoviranje?
- e) Kako uočavate prilike za inoviranje?
- f) Imate li sustav nagradjivanja koji je povezan s inoviranjem?
- g) Je li i na koji način proces inoviranja povezan s procesom internacionalizacije?

#### **7. Planovi za budućnost**

- a) Za RH
- b) Za inozemstvo