

# Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj na primjeru poduzeća "Craft spirits"

---

Hrnjkaš, Marija

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:775063>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-18**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Marija Hrnjkaš

**INTERNACIONALIZACIJA MALIH I SREDNJIH  
PODUZEĆA U HRVATSKOJ NA PRIMJERU PODUZEĆA  
„CRAFT SPIRITS“**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Marija Hrnjkaš

**INTERNACIONALIZACIJA MALIH I SREDNJIH  
PODUZEĆA U HRVATSKOJ NA PRIMJERU PODUZEĆA  
„CRAFT SPIRITS“**

Diplomski rad

**Kolegij: Teorija i politika razvoja poduzetništva**

Ime i prezime: Marija Hrnjkaš

e – mail: [marrija10@gmail.com](mailto:marrija10@gmail.com)

Mentorica: doc. dr. sc. Tihana Koprivnjak Popović

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Marketing


Marija Hrnjkaš

**INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES IN CROATIA ON THE EXAMPLE OF THE  
ENTERPRISE „CRAFT SPIRITS“**

Graduate paper

Osijek, 2024.

**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 DIPLOMSKI RAD (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / 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 – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/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:** Marija Hrnjkaš

**JMBAG:** 0149221985

**OIB:** 70471476784

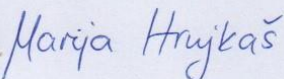
**e-mail za kontakt:** marrija10@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj na primjeru poduzeća „Craft spirits“

**Mentor/mentorica rada:** doc. dr. sc. Tihana Koprivnjak Popović

U Osijeku, 17.09.2024. godine.

Potpis 

## **Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj na primjeru poduzeća „Craft spirits“**

### **SAŽETAK**

Internacionalizacija poslovanja logičan je i nužan korak u poslovanju svih poduzeća koja žele razvijati svoja poslovanja i uspješno poslovati. Internacionalizacija poduzeća zahtjevan je, skup i vremenski dugotrajan proces kroz koji mali i srednji poduzetnici moraju proći ako žele razviti i proširiti vlastito poslovanje izvan granica države u kojoj su pokrenuli poslovanje. O važnosti internacionalizacije poslovanja najbolje govori činjenica da sve više poduzeća nakon pokretanja poslovanja odmah kreću u internacionalizaciju poslovanja, a ta poduzeća zovu se born global poduzeća. Predmet diplomskog rada je internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj na primjeru destilerije „Craft spirits“. Destilerija je prema kategorizaciji poduzeća mikro poduzeće. Osnovana je 2020. godine i u prvih nekoliko godina poslovanja ostvaruje izvrsne poslovne rezultate na domaćem i inozemnim tržištima. Ciljevi rada su: objasniti važnost internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, istražiti teorijske koncepte procesa internacionalizacije i izazove s kojima se mala i srednja poduzeća susreću prilikom internacionalizacije poslovanja. Svrha rada je prikazati internacionalizaciju destilerije „Craft spirits“. Nakon prikupljanja informacija o destileriji „Craft spirits“ i intervjuu provedenog s vlasnicom destilerije uvidjelo se da je destilerija born global poduzeće zato što od samog početka poslovanja proizvode izvozi na inozemna tržišta i uviđa da je domaće tržište premalo za strateški razvoj poslovanja. Također, uviđa se da destilerija uspješno posluje zato što su vlasnici svjesni važnosti planiranja svih aspekata poslovanja, uključujući i proces internacionalizacije poslovanja, kao i toga da su za uspješnu internacionalizaciju poslovanja potrebni motivirani zaposlenici, dobri poslovni partneri na inozemnim tržištima, vrijeme i kvalitetni proizvodi.

**Ključne riječi:** internacionalizacija, mala i srednja poduzeća, Craft spirits

## **Internationalization of small and medium enterprises in Croatia on the example of the enterprise "Craft spirits"**

### **ABSTRACT**

Internationalization of business is a logical and necessary step for all enterprises that want to expand their business and operate successfully. Internationalization of a enterprise is a demanding, expensive and time-consuming process that small and medium-sized entrepreneurs must go through if they want to develop and expand their own business beyond the borders of the country in which they founded their business. The importance of business internationalization is best illustrated by the fact that most enterprises immediately switch to internationalization after starting their business, and these enterprises are referred to as born global enterprises. The subject of this paper is the internationalization of small and medium-sized enterprises in Croatia using the example of the distillery "Craft Spirits". According to the categorization of the enterprises, the "Craft spiritist" distillery is a micro-enterprise. It was founded in 2020 and has achieved excellent business results on the domestic and foreign market in the first years of its existence. The objectives of this paper are: to explain the importance of internationalization of small and medium-sized enterprises, to explore the theoretical concepts of the internationalization process and the challenges faced by small and medium enterprises in internationalizing their business. The aim of the paper is to present the internationalization of the "Craft spirits" distillery. After gathering information about the distillery "Craft Spirits" and interviewing the owner of the distillery, it became clear that the distillery is a born global enterprise because it has been exporting its products to foreign markets since the very beginning of its operations and has realized that the domestic market is too small for strategic business development. It is also clear that the distillery operates successfully because the owners are aware of the importance of planning all aspects of the business, including the process of internationalizing the business, and that successful internationalization of the business requires motivated employees, good business partners in foreign markets, time and quality products.

**Key words: internationalization, small and medium enterprises, Craft spirits**

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada.....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet rada .....	2
2.2. Ciljevi i svrha rada .....	2
2.3. Metode znanstvenog istraživanja .....	2
2.4. Struktura rada.....	3
<b>3. Sektor malih i srednjih poduzeća.....</b>	<b>4</b>
3.1. Obilježja malih i srednjih poduzeća .....	4
3.2. Mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	7
<b>4. Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća .....</b>	<b>10</b>
4.1. Internacionalizacija poduzeća .....	10
4.2. Važnost internacionalizacije malih i srednjih poduzeća .....	11
4.3. Modeli internacionalizacije malih i srednjih poduzeća.....	14
4.4. Čimbenici i izazovi u internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća.....	18
<b>5. Internacionalizacija destilerije Craft spirits .....</b>	<b>23</b>
5.1. O destileriji Craft spirits.....	23
5.2. Internacionalizacija destilerije Craft spirits .....	28
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>33</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>34</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>38</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>39</b>
<b>Prilog .....</b>	<b>40</b>



## 1. Uvod

Mala i srednja poduzeća pokretačka su snaga gospodarstva Republike Hrvatske. Ova poduzeća potiču zapošljavanje, doprinose povećanju proizvodnje, pokreću razvoj i inovacije te doprinose konkurentnosti gospodarstva Republike Hrvatske. Veliki broj poduzeća odlučuje se na internacionalizaciju poslovanja kako bi ostvarila rast poslovanja i veću dobit, a izuzetak nisu ni mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj. Internacionalizacija poduzeća je zahtjevan, skup i vremenski dugotrajan proces kroz koji mali i srednji poduzetnici moraju proći ako žele razviti i proširiti vlastito poslovanje izvan granica države u kojoj su pokrenuli poslovanje.

U svijetu se iz godine u godinu vidi porast malih i srednjih poduzeća koja se odlučuju internacionalizirati poslovanje, a jedan od primjera uspješne internacionalizacije poslovanja mikro poduzeća je hrvatska destilerija „Craft spirits“. Bračni par Iva i Mihovil Pranjić 2020. godine pokrenuli su vlastitu destileriju za proizvodnju gina u Kaptolu, točnije u srcu Slavonije. Od osnivanja 2020. godine do danas destilerija „Craft Spirits“ proširila je svoje poslovanje izvan granica Republike Hrvatske te dobila brojna priznanja za svoje proizvode diljem svijeta. Poslovni uspjeh na domaćem i inozemnim tržištima ostvaren je zahvaljujući kvalitetnim proizvodima, planiranju u poslovanju, suradnji s inozemnim distributerima te želji i sposobnostima vlasnika koji su u svakom trenutku vjerovali u sebe, svoje proizvode i bili spremni na sebe preuzeti rizik i neizvjesnost koji dolaze s ulaskom u poduzetništvo.

## **2. Metodologija rada**

U sljedećim poglavljima koji su obuhvaćeni u metodologiji rada navode se predmet diplomskog rada, ciljevi diplomskog rada, metode znanstvenog istraživanja koje su primijenjene u diplomskom radu i struktura diplomskog rada.

### **2.1. Predmet rada**

Predmet diplomskog rada je internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj na primjeru poduzeća „Craft spirits“. Većina poduzeća u nekom trenutku odlučuju se internacionalizirati poslovanje kako bi si stvorila preduvjet za rast i razvoj koji ne mogu postići ako posluju samo na domaćem tržištu. Posebnu važnost internacionalizacija ima za mala i srednja poduzeća kojima internacionalizacija pruža priliku za povećanje obujma posla, potiče nova zapošljavanja i omogućuje daljnji rast poslovanja te priliku da prijeđu u sljedeću kategoriju poduzeća prema veličini. Destilerija „Craft spirits“ prema klasifikaciji malih i srednjih poduzeća je mikro poduzeće koje uspješno internacionalizira svoje poslovanje i ostvaruje uspjeh na domaćem i inozemnim tržištima.

### **2.2. Ciljevi i svrha rada**

Ciljevi rada su: objasniti važnost internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, istražiti teorijske koncepte procesa internacionalizacije i izazove s kojima se mala i srednja poduzeća susreću prilikom internacionalizacije poslovanja. Svrha rada je prikazati internacionalizaciju destilerije „Craft spirits“.

### **2.3. Metode znanstvenog istraživanja**

U radu se koriste sljedeće metode znanstvenog istraživanja: induktivna metoda, deduktivna metoda i metoda kompilacije (Zelenika, 2000) te metoda deskripcije i metoda intervjua (Pavić i Šundalić, 2021). Induktivna metoda koristi se za donošenje općih zaključaka o internacionalizaciji

poduzeća na temelju pojedinačnih činjenica koje su domaći i strani autori iznijeli pri istraživanju internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. Deduktivna metoda koristi se donošenje pojedinačnih zaključaka o internacionalizaciji poduzeća iz općih sudova. Metodom kompilacije služi se za iznošenje i povezivanje spoznaja do kojih su različiti autori došli prilikom istraživanja internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. Metodom deskripcije služi se kako bi se opisala internacionalizacija malih i srednjih poduzeća s naglaskom na destilerije „Craft spirits“. Metoda intervjua koristi se za dobivanje informacija o internacionalizaciji destilerije „Craft spirits“.

#### **2.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen u šest poglavlja. Nakon uvoda slijedi poglavlje „Metodologija rada“ u kojem se navode predmet rada, ciljevi istraživanja, svrha istraživanja, metode znanstvenog istraživanja i struktura rada. Zatim započinje teorijski dio rada koji obuhvaća poglavlje u kojem se opisuje sektor malih i srednjih poduzeća s naglaskom na mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj i poglavlje u kojem se iznose informacije, činjenice i zaključci vezani za internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća. Nakon toga slijedi praktični dio u kojem se u poglavlju o internacionalizaciji destilerije „Craft spirts“ opisuje poslovanje destilerije i internacionalizacija destilerije te se navode spoznaje do kojih se došlo nakon intervjua s vlasnicom destilerije „Craft spirits“. Na kraju rada nalazi se zaključak u kojem su iznesena finalna razmatranja proizašla iz rada.

### **3. Sektor malih i srednjih poduzeća**

Prije nego se objasni internacionalizacija malih i srednjih poduzeća potrebno je upoznati se sa sektorom malih i srednjih poduzeća. U sljedećim poglavljima navode se obilježja malih i srednjih poduzeća te se opisuje sektor malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

#### **3.1. Obilježja malih i srednjih poduzeća**

U ovom poglavlju navode se obilježja malih i srednjih poduzeća. Kao najvažnije karakteristike malih poduzeća mogu se navesti sljedeće (Kolaković, 2006):

- mala poduzeća na tržištu zadovoljavaju dio potražnje za robama i uslugama koji velika poduzeća ne mogu zadovoljiti;
- veličina malih poduzeća omogućuje istima fleksibilnost u poslovanju što znači da ista imaju elastičnu ponudu i da se mogu brzo prilagoditi različitim uvjetima koji se javljaju na tržištu;
- mala poduzeća prilikom zapošljavanja traže ljude koji su fleksibilni i sposobni raditi nekoliko poslova odjednom te u poslovanju koriste opremu koja može obavljati različite poslove u procesu proizvodnje;
- mala poduzeća pokazuju veću spremnost za implementaciju i korištenje novih tehnologija u poslovanju;
- mala poduzeća izrazito su inovativna;
- mala poduzeća često se povezuju kako bi ostvarila poslovni uspjeh i smanjila rizik koji se javlja u poslovanju.

Iz prethodno navedenih karakteristika malih poduzeća uviđa se da mala poduzeća kroz poslovanje mogu popuniti praznine na tržištu koje se javljaju kada velika poduzeća ne mogu pravovremeno ispuniti potrebe i želje kupaca, fleksibilna su i lako prilagodljiva, teže tome da zaposle sposobne osobe koje mogu uspješno raditi nekoliko stvari odjednom, ne boje se implementirati nove tehnologije u poslovanje i uviđaju prednosti korištenja tehnologije u poslovanju, inovativna su i žele postići poslovni uspjeh na tržištu.

Prednosti i nedostaci malih poduzeća navedeni su u tablici 1.

**Tablica 1.** Prednosti i nedostaci malih poduzeća

PREDNOSTI MALIH PODUZEĆA	NEDOSTACI MALIH PODUZEĆA
<ul style="list-style-type: none"><li>- neovisnost</li><li>- tržišna prilagodljivost</li><li>- mogućnost postizanja financijskog uspjeha</li><li>- sigurnost posla</li><li>- obiteljsko zapošljavanje</li><li>- izazov poslovanja djeluje stimulativno na vlasnike</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- porast odgovornosti</li><li>- mogućnost propasti</li><li>- podložnost fluktuacijama na tržištu</li><li>- ovisnost o konkurenciji</li><li>- financijska slabost</li><li>- nedostatak znanja i stručnosti</li><li>- nerazvijena pravna regulativa</li></ul>

**Izvor:** izrada autorice prema Kolaković (2006: 85-87)

U tablici 1. navedene su neke od prednosti i nedostataka malih poduzeća. Ono što se uočava iz tablice 1. je da prednosti malih poduzeća leže u tome što su ista fleksibilna, neovisna i prilagodljiva što je na današnjim, promjenjivim tržištima izrazito važno. Također, iz tablice 1. uočava se da su nedostaci malih poduzeća u tome što poslovanje istih dolazi s visokom razinom rizika, odgovornosti i promjenama koje se događaju na tržištu.

Osnovne prednosti sektora malog i srednjeg poduzeća u usporedbi s velikim poduzećima su (Paunović i Prebežac, 2010):

- nedostatak barijera u smislu hijerarhije;
- veća fleksibilnost procesa donošenja odluka;
- kraći period odgovora na potrebe potrošača i tržišta;
- lakše partnerstvo s poduzećima koja su pogodna za postizanje sinergijskih poslovnih rezultata.

Baković i Ledić (2011) uočavaju da mala poduzeća imaju brojne prednosti nad velikim poduzećima, a neke od prednosti su inovativnost, fleksibilnost, otvorenost i dinamika. Također, važno je istaknuti da se mala poduzeća u usporedbi s velikim poduzećima suočavaju s barijerama a kao najveća barijera se može izdvojiti financiranje – mala poduzeća najčešće ili dobivaju nepovoljnije financijske uvjete od velikih poduzeća ili uopće ne dobivaju priliku za dobivanje

financijske potpore za realizaciju svojih ideja što predstavlja veliki problem za poslovanje malih poduzeća. Grubišić Šeba (2016), također se dotiče problema financiranja malih i srednjih poduzeća i navodi da je pristup izvorima financiranja povezan s troškovima financiranja, financijskim rezultatima koje poduzeće postiže, vrsti poslovanja poduzeća te instrumentima osiguranja koje poduzetnik nudi (Ploh, 2024).

Nadalje, važnost malih i srednjih poduzeća ogleda se u tome da su ista pokretači ekonomskog rasta i povećanja zaposlenosti te da većina poduzeća počinje poslovati kao malo poduzeće (Baković i Ledić, 2011 prema Hausman, 2005). Bistričić i sur. (2011) ukazali su na činjenicu da je malo i srednje poduzetništvo glavni pokretač suvremenog gospodarstva. Buble i Kružić (2006) uočili su da se u razvijenim ekonomijama relativni udio malih poduzeća u ukupnom broju poduzeća kontinuirano povećava. Mueller i sur. (2017) naveli su da su mala i srednja poduzeća glavni pokretači gospodarstva u Europi, a svoju izjavu potkrijepili su činjenicom da je oko 99,8 % poduzeća na području Europe klasificirano kao malo ili srednje poduzeće, da zapošljavaju dvije od tri zaposlene osobe i generiraju oko tri petine dodane vrijednosti Europske unije (Cetina i Škrinjar, 2023)

Ploh (2024) navodi da mala i srednja poduzeća danas predstavljaju većinu svih registriranih poduzeća u svijetu, generiraju nova radna mjesta i pokretači su razvoja i inovacija. Cetina i Škrinjar (2023) navode da se kroz kontinuirano ulaganje u jačanje malog i srednjeg poduzetništva doprinosi povećanju zaposlenosti, potiče se domaća proizvodnja i izvoz te se stvara povoljna poduzetnička klima u državi. Isti autori na mala i srednja poduzeća gledaju kao na generatore razvoja. S prethodno navedenim slažu se Garača i Garača (2017) koji navode da su mala i srednja poduzeća danas temelj na kojem su izgrađene najrazvijenije svjetske ekonomije te da mala i srednja poduzeća čine čak do 99,8% ukupnog broja poduzeća, zapošljavaju između 60 % i 80 % radne snage i daju značajan doprinos ostvarivanju visokog bruto domaćeg proizvoda. Kersan – Škrabić i Banković (2008) slažu se s navedenim i napominju da sektor malih i srednjih poduzeća pruža mogućnost primjene suvremenih rješenja i prakse u razvijenim zemljama koje su na malim i srednjim poduzećima kroz godine izgradile svoja gospodarstva i konkurentsku prednost (Kutnjak, 2010). Baković i Ledić (2011) navode da danas na tržištu dominiraju mala poduzeća i da je čak više od 95 % poslovnih aktivnosti u svim državama iz ovog sektora što se slaže s tvrdnjama koje su iznijeli autori prethodno spomenuti u radu.

### 3.2. Mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj

Prema Zakonu o računovodstvu iz 2023. godine poduzeća se mogu razvrstati na mikro, mala i srednja na temelju sljedeća tri pokazatelja (Zakon o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23, 2023, čl. 5): iznos ukupne aktive, 2) iznos prihoda, 3) prosječan broj radnika tijekom poslovne godine. U tablici 2. prikazana je kategorizacija malih, srednjih i mikro poduzeća.

**Tablica 2.** Kategorizacija mikro, malih i srednjih poduzeća

	Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine	Prihod	Ukupna aktiva
Mikro poduzeće	10 radnika	700.000,00 eura	350.000,00 eura
Malo poduzeća	50 radnika	8.000.000,00 eura	4.000.000,00 eura
Srednje poduzeće	250 radnika	40.000.000,00 eura	20.000.000,00 eura

**Izvor:** izrada autorice prema Zakonu o računovodstvu (2023)

Poduzeće se svrstava u jednu od prethodno navedenih kategorija u tablici 2. ako ne prelazi granične uvjete u dva od tri navedena uvjeta.

S obzirom na važnost koju mala i srednja poduzeća imaju za zemlju važno je poticati razvoj istih i upravljati ovim sektorom. „U Republici Hrvatskoj institucionalno okruženje, koje je također zaduženo za formuliranje, donošenje te implementaciju odluka u sektoru malih i srednjih poduzeća, čine Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva te Europska banka za obnovu i razvoj“ (Ploh, 2017:81 prema Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2016: 39).

Financijska agencija 2023. godine objavila je rezultate poslovanja poduzetnika u 2022. godini po veličini poduzeća. U 2022. godini u Republici Hrvatskoj poslovalo je 150 846 poduzetnika. U tablici 3. prikazani su rezultati mikro, malih i srednjih poduzetnika u Republici Hrvatskoj u 2022. godini.

**Tablica 3.** Rezultati mikro, malih i srednjih poduzetnika u Republici Hrvatskoj u 2022. godini

Poduzetnik	Broj poduzetnika	Zaposleno	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Dobit
Mikro poduzetnici	134 587	273 576	131,8 milijardi kuna	130,90 milijardi kuna	15,6 milijardi kuna
Mali poduzetnici	14 103	266 262	251,2 milijarde kuna	232,5 milijardi kuna	20,0 milijardi kuna
Srednji poduzetnici	1 753	186 708	223,4 milijarde kuna	205,5 milijardi kuna	16,8 milijardi kuna

**Izvor:** izrada autorice prema Fina (2023)

Iz tablice 3. vidljivo je da je prema posljednjim podacima objavljenim od strane Financijske agencije vezano za poduzetnike u Republici Hrvatskoj u 2022. godini bilo najviše mikro poduzetnika. U usporedbi s malim i srednjim poduzetnicima mikro poduzetnici zapošljavali su najviše ljudi u 2022. godini, a u usporedbi s mikro i srednjim poduzetnicima mali poduzetnici ostvarili su najveću dobit u 2022. godini. Iz poslovnih rezultata navedenih u tablici 3. može se zaključiti da mikro, mali i srednji poduzetnici čine najveći udio poduzetnika u Republici Hrvatskoj što znači da isti imaju veliki utjecaj na gospodarstvo i društvo Republike Hrvatske.

Sudarić (2013) na malo i srednje poduzetništvo gleda kao na jedne od najvažnijih pokretača cjelokupnog gospodarskog razvoja i ističe da malo i srednje poduzetništvo potiče privatno vlasništvo i poduzetničke sposobnosti, generira zapošljavanje i uvelike doprinosi povećanju



proizvodnje i izvoza. Ovaj autor smatra da je malo i srednje poduzetništvo najdinamičniji dio gospodarstva Republike Hrvatske.

Udovičić (2011) ističe da su mala i srednja poduzeća jedan od vodećih sektora u gospodarstvu Republike Hrvatske koji pozitivno djeluje na zapošljavanje i razvoj gospodarstva Republike Hrvatske. Ova autorica naglašava da sektor malog i srednjeg poduzetništva, prije svega, pruža mogućnost implementacije modernih rješenja u poslovanje što, u konačnici dovodi do uspjeha u poslovanju koje ima pozitivan utjecaj na cjelokupno gospodarstvo zemlje. Također, ističe da u malom i srednjem poduzetništvu uviđa potencijal za ekonomski rast te ekonomski kao i gospodarski prosperitete za Republiku Hrvatsku. Bistričić i sur. (2011) slažu se s prethodnim i navode da su mala i srednja poduzeća zaista jedni od glavnih pokretača suvremenog gospodarstva Republike Hrvatske. Ovi autori na mala i srednja poduzeća gledaju kao na potencijalne izvore stvaralačke energije koja ima potencijal doprinijeti dinamici hrvatskog gospodarstva te ističu da sposobnost malih i srednjih poduzeća da se lako i brzo prilagode promjenama na tržištu i odgovore na promjene u okruženju čini mala i srednja poduzeća dragocjenim segmentom gospodarstva Republike Hrvatske.

S obzirom na to da je Republika Hrvatska punopravna članica Europske unije važno je istaknuti da Europska unije aktivno radi na promicanju malog i srednjeg poduzetništva zato što je svjesna važnosti istoga te da Europska unija ima osam osnovnih ciljeva koje želi realizirati na području malog i srednjeg poduzetništva (Nanić, 2013: 98):

- „otklanjanje prepreka administrativnog, financijskog i pravnog karaktera;
- poticati integraciju malih i srednjih poduzeća u jedinstveno tržište;
- pružati pomoć malim i srednjim poduzećima u cilju korištenja programa Europske unije, posebno onim slabije razvijenim;
- pružati podršku svim uslugama koje su u funkciji razvoja malih i srednjih poduzeća;
- promovirati zajedništvo, saradnju i partnerstvo;
- pružati pomoć pri nabavi kapitala;
- unaprijediti kvalitetu menadžerskog djelovanja u malim i srednjim poduzećima;
- prilikom formiranja novih normi uzeti u obzir iskustva malih i srednjih poduzeća“.

## **4. Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća**

U sljedećim poglavljima naglasak je stavljen na internacionalizaciju poduzeća. Objašnjava se što je internacionalizacija poduzeća, ukazuje na važnost internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, opisuju se proces i čimbenici internacionalizacije poduzeća, navode se modeli internacionalizacije malih i srednjih poduzeća te se navode izazovi s kojima se mala i srednja poduzeća susreću prilikom internacionalizacije poslovanja.

### **4.1. Internacionalizacija poduzeća**

Internationalizaciju se može promatrati kao proces kroz koji se razvijaju aktivnosti poduzeća pomoću kojih poduzeće prelazi granice nacionalnog tržišta te obuhvaća sve oblike i faze aktivnosti u inozemstvu kroz koje poduzeće postaje aktivno izvan granica domaćeg tržišta (Segetlija i Lamza Maronić, 1999). Proces internacionalizacije poduzeća može se definirati kao širenje ekonomske aktivnosti poduzeća izvan domaće ekonomije što dovodi do promjena u poslovanju i ekstenzivne zemljopisne organizacije ekonomske aktivnosti poduzeća (Škrtić i Mikić, 2009 prema Dicken, 2003). Sapienza i sur. (2006) navode da se kroz internacionalizaciju poslovanja stvara prilika za rast poduzeća, ali se poduzeću istovremeno omogućava učenje o tome kako poslovanje istoga može rasti. Iako internacionalizacija poduzeća isto stavlja u neizvjesnu i rizičnu situaciju poduzeće kroz internacionalizaciju može naučiti jako puno i dobiti jako puno ako uspješno provede proces internacionalizacije (Koprivnjak, 2020).

Miocevic i Crnjak – Karanovic (2010) na internacionalizaciju poslovanja poduzeća gledaju kao na poslovnu aktivnost u međunarodnoj areni. Marković (1992) ističe da se proces internacionalizacije ne ograničava samo na provođenje poslovnih aktivnosti koje uključuju, na primjer, marketing, proizvodnju i distribuciju na inozemnim tržištima već uključuje i proces integracije znanja, vještina i iskustva među poslovnim jedinicama u poduzeću te iskorištavanje razlika u troškovima proizvedenih inputa. Lazibat i sur. (2006) ističu da je internacionalizacija postala uvjet za opstanak poduzeća na tržištu neovisno o veličini i zemlji porijekla poduzeća. Ova činjenica posebno je vidljiva u industrijama kao što su automobilska i farmaceutska industrija.

Paunović i Prebežac (2010) ističu da je internacionalizacija poduzeća ekstremno složen proces koji se ne može odviti preko noći i da poduzeća, ako žele uspješno internacionalizirati poslovanje, moraju biti izrazito educirana o procesu internacionalizacije kao i da moraju detaljno isplanirati sve korake u procesu internacionalizacije. Ovi autori ističu da od internacionalizacije poduzeća višestruke koristi imaju i poduzeća i zemlje te da upravo zbog brojnih koristi vlade u zemljama ne smiju dopustiti to da ne potiču razvoj malog i srednjeg poduzetništva.

Mikić i sur. (2016) navode da je internacionalizacije jedan od osnovnih elemenata globalizacije koja uključuje funkcionalnu integraciju internacionalno razmještenih aktivnosti i primarno se reflektira u kvalitativnim promjenama u ekonomskoj aktivnosti organizacije. Marković (1992) navodi da je internacionalizacija poduzeća uvelike uvjetovana tržištem, odnosno stanjem na tržištu. Ovaj autor smatra da se poduzeća odlučuju na internacionalizaciju poslovanja zato što žele postati veća već zato što domaće tržište u nekom trenutku počinje ograničavati rast i razvoj poduzeća. S navedenim se slažu Malenica i Dorbić (2014) koji ukazuju na to da svako poduzeće, neovisno o veličini, u nekom trenutku u poslovanju ostvaruje suradnju s inozemstvom i da se na izlazak na inozemna tržišta odlučuje zato što je na domaćem tržištu doseglo najvišu razinu rasta i razvoja te daljnji rast i razvoj može ostvariti kroz poslovanje na inozemnim tržištima. Isti autori upozoravaju da je internacionalizacija poduzeća dugotrajan proces kroz koji poduzeće prolazi u fazama i da se uz internacionalizaciju poslovanja, zbog složenosti samog procesa, često veže veliki broj izazova koji uključuju razlike među kulturama, jezicima, političkom uređenju zemalja te o ekonomskom uređenju zemalja.

#### **4.2. Važnost internacionalizacije malih i srednjih poduzeća**

Škrtić i Mikić (2009) ističu da su globalizacija i globalizacijski procesi, ekonomske i političke integracije, brzi napredak tehnologije i novi načini komunikacije uvelike doprinijeli razvoju novih mogućnosti internacionalizacije poslovanja malih i srednjih poduzeća. Prethodno navedeno posebnu važnost ima za Republiku Hrvatsku u kojoj mala i srednja poduzeća čine najveći broj poduzeća te se ista kroz internacionalizaciju poslovanja mogu nastaviti širiti i razvijati izvan granica Republike Hrvatske.

Motivacija malih i srednjih poduzeća za internacionalizacijom poslovanja dolazi iz sljedećih izvora (Koprivnjak, 2020: 01 prema Daskiewich i Wach, 2012):

- „poduzetnički čimbenici – traženje rasta,
- push čimbenici – nedostatak prilika na domaćem tržištu,
- pull čimbenici – potencijalne prilike na stranom tržištu,
- čimbenici prilike – odgovarajuće okolnosti na stranom tržištu“.

Nadalje, neki od motiva malih i srednjih poduzeća za internacionalizaciju poslovanja prikazani su na slici 1.



**Slika 1.** Motivi malih i srednjih poduzeća za internacionalizacijom poslovanja

**Izvor:** izrada autorice prema Škrtić i Mikić (2009)

Iz slike 1. može se uočiti da postoje različiti motivi malih i srednjih poduzeća da internacionaliziraju vlastito poslovanje. Također, uočava se da je svaki od navedenih motiva povezan s razvojem i napretkom cjelokupnog poslovanja malih i srednjih poduzeća.

Miocevic i Crnjak – Karanovic (2010) napominju da sa strateškog gledišta internacionalizacija poslovanja je od ključne važnosti za mala i srednja poduzeća. Razlog tome je taj što kroz internacionalizaciju poslovanja na nova tržišta mala i srednja poduzeća dobivaju priliku za rast i stvaranje dodatne vrijednosti u poslovanju. Može se reći da internacionalizacija predstavlja važan aspekt u maksimizaciji poslovnih prilika i da je jedan od alata za postizanje poslovnog uspjeha malih i srednjih poduzeća (Mikić i sur., 2016 prema Knowles i sur., 2006; Rundh, 2007; Saixing i sur., 2009).

Do povećanja internacionalizacije malih i srednjih poduzeća dolazi zbog sljedećih promjena (Škrtić i Mikić, 2009):

- osnivanje Svjetske trgovinske organizacije dovelo je do liberalizacije uvjeta na međunarodnom tržištu i ukidanja prepreka u međunarodnoj trgovini, a liberalizacija je pomogla stvaranju jedinstvenog tržišta na koja se aktivno uključuju mala i srednja poduzeća;
- tehnologija je olakšala pristup informacijama, a razvoj telekomunikacije omogućio je lakše upravljanje proizvodnjom na dalekim udaljenostima;
- političke promjene i smanjenje cijene komunikacije kao i cijene transporta potaknuli su internacionalizaciju strukture proizvodnje i doveli su do povećanja međunarodne konkurencije.

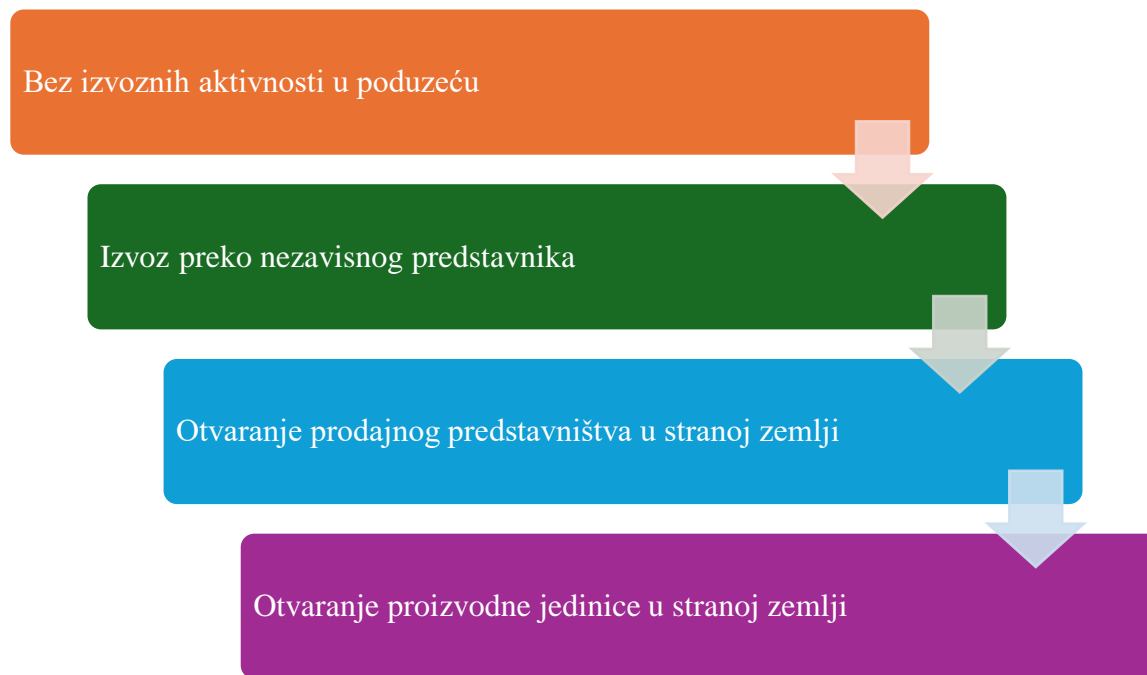
Škrtić i Mikić (2009) navode da je širenje na inozemna tržišta posebno važno za mala i srednja poduzeća koja najčešće na raspolaganju imaju malo finansijskih sredstava i ograničena su djelovanjem na određenom geografskom području. Kroz angažiranje, odnosno sudjelovanje na inozemnim tržištima mala i srednja poduzeća dobivaju priliku širiti i razvijati svoje poslovanje.

Mala i srednja poduzeća su fleksibilna, elastična i inovativna, lako se i brzo prilagođavaju situaciji na tržištu te mogu prakticirati individualni pristup suvremenim potrošačima. Ono što je vidljivo kada je u pitanju internacionalizacija malih i srednjih poduzeća je to da je proces internacionalizacije dugotrajan, skup, složen i da se poduzeća često susreću s nedostatkom finansijskih sredstava te nemaju dovoljno menadžerskih i marketinških znanja što su ujedno najveća ograničenja za mala i srednja poduzeća kada se odluče internacionalizirati poslovanje (Škrtić i Mikić, 2009).

### 4.3. Modeli internacionalizacije malih i srednjih poduzeća

U ovom poglavlju opisuju se dva pristupa procesu internacionalizacije – postupna internacionalizacija (Uppsala model) i born global pristup.

Uppsala model razvili su Johanson i Vahlne 1977. godine na Uppsala sveučilištu u Švedskoj. Ovaj model govori da se proces internacionalizacije poduzeća odvija u četiri faze kako je prikazano na slici 2.

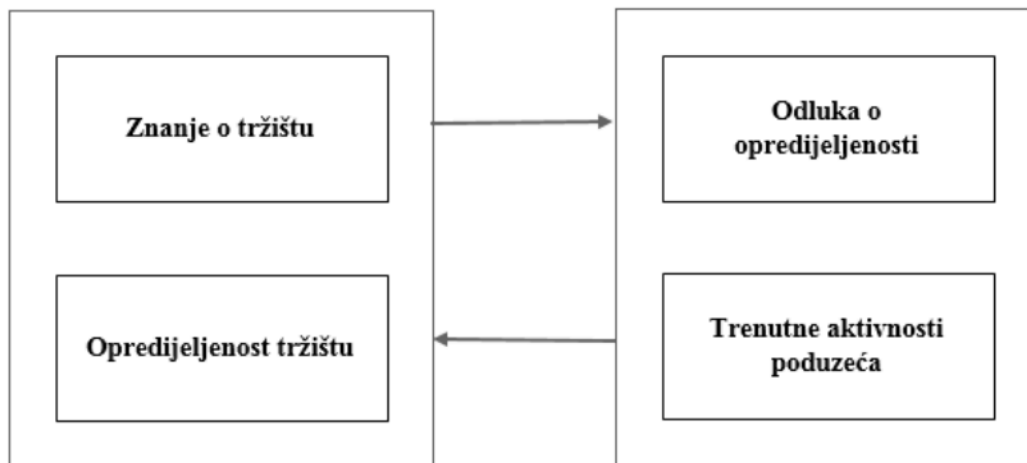


**Slika 2.** Uppsala model – faze u procesu internacionalizacije

**Izvor:** izrada autorice prema Koprivnjak (2020); Johanson i Vahlne (1977)

Na slici 2. mogu se vidjeti četiri faze u Uppsala modelu. Sve aktivnosti koje se odvijaju u pojedinoj fazi poduzeće donosi nakon što stekne znanje o tržištu, a poduzeće odluku o tome koje tržište će izaći donosi ovisno o fizičkoj blizini ili udaljenosti pojedinog tržišta od domaćeg tržišta.

Na slici 3. prikazan je Uppsala model internacionalizacije.



**Slika 3.** Uppsala model internacionalizacije

**Izvor:** Koprivnjak (2020) prema Johanson i Vahlne (1977)

Na slici 3. vidljiv je dinamičan Uppsala model u kojem ishod jednog ciklusa predstavlja ulaznu varijablu u ciklus koji slijedi. To znači da znanje o tržištu i opredijeljenost tržištu utječe na odluku i tome koji resursi i u kojoj količini će se resursi koristiti na određenom tržištu te koje poslovne aktivnosti će poduzeće provesti na određenom tržištu, a povratna veza ove dvije varijable utječe na znanje o tržištu i opredijeljenosti za tržište (Koprivnjak, 2020 prema Johanson i Vahlne, 1977).

Nadalje, nakon Uppsala modela potrebno se osvrnuti i na born global poduzeća. Born global poduzeća postala su aktualna u svijetu i predmetom istraživanja unazad dvadeset godina kada je diljem svijeta postalo očito da se poduzeća odlučuju internacionalizirati poslovanje dok su još izrazito mlada. Prethodno potvrđuju Rasmussen i Madsen (2002) koji su uočili da veliki broj poduzeća prilikom pokretanja poslovanja fokus ne stavljaju isključivo na provođenje aktivnosti na domaćem tržištu već se aktivno počinju baviti i provođenjem aktivnosti na različitim inozemnim tržištima.

S obzirom na to da je fenomen born global poduzeća relativno nov još uvijek ne postoji teoretski okvir u kojem je prihvaćena jedna, opća definicija born global poduzeća. Primjer radi, Knight i Cavusgil 1996. godine smatrali su da su born global poduzeća većinom mala, tehnološka poduzeća koja posluju na internacionalnim tržištima, a 2004. godine kako su se born global poduzeća sve više počela istraživati isti autori naveli su da su born global poduzeća nova, tek pokrenuta poduzeća

koja koriste svoja znanja i resurse u svrhu postizanja izvanrednih poslovnih rezultata u nekoliko različitih država što im omogućuje stjecanje konkurentske snage na tržištu (Mitić i Rakita, 2020). Tanev (2012) navodi da su born global poduzeća nova poduzeća koja teže tome da zadovolje tržišnu nišu na globalnoj razini. Moen i sur. (2002) uočavaju da je glavna premisa born global poduzeća ta da poduzeća izlaze na inozemna tržišta ubrzo nakon što započnu s poslovanjem i to rade neovisno o domaćem tržištu (Miocevic i Crnjak – Karanovic, 2010).

Crnjak – Karanovic (2010) navode da mala i srednja poduzeća koja su born global poduzeća na svijet gledaju kao na jedno veliko, globalno tržište. Autori ističu i da koncept born global poduzeća odstupa od tradicionalne teorije internacionalizacije zato što se u konceptu born global poduzeća ista koriste različite ICT tehnologije koje im uvelike olakšavaju pristup inozemnim tržištima i pomažu u standardizaciji marketing strategije na inozemnim tržištima. Born global poduzeća na internacionalizaciju poslovanje ne gledaju kao na nužnost zato što su ostvarila sve što su mogla na domaćem tržištu već na internacionalizaciju poslovanja gledaju kao na priliku da poboljšaju svoje poslovne rezultate. Prethodno potvrđuju Knight i Cavusgil (2004) koji navode da born global poduzeća djeluju na međunarodnoj razini od rane faze poslovanja te da ista iako imaju oskudna sredstva, ljudske i materijalne resurse znaju kako iskoristiti vlastitu inovativnost, znanja i sposobnosti kako bi u ranim danima poslovanja postigla međunarodni uspjeh.

Za jasniji uvid u to što su born global poduzeća u tablici 4. navodi se nekoliko autora i njihovi doprinosi istraživanju born global poduzeća. Točnije, u tablici 4. navedeni su pogledi na viziju i vrijeme kada born global poduzeća kreću s izvozom na inozemna tržišta od strane nekoliko značajnih autora.



**Tablica 4.** Born global poduzeća - vizija i izvoz na inozemna tržišta

Autor/i	Vizija	Izvoz na inozemna tržišta
<b>Oviatt i McDougall (1994)</b>	Poduzeće od samog početka poslovanja nastoji izvući značajnu konkurentsku prednost od korištenja resursa i prodaje proizvoda u nekoliko država	-
<b>McKinsey i sur. (1993) i Rennie (1993)</b>	Menadžment od početka poslovanja na svijet gleda kao na tržištu	Izvoz na inozemna tržišta najčešće počinje dvije godine nakon osnivanja poduzeća
<b>Knight i Cavusgil (1996)</b>	Menadžment od početka poslovanja na svijet gleda kao na tržištu	Izvoz jednog ili nekoliko proizvoda na inozemna tržišta počinje unutar dvije godine od osnivanja poduzeća
<b>Chetty i Campbell – Hunt (2004)</b>	-	Izvoz započinje unutar dvije godine od osnivanja poduzeća
<b>Luostarinen i Gabrielsson (2006)</b>	Imaju globalnu viziju i globalni put u poslovanju	Izvoz započinje s osnivanjem poduzeća
<b>Servais i sur. (2007)</b>	-	Izvoz započinje unutar tri godine od osnivanja poduzeća

Izvor: izrada autorice prema Gabrielsson i sur. (2008)

Iz navoda autora koji su se bavili istraživanjem i dali vlastite definicije born global poduzeća navedenih u tablici 4. može se zaključiti da su born global poduzeća ona koja nakon osnivanja svoje proizvode izvoze i prodaju na jednom ili više inozemnih tržišta i da se izvoz prakticira od samog početka ili unutar tri godine od pokretanja poslovanja.

#### 4.4. Čimbenici i izazovi u internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća

U ovom poglavlju navode se čimbenici te izazovi i barijere koji su uočeni pri internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća.

Na internacionalizaciju poslovanja poduzeća, između ostaloga, utječu (Marković, 1992):

- razvoj gospodarstva i proces liberalizacije svijeta;
- smanjenje institucionalnih prepreka kao i ograničenja u međunarodnoj mobilnosti poslovnih aktivnosti poduzeća;
- razvoj tehnologije s naglaskom na razvoj tehnologije u području komunikacije i transporta.

Nadalje, čimbenici koji utječu na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća navedeni su u tablici 5.

**Tablica 5.** Čimbenici koji utječu na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća

<b>Push čimbenici</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- karakteristike osnivača/menadžera</li><li>- operacije</li><li>- karakteristike konkurencije 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>Pull 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 push – pull čimbenici</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- karakteristike i pokretači u industriji</li><li>- potrebe poduzeća za financijskim resursima</li><li>- dinamika učećih organizacija</li><li>- iskorištavanje sposobnosti, proizvoda i resursa</li><li>- međunarodne potrebe kupaca i dobavljača</li></ul>

Izvor: izrada autorice prema Koprivnjak (2020: 35); Etmad (2004: 1-21)

Iz tablice 5. može se vidjeti da čimbenici koji utječu na internacionalizaciju poduzeća dolaze iz različitih izvora. Push čimbenici dolaze iz poduzeća, pull čimbenici dolaze iz okruženja, a interaktivni push - pull čimbenici rezultat su interakcije push i pull čimbenika te njihovog utjecaja na samo poduzeće. Prilikom internacionalizacije poslovanja poduzeća moraju uzeti u obzir sve čimbenike navedene u tablici 5.

Osim autora Etmada čiji su utjecajni čimbenici na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća prikazani u tablici 5. i Senik i sur. (2010) dali su svoj doprinos po pitanju čimbenika koji utječu na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća. U tablici 6. prikazani su utjecajni čimbenici na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća.

**Tablica 6.** Utjecajni čimbenici na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća

<b>Motivacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomski uvjeti zemlje</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 (resursi, proizvod, sposobnosti zaposlenika, ugled poduzeća)</li> <li>- vlasnik/menadžer (vještine i sposobnosti, stavovi, okolnosti)</li> </ul>
<b>Industrija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intenzivna konkurencija</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 čimbenici</li> <li>- politički čimbenici</li> <li>- tehnološki čimbenici</li> <li>- društveni čimbenici</li> </ul>
<b>Odnosi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- institucije</li> <li>- osobni odnosi</li> <li>- poslovni odnosi</li> </ul>

**Izvor:** izrada autorice prema Koprivnjak (2020); Senik i sur., (2010: 304)

U tablici 6. može se vidjeti da Senik i sur. čimbenike koji utječu na internacionalizaciju poslovanja podijelio u pet područja od kojih su najvažnija odnosi i kombinacija poduzeća i vlasnika/menadžera.

Kahiya (2013) navodi da barijere u internacionalizaciji poslovanja mogu biti eksterne i interne. U tablici 7.

**Tablica 7.** Interne i eksterne barijere u internacionalizaciji poslovanja

<b>Interne barijere</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- resursi (kapacitet proizvodnje, nedostatne vještine zaposlenike, problem kratkoročnog financiranja)</li><li>- menadžment (orijentiranost izvozu, privlačnost izvoza)</li><li>- marketing (ulazak na strano tržište, marketing miks)</li><li>- znanje (aktivnosti procesa internacionalizacije)</li></ul>
<b>Eksterne barijere</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- domaće tržište (geografska lokacija, nedostatak izvoda financiranja, porezi)</li><li>- strano tržište (nepovoljni radi uvjeti, pravne regulative i pravne restrikcije)</li><li>- industrija (struktura industrije, intenzitet konkurencije)</li></ul>

**Izvor:** izrada autorice prema Koprivnjak (2020: 40-41); Kahiya (2013)

Eksterne i interne barijere internacionalizacije navedene u tablici 7. uvelike utječu na poduzeća kada trebaju donijeti odluku o tome na koja inozemna tržišta će izaći.

U tablici 8. navode se barijere u internacionalizaciji poduzeća koje su različiti autori uočili kroz godine.

**Tablica 8.** Barijere u internacionalizaciji poduzeća

AUTOR	BARIJERE		
	Okruženje	Poduzeće	Vlasnik/menadžer
Leonidou (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedure</li> <li>- vlada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informacije</li> <li>- funkcije</li> <li>- marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- funkcije</li> </ul>
Baum i sur. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- percepcija kulturnih razlika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- financiranje</li> </ul>	
Kahiya (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- domaće tržište</li> <li>- inozemno tržište</li> <li>- industrija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resursi</li> <li>- marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menadžment</li> <li>- znanje</li> </ul>
Toulova i sur. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak potpore vlade</li> <li>- nedostatak poticaja od strane vlade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- troškovi oglašavanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak jezičnih vještina</li> <li>- iskustvo</li> </ul>
Martinović i Matana (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vanjsko okruženje</li> <li>- pomoć od vlade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- financijski čimbenici</li> <li>- organizacija i obveza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iskustvo menadžera</li> </ul>
Paul i sur. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manjak institucija za trgovanje</li> <li>- politička pitanja</li> <li>- legalna pitanja</li> <li>- potražnja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- problemi s distribucijom</li> <li>- pristup informacijama</li> <li>- resursi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak internacionalnog iskustva</li> </ul>
Hosseini i sur. (2019)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- inovacije</li> <li>- tehnologija</li> </ul>	
Nurfarida i sur. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poslovno okruženje</li> <li>- vladine barijere</li> <li>- socio-kulturne barijere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ljudski resursi</li> <li>- kvaliteta proizvoda</li> <li>- financijski resursi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ljudski resursi</li> </ul>
Dedaj i Krasniqi (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formalne i neformalne institucije</li> <li>- informacije o tržištu</li> <li>- internacionalno brendiranje, potreba za vizom i manjak potpore vlade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vještine</li> <li>- tehnički kapacitet</li> <li>- standardi kvalitete</li> </ul>	

Izvor: izrada autorice prema Koprivnjak Popović (2024)

Prije nego donesu odluku o internacionalizaciji poslovanja mala i srednja poduzeća trebaju biti svjesna svih barijera navedenih u tablici 8. i unaprijed razviti plan kako će iste uspješno riješiti.

Nadalje, Paunović i Prebežac (2010) pak ističu da su najveći izazovi s kojima se mala i srednja poduzeća susreću prilikom internacionalizacije poslovanja su nedostatak poduzetničkih, menadžerskih i marketinških vještina. Naime, većina vlasnika-menadžera i poduzetnika početnika stručnjaci su za proizvode i usluge koje njihovo poduzeće nudi na tržištu, ali je činjenica da većini poduzetnika nedostaju šire upravljačke vještine što dugoročno negativno utječe na uspjeh poduzeća. Strateško planiranje, formiranje vizije, marketing, pronalaženje kupaca, upravljanje inovacijama, posvećenost kvaliteti, poznavanje stranih jezika, upravljanje novčanim tokovima, informacijske tehnologije i mnogi drugi elementi potrebni su za uspješno suočavanje s izazovima na međunarodnim tržištima.

Prilikom internacionalizacije poslovanja mala i srednja poduzeća susreću se s povećanom konkurencijom te ako žele uspješno poslovati na inozemnim tržištima trebaju posebnu pozornost obratiti na (Škrtić i Mikić, 2009: 293-294 prema European Commission, 2004):

- „globalne razlike u uvjetima proizvodnje (npr. troškovi radne snage) istražuju se znatno djelotvornije,
- sposobnost uvođenja inovacija i mogućnost razvijanja i apsorbiranja novih tehnologija,
- poznavanje tržišta,
- pristup kapitalu,
- dominantnog statusa u hijerarhiji poduzeća“.

Ako žele biti uspješna u internacionalizaciji vlastitog poslovanja mala i srednja poduzeća moraju kontinuirano ulagati u razvijanje međunarodnih odnosa zato što internacionalizirati poslovanje ne znači samo plasirati proizvod ili uslugu na inozemno tržište već podrazumijeva izgradnju cjelokupnog poslovanja na inozemnom tržištu.

## **5. Internacionalizacija destilerije Craft spirits**

U praktičnom dijelu diplomskog rada naglasak se stavlja na internacionalizaciju destilerije „Craft spirits“. Prvo se ukratko opisuje poslovanje destilerije „Craft spirits“, zatim se objašnjava internacionalizacija destilerije „Craft spirits“, a nakon toga se iznose spoznaje do kojih se došlo nakon provođenja intervjua s vlasnicom destilerije „Craft spirits“, Ivom Pranjić.

### **5.1. O destileriji Craft spirits**

Destileriju „Craft spirits“ otvorili su Iva i Mihovil Pranjić. Početak proizvodnje gina došao je spontano kada su za vrijeme pandemije COVID – 19 radili od kuće u Požegi i kupili mali kotao u kojem su uz pomoć recepta proizveli prvi gin. Na proizvodnju gina odlučili su se zato što su u to vrijeme isprobavali različita craft pića među kojima je bio i craft gin te su željeli proizvesti vlastiti craft gin. Nakon što su usavršili recept za proizvodnju craft gina u svibnju 2020. godine otvorili su destileriju „Craft spirits“ koja je smještena u Kaptolu, točnije u Slavoniji. Samom otvaranju destilerije prethodili su mjeseci detaljnog planiranja poslovanja, a kada su otvorili destileriju paralelno su radili na poslovima na kojima su bili zaposleni u Zagrebu. Ubrzo nakon pokretanja destilerije uvidjeli su da neće biti moguće paralelno raditi na poslovima u poduzećima u kojima su radili i razvijati poslovanje u destileriji koja je od početka doživjela brojne pozitivne reakcije među kupcima i postala poznata diljem cijele Hrvatske. Dali su otkaze na poslovima u Zagrebu, vratili se u Požegu i odlučili se u potpunosti posvetiti proizvodnji gina. Ovu odluku su donijeli zato što su bili svjesni da su tada na tržištu craft ginovi bili izuzetno traženi i smatrali su da imaju dovoljno znanja i kvalitetan proizvod za izgradnju uspješnog posla.

Iako su bili svjesni složenosti birokracije i toga da je pokretanje i vođenje poslovanja u Hrvatskoj izazovno, Mihovil je po struci pravnik, a Iva je završila Ekonomski fakultet pa su odlučili preuzeti rizik na sebe i pokrenuti poduzeće. Ono što ih je, bez obzira na to koliko su bili svjesni toga da će proces razvoja poslovanja biti zahtjevan i dugotrajan, iznenadilo bilo je to koliko teško će biti doći do relevantnih informacija vezanih za njihovo poslovanje i koliko dugotrajan proces pokretanja poslovanja će biti. Vlasnica ističe i da su oboje od početka su bili svjesni toga da pokretanja poslovanja sa sobom nosi veliku dozu neizvjesnosti i bili su spremni na to da poduhvat možda neće biti uspješan, ali su odlučili preuzeti odgovornost za svoju budućnost na sebe i pokušati

izgraditi uspješno poslovanje, a ako se poduhvat pokaže neuspješnim rezervni plan bio im je povratak u Zagreb i traženje posla u struci.

Cilj destilerije „Craft Spirits“ je proizvoditi gin te kroz promociju svojih proizvoda dočarati ljudima slavonske ljepote i okuse (Craft spirits, 2024). Osnovni podaci o destileriji „Craft spirits“ navode se u tablici 9.

**Tablica 9.** Osnovni podaci o destileriji "Craft spirits"

Osnovni podaci o destileriji „Craft spirits“	
<b>Naziv poduzeća</b>	CRAFT SPIRITS d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i turizam
<b>Godina osnivanja</b>	2020. godina
<b>Adresa</b>	Kaptol, Malca 68
<b>NKD</b>	1101 – Destiliranje, pročišćavanje i miješanje alkoholnih pića
<b>Veličina poduzeća</b>	1 – Mikro poduzeće
<b>Vlasnici</b>	Iva Pranjić, Mihovil Pranjić
<b>Direktor</b>	Mihovil Pranjić

Izvor: izrada autorice prema Poslovna.hr (2024): CompanyWall Bussiness (2024)

U tablici 9. navedene su osnovne informacije vezane za poslovanje destilerije „Craft spirits“. Kao što se može vidjeti, destilerija se klasificira kao mikro poduzeće zato što su u istoj zaposlene dvije osobe.

Poslovni rezultati destilerije „Craft spirits“ prikazani su u tablici 10.



**Tablica 10.** Poslovni rezultati destilerije "Craft spirits"

	2021.	2022.	2023.
<b>Ukupni prihodi</b>	40.264,89 €	65.769,33 €	89.210,91 €
<b>Ukupni rashodi</b>	38.118,75 €	59.778,49 €	101.068,01 €
<b>Dobitak/gubitak</b>	1.938,56 €	5.377,26 €	-11.857,10 €

**Izvor:** izrada autorice prema CompanyWall Business (2024)

U tablici 10. navedeni poslovni rezultati destilerije „Craft spirits“ za posljednje tri godine poslovanja, odnosno za razdoblje od 2021. do 2023. godine. Vidljivo je da sukladno rastu ukupnih prihoda u razdoblju od 2021. do 2023. godine rastu i ukupni rashodi. Prve dvije godine poslovanja, 2021. i 2022. godine destilerija je poslovala s dobitkom dok je treće godine poslovanja, 2023., poslovala s gubitkom. Gubitak u posljednjoj promatranoj godini rezultat je širenja poslovanja, odnosno ulaganja u proizvodnju i širenje na nova tržišta.

U poslovanju destilerije od samog početka najveći naglasak stavlja se na snažno povezivanje s lokalitetom što je vidljivo već i u samom vizualnom identitetu destilerije. Etiketa na proizvodima je specifična – predstavlja stilizirani tlocrtni oblik utvrde Starog grada, utvrde koja dominira Kaptolom, a stilizirani šesterokut s četiri lista predstavlja utvrdu s kulama, a naziv takvog oblika utvrde je „Castrum“ (Craft spirits, 2024). Na slici 4. prikazan je jedan od proizvoda iz destilerije, Castrum London Dry Gin, na kojem se jasno može vidjeti etiketa i vizualni identitet destilerije.



**Slika 4.** Vizualni identitet na proizvodu - Castrum London Dry Gin

Izvor: (Craft spirits, 2024)

Na slici 4. vidi se vizualni identitet koji se nalazi na svim proizvodima proizvedenim u destileriji. Destilerija u ponudi ima tri proizvoda koja nudi na tržištu u različitim pakiranjima. 2021. godine na tržište su plasirali London Dry gin, 2022. godine na tržište su plasirali Barrel Aged gin, a 2023. godine na tržište su plasirali Planinkovac. Proizvodi su navedeni i opisani u tablici 11.

**Tablica 11.** Destilerija "Craft spirits - proizvodi

Proizvod	Vrsta	Opis	Sastojci	Ambalaža
<b>Barrel Aged</b>	Gin	Gin koji je odležao u slavonskoj hrastovoj bačvi više od godinu dana i poprimio boju bačve	Borovica, korijander, hibiskus, menta, ružmarin, anđelika, cimet, papar, naranča, limun, klinčić, lovorov list, bazga, dud i vinova loza	0.5L
<b>London Dry</b>	Gin	Slavonski craft gin	Borovica, korijander, hibiskus, menta, ružmarin, anis, anđelika, cimet, papar, naranča, limun, bazga, dud i vinova loza	0.7L, 0.5L i 0.2L
<b>Planinkovac</b>	Biljni liker	Slavonski biljni liker od 14 začina.	Pelin, borovica, naranča, kava, hibiskus, bazga, menta, crni dud, ružmarin, vinova loza, lovorov list, anis, korijandar i anđelika	0,75L i 0,2L

**Izvor:** izrada autorice prema Craft spirits (2024)

U tablici 11. navedena su tri proizvoda koja se proizvode u destileriji „Craft spirits“. Proizvodi se razlikuju prema sastojcima, načinu proizvodnje i dolaze u ambalažama različite veličine.

Okruženje u kojem su pokretali destileriju je na početku je bilo skeptično, ali nakon prve godine poslovanja pokazalo se da interes za ginovima sve više raste i da se broj kupaca koji svakodnevno naručuju njihove ginove raste. U razvoju poslovanja uvelike su im pomogle mreže kontakata koje su izgradili kroz studiranje i poslove nakon završetka studiranja. Prvi kupci su im bili obitelj, poznanici i bivše kolege na poslu, a poslije su se kroz promotivne aktivnosti i word of mouth, na web shopu pojavili novi kupci.

Vlasnica destilerije smatra da im je u poslovanju i prepoznatljivosti na svjetskoj razini pomoglo to što su već na početku poslovanja svoj gin poslali na natjecanje u London, „London Spirits Competition“, na kojem je London Dry gin uvršten u deset najboljih ginova u svijetu, a Barrel Aged gin je osvojio srebro na istom natjecanju. Nakon što su dobili nagrade na ovom natjecanju veliki broj članaka na online portalima, odnosno medija prenio je uspjeh destilerije što je privuklo pozornost velikog broja kupaca iz različitih država koji su naveliko počeli kupovati proizvode putem web shopa, a destilerij je proizvode počela distribuirati i u različite prodavaonice, restorane, suvenirnice i kafiće diljem Hrvatske.

## **5.2. Internacionalizacija destilerije Craft spirits**

U ovom poglavlju opisuje se internacionalizacija destilerije „Craft spirits“. Od samog pokretanja poslovanja vlasnici destilerije dobivaju brojne upite fizičkih kupaca iz različitih država, a kao prijelomni trenutak kada je interes kupaca počeo biti iznimno velik vlasnica izdvaja prilog koji je snimljen o destileriji i emitiran u sklopu emisije „Plodovi zemlje“ koji se emitira na programu HRT 1 svake nedjelje. Nakon emitiranja priloga web shop destilerije posjetio je toliki broj ljudi da je web stranica u sklopu koje se nalazi web shop pala. Proizvode iz destilerije od samog početak poslovanja mogu kupiti kupci iz cijeloga svijeta, a veliki broj narudžbi dolazi iz zemalja na području Europe. Najviše narudžbi izvan Hrvatske dolazi iz Njemačke i Austrije.

S obzirom na to da je je u pitanju craft proizvodnja koja iziskuje jako puno vremena i ne proizvode se velike količine proizvoda trenutno se proizvodi iz destilerije plasiraju putem distributera na tri inozemna tržišta - Australija, Slovenija i Švicarska. Sva tri distributera kontaktirala su destileriju i tako su započele suradnje. Količine koje se distribuiraju na inozemna tržišta pomno su odabrane i određene te se proizvodi mogu kupiti samo u određenim hotelima, restoranima i suvenirnicama. Suradnja s prethodno navedenim distributerima došla je spontano i već godinama je uspješna pa vlasnica ističe da je do internacionalizacije poslovanja došlo spontano i kroz godine, odnosno ne postoji trenutak u kojem je donesena odluka da će se poslovanje internacionalizirati. Na unaprjeđenju poslovanja destilerije i proizvodima koji se proizvode u destileriji stalno se ulaže, a poslovne suradnje su, može se zaključiti, rezultat napora koji vlasnici ulažu u poduzeće.

Jedini pregovori koji su do sada propali bili su oni s Nigerijom kada se lanac svjetski poznatih hotela javio i rekao da želi uvesti Castrum ginove u hotel u Nigeriji, ali nakon višemjesečnih pregovora dogovor nije postignut zbog velikog broja zahtjeva od strane hotela i carine u Nigeriji. Pregovori su osim zbog brojnih zahtjeva hotela koji su se kosili s poslovanjem destilerije propali i zbog brojnih regulativa koje su se morale ispoštovati kako bi se gin iz Hrvatske uvezao u Nigeriju.

Kao glavni motiv za internacionalizaciju destilerije vlasnica ističe širenje poslovanja i postizanje prepoznatljivosti proizvoda na inozemnim tržištima. Vlasnica smatra da je hrvatsko tržište malo i na internacionalizaciju gleda kao na logičan slijed u poslovanju poduzeća koja žele uspješno poslovati. Naravno, ne smije se zanemariti i to da poduzetnici pri internacionalizacije trebaju paziti da suradnje budu koncipirane tako da iste donose profit vlasnicima poduzeća, a destilerija je to uspjela zahvaljujući velikoj podršci distributera s kojima surađuje.

Iz navedenoga se uviđa da su motivi destilerije za internacionalizacijom bili pristup novim i većim tržištima, dobivanje pristupa dobavljačima, ispunjavanje izvoznih ambicija i ostvarenje strateškog razvoja poduzeća. Push čimbenik za internacionalizaciju poslovanja uočen kroz razgovor s vlasnikom je želja vlasnika za širenjem poslovanja. Pull čimbenici za internacionalizaciju poslovanja uočeni kroz razgovor s vlasnikom je atraktivnost i resursi partnera na inozemnim tržištima i liberalizacija međunarodnog tržišta. Interaktivni push – pull čimbenici za internacionalizaciju poslovanja uočeni kroz razgovor s vlasnikom su dinamika učećih organizacija, iskorištavanje sposobnosti, proizvoda i resursa te međunarodne potrebe kupaca i dobavljača.

Vlasnica navodi da bi joj bilo drago kada bi sve što im je potrebno u proizvodnji mogli pronaći u Hrvatskoj, ali, nažalost, to nije moguće. Jedna od stvari koje uvoze su boce u kojima prodaju svoje proizvode, ali uvoz ide preko hrvatskog distributera. Također, neke od stvari koje su im potrebne za proizvodnju nabavljaju od talijanskih distributera. Vlasnica napominje da sve što im je potrebno za rad se trude pronaći kod domaćih dobavljača, ali ako to nije moguće onda kontaktiraju i surađuju s ljudima i poduzećima izvan Hrvatske.

Iz iskustva, vlasnica destilerije ističe da proces internacionalizacije nije niti malo jednostavan i da iziskuje jako dobru komunikaciju, povjerenje između partnera i pomno planiranje cjelokupnog procesa od slanja pa do prodaje proizvoda. Kao najveće prednosti internacionalizacije vlasnica destilerije ističe prepoznatljivost na novom tržištu i povećanje broja upita fizičkih kupaca s inozemnim tržišta. Ključno za uspješnu internacionalizaciju poslovanja prema vlasnici destilerije

je dobra komunikacija, detaljno razrađen plan internacionalizacije, pomno planiranje proizvodnje i isporuke proizvoda na inozemna tržišta. Također, potrebno je biti uporan, detaljan i održavati dijalog između distributera i proizvođača, a naglasak treba biti na tome da sami proizvodi koji se distribuiraju budu što kvalitetniji kako bi zadovoljili potrebe kupaca.

Pri internacionalizaciji poslovanja destilerija u niti jednom trenutku prije ni tijekom internacionalizacije nije koristila potpore. Prvenstveno zato što nisu naišli na potpore koje bi im pomogle i olakšale proces internacionalizacije. Iz vlastitog iskustva internacionalizacije poslovanja vlasnica destilerije vidi potrebu za potporama i edukacijama putem kojih bi se poduzetnicima dao pristup informacijama koje su im od važnosti pri internacionalizaciji. Ne primjer, poduzetnicima bi od velike pomoći bilo kada bi mogli dobiti pristup informacijama vezanim za carinu. Točnije, kada bi mogli dobiti informacije vezane za carinjenje robe, prijevoz, dokumentaciju koja je potreba za carinjenje pri izvozu robe, najsigurnijim načinima slanja robe u inozemstvo, načinima naplaćivanja robe iz inozemstva i slično. Kako ne postoji dokument u kojem bi sve prethodno bilo navedeno, vlasnici destilerije su pri internacionalizaciji poslovanja morali sve sami istraživati, informirati se i pronaći odgovore na pitanja koja su imali. Kada bi svi dokumenti bili na jednom mjestu ili kada bi netko održavao edukacije vezane za internacionalizaciju poslovanja zasigurno bi se puno više poduzetnika odlučilo internacionalizirati vlastita poslovanja i to bi uvelike olakšalo proces internacionalizacije poduzetnicima.

Malim i srednjim poduzetnicima koji će poslovanje internacionalizirati u budućnosti vlasnica destilerije savjetovala bi da prvo, na temelju veličine poduzeća i proizvodnih kapaciteta, odluče koje tržište im je primarno, a zatim donesu odluku na koja inozemna tržišta žele proširiti poslovanje. Destileriji je primarno tržište domaće. Iako su internacionalizirali dio poslovanja i danas, nakon četiri godine, većina poslovanja odvija se na domaćem tržištu. Nadalje, vlasnica ističe da mali i srednji poduzetnici pri internacionalizaciji poslovanja posebnu pozornost trebaju obratiti tijekom pregovaranja oko ulaska na inozemno tržište zato što je važno jasno definirati predviđene količine za neki duži vremenski period kako bi uvidjeli koliko im se ulazak na inozemna tržišta (ne) uklapa u financijski plan, odnosno novčani tok te hoće li uspjeti istovremeno zadovoljiti potrebe na primarnom i sekundarnim tržištima. Od izrazite je važnosti da poduzetnici nikad ne zaborave da uvijek moraju biti sposobni zadovoljiti potrebe lojalnih kupaca na primarnom tržištu zato što su lojalni kupci ti koji omogućuju poduzeću nesmetano poslovanje. Ako se

poduzetnik zanese i prevelike količine proizvoda plasira na inozemna tržišta može se pojaviti problem sa nestašicom proizvoda na primarnom tržištu što će se lose odraziti na poslovanje poduzeća. Kako se to ne bi dogodilo poduzetnici moraju biti svjesni svojih mogućnosti i dobro upoznati kupce na primarnom i sekundarnim tržištima.

Vlasnica je navela vlastiti primjer iz kojega bi mala i srednja poduzeća mogla uvidjeti važnost provjeravanja inozemnih tržišta i dogovaranja suradnji na istima - destilerija je u jednom trenutku, kada se pročulo za njihove proizvode na inozemnim tržištima, dobila upit iz Francuske za isporuku velike narudžbe. Upit je bio koncipiran tako da je zaista bilo teško posumnjati da nešto nije u redu, ali vlasnici destilerije od početaka poslovanja jako su oprezni oko toga s kim ulaze u posao pa su se odlučili istražiti poduzeće od kojega su dobila upit. Na prvi pogled sve se činilo u redu, izmjena poruka tekla je glatko i činilo se da će se destilerija proširiti na tržište u Francuskoj. Budući da se radilo o zaista jako velikoj narudžbi prije potpisivanja suradnje vlasnici su za svaki slučaj odlučili kontaktirati Hrvatsku gospodarsku komoru kako bi provjerili osobu koja ih je kontaktirala u ime poduzeća. Hrvatska gospodarska komora kontaktirala je hrvatsko veleposlanstvo u Francuskoj koje je naposljetku saznalo da poduzeće zaista postoji, ali osoba koja im je slala mailove je ukrala identitet, odnosno lažno se predstavljala kao osoba iz tog poduzeća iako u poduzeću nikad nije bila zaposlena. U opsežnom odgovoru Hrvatske gospodarske komore vlasnici destilerije saznali su da su neka manja poduzeća „nasjela“ i izgubila veliki dio novca i robe. Od tog trenutka vlasnici destilerije dodatno su oprezni i svima ističu koliko je važno prije donošenja odluke o internacionalizaciji poslovanja istražiti sve vezano za tržište, partnere i kupce te jasno utvrditi sve moguće uvjete prije same realizacije internacionalizacije.

Upravo zbog opreza s kojim pristupaju u svakodnevnom poslovanju i u procesu internacionalizacije poslovanja vlasnici destilerije zadovoljni su s poslovanjem na tržištima na kojima trenutno posluju te žele postepeno povećavati kapacitete i količinu proizvoda na tržištima na kojima su trenutno prisutni. Također, imaju u planu, postepeno i kada budu smatrali da je pravo vrijeme, proširiti se na nova tržišta s naglaskom na širenje s novim biljnim likerom Planinkovcem, a neka od tržišta koja su trenutno u planu su Italija, Austrija i Njemačka s obzirom na to da su to države u kojima stanovnici kupuju i vole konzumirati biljne likere.

Kao što je prethodno istaknuto, destilerija će i u budućnosti nastaviti raditi na izgradnji brenda, ali naglasak se ne stavlja na veliki širenje i rast proizvodnje zato što je plan da destilerija uvijek ostane

mala destilerija u kojoj se proizvode kvalitetni, ukusni, svjetski nagrađivani proizvodi. Postepeno će se nastaviti širiti proizvodni kapaciteti i uvest će se novi proizvodi, ali samo u količinama koje dopuštaju vlasnicima destilerije da i dalje uspješno kontroliraju svaki aspekt proizvodnje pića u svojoj destileriji. Cilj koji su vlasnici destilerije postavili pred sebe u budućnosti je „modernizirati proizvodnju u destileriji, ali i napraviti veću kušonu i nekoliko smještajnih jedinica“. Ono što se može primijetiti kod vlasnika destilerije je to da su isti iznimno pristupačni, prizemljeni ljudi koji teže tome da kroz svoje poslovanje proizvedu kvalitetne proizvode za svoje kupce te da imaju dovoljno znanja, strpljenja i dobro razrađen plan za daljnji razvoj svog poslovanja na domaćem i inozemnim tržištima. Upravo prethodno navedeno dovodi do zaključka da će destilerija u budućnosti nastaviti biti i više nego uspješna među kupcima na domaćem tržištu i da će se proces internacionalizacije nastaviti uspješno provoditi na postojećim inozemnim tržištima kao i na tržištima na koja će se tek ući u budućnosti.

Nakon prikupljanja informacija o destileriji „Craft spirits“ i intervjuu provedenog s vlasnikom destilerije uvidjelo se da je destilerija born global poduzeće zato što od samog početka poslovanja proizvode izvozi na inozemna tržišta i uviđa da je domaće tržište premalo za strateški razvoj poslovanja. Također, uviđa se da destilerija uspješno posluje zato što su vlasnici svjesni važnosti planiranja svih aspekata poslovanja, uključujući i procesa internacionalizacije poslovanja, i toga da su za uspješnu internacionalizaciju poslovanja potrebni motivirani zaposlenici, dobri poslovni partneri na inozemni, tržištima, vrijeme i kvalitetni proizvodi.



## 6. Zaključak

Svako poduzeće teži tome da stekne konkurentsku prednost na tržištu, stvori si preduvjete za rast i razvoj, a jedan od načina na koji poduzeća, s naglaskom na mala i srednja poduzeća, mogu postići prethodno navedeno je kroz internacionalizaciju poslovanja. O važnosti internacionalizacije poslovanja najviše govori činjenica da se u svijetu unazad nekoliko desetljeća povećava broj poduzeća koja se odmah po pokretanju poslovanja odlučuju internacionalizirati svoje poslovanje. Ova poduzeća nazivaju se born global poduzeća, a za njih je karakteristično to što ne posluju prvo isključivo na domaćim tržištima dok ne dosegnu maksimum na istima i uvide da su prerasla domaća tržišta već se odlučuju internacionalizirati poslovanje odmah po pokretanju istoga ili vrlo brzo nakon pokretanja poslovanja.

Jedno od born global poduzeća iz Hrvatske je destilerija „Craft spirits“ koja posluje od 2020. godine te je od samog početka poslovanja uspješno internacionalizirala svoje poslovanje. Uspješno poslovanje destilerije kao i uspjeh koji destilerija ostvaruje na inozemnim tržištima Australije, Slovenije i Švicarske rezultat je kontinuiranog ulaganja u poslovanje, rada na izgradnji odnosa s kupcima i dobavljačima, detaljnog planiranja internacionalizacije poslovanje, uviđanjem prilika koje se nude na domaćem i inozemnim tržištima te želje vlasnika destilerije da napornim radom i ulaganjem u razvoj kvalitetnih proizvoda razviju uspješno poslovanje.

Iz diplomskog rada može se zaključiti da internacionalizacija poslovanja ima brojne prednosti za poduzeća, neovisno o kategorizaciji poduzeća. Također, u radu je vidljivo da je prilikom internacionalizacije važno da poduzeće na vrijeme uoči prilike na inozemnim tržištima, pronađe dobre poslovne partnere i da cjelokupni proces internacionalizacije isplanira do najsitnijih detalja kako bi isti protekao što jednostavnije i uspješnije.

Doprinos diplomskog rada ogleda se u tome što se u istome predstavlja i analizira poslovanje jednog born global poduzeća na čijem primjeru se može vidjeti da mikro poduzeće uz motivirane poduzetnike, dobar strateški plan poslovanja, detaljno planiranje internacionalizacije, kvalitetan odnos s dobavljačima i izgradnju odnosa s kupcima može uspješno izgraditi prepoznatljiv brand na internacionalnim tržištima. Ovaj diplomski rad može poslužiti u budućim istraživanjima vezanim za internacionalizaciju poslovanja s naglaskom na born global poduzeća.

## Literatura

1. Baković, T. i Ledić-Purić, D. (2011). *Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća*. Poslovna izvrsnost, 5 (2), 27-42. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/75460> (pristupljeno: 04. lipnja 2024.)
2. Bistričić, A., Agatić, A. i Kuzman, Z. (2011). *Značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije*. Pomorstvo, 25 (1), 145-158. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/69644> (pristupljeno: 02. lipnja 2024.)
3. Buble, M. i Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Split: RRiF – plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge
4. Cetina, E. i Škrinjar, S. (2023). *Uloga poduzetničke infrastrukture u poticanju razvoja maloga i srednjega poduzetništva u Republici Hrvatskoj*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 14 (1), 13-22. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/306583> (pristupljeno: 11. lipnja 2024.)
5. CompanyWall Business. (2024). *CRAFT SPIRITS d.o.o.* Dostupno na <https://www.companywall.hr/tvrtka/craft-spirits-doo/MMLyAHNY> (pristupljeno: 08. rujna 2024.)
6. Craft spirits. (2024). *Naša priča*. Dostupno na <https://castrum.hr/nasa-prica/> (pristupljeno: 07. rujna 2024.)
7. Craft spirist. (2024). *Castum London Dry Gin 0.5L*. Dostupno na <https://castrum.hr/proizvod/london-dry-gin-05/> (pristupljeno: 08. rujna 2024.)
8. Craft spirits. (2024). *London Dry*. Dostupno na <https://castrum.hr/kategorija-proizvoda/london-dry/> (pristupljeno: 08. rujna 2024.)
9. Craft spirits. (2024). *Barrel Aged*. Dostupno na <https://castrum.hr/kategorija-proizvoda/barrel-aged/> (pristupljeno: 08. rujna 2024.)
10. Craft spirits. (2024). *Planinkovac*. Dostupno na <https://castrum.hr/kategorija-proizvoda/planinkovac/> (pristupljeno: 08. rujna 2024.)
11. Fina. (2023). *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini – razvrstani po veličini*. Dostupno na <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2022.-godini-razvrstani-po-velicini> (pristupljeno: 05. srpnja 2024.)

12. Gabrielsson, M., Kirpalani, V. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A. i Zucchella, A. (2008). *Born globals: Propositions to help advance the theory*. *International business review*, 17(4), 385-401.
13. Garača, N. i Garača, Z. (2017). *Položaj malih i srednjih poduzeća Virovitičko-podravске županije*. *Praktični menadžment*, 8 (1), 18-28. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/195827> (pristupljeno: 04. lipnja 2024.)
14. Knight, G. A. i Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35, 124-141.
15. Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o
16. Koprivnjak, T. (2020). *Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj: izazovi, pretpostavke i pristupi* (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek)
17. Koprivnjak Popović, T. (2024). *Internationalisation of small and medium sized enterprises – insights from the literature*. *Ekonomska misao i praksa*, (0), 0-0. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/317477> (pristupljeno: 02. srpnja 2024.)
18. Kutnjak, G. (2010). *Europska unija u funkciji poticanja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva*. *Poslovna izvrsnost*, 4 (2), 79-90. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/60700> (pristupljeno: 17. lipnja 2024.)
19. Lazibat, T., Baković, T. i Lulić, L. (2006). *Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi*. *Ekonomski pregled*, 57 (1-2), 64-79. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/8015> (pristupljeno: 11. lipnja 2024.)
20. Malenica, N. i Dorbić, B. (2014). *Internacionalizacija poslovanja poduzeća*. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 5 (1), 65-74. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/126990> (pristupljeno: 20. lipnja 2024.)
21. Marković, M. (1992). *Međunarodni marketing i proces internacionalizacije poduzeća*. *Ekonomska misao i praksa*, 1 (1), 143-155. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/221961> (pristupljeno: 20. lipnja 2024.)
22. Miočević, D. i Crnjak-Karanović, B. (2010). *Nova stvarnost internacionalizacije malog i srednjeg poduzetništva: gledište sposobnosti*. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 23 (3), 0-0. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/59417> (pristupljeno: 25. lipnja 2024.)

23. Mikić, M., Primorac, D. i Kozina, G. (2016). *Preispitivanje veze između internacionalizacije i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća*. Tehnički vjesnik, 23 (4), 1201-1206. Preuzeto s <https://doi.org/10.17559/TV-20150701204258> (pristupljeno: 22. lipnja 2024.)
24. Mitić, S. i Rakita, B. (2020). Uloga društvenih i poslovnih mreža u internacionalizaciji poduzeća koja se rano globaliziraju (engl. born global): Dokazi iz Srbije. *Market-Tržište*, 32 (1), 0-0. Preuzeto s <https://doi.org/10.22598/mt/2020.32.1.47> (pristupljeno: 03. rujna 2024.)
25. Nanić, A. (2013). *Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske unije*. *Tranzicija*, 15. (31.), 96-106. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/108368> (pristupljeno: 12. srpnja 2024.)
26. Paunović, Z. i Prebežac, D. (2010). *Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća*. *Market-Tržište*, 22 (1), 0-0. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/62112> (pristupljeno: 01. srpnja 2024.)
27. Pavić, A. i Šundalić, A. (2021). *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Osijek: Filozofski fakultet
28. Ploh, M. (2017). *Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj*. *FIP - Financije i pravo*, 5 (1), 79-106. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/185842> (pristupljeno: 07. lipnja 2024.)
29. Ploh, M. (2024). *Financiranje malih i srednjih poduzeća iz sredstava fondova Europske unije u obliku zajmova*. *FIP - Financije i pravo*, 12 (1), 9-22. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/318982> (pristupljeno: 07. lipnja 2024.)
30. Poslovna.hr. (2024). *CRAFT SPIRITS d.o.o.* Dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/craft-spirits/1665911/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1> (pristupljeno: 08. rujna 2024.)
31. Rasmussen, E. S. i Madsen, T. K. (2002). *The born global concept*. In Paper for the EIBA conference (pp. 1-26)
32. Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M. (1999). *Internacionalizacija maloprodaje kao važan čimbenik razvoja turističke ponude*. *Ekonomski misao i praksa*, 8 (2), 177-195. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/222561> (pristupljeno: 11. lipnja 2024.)

33. Sudarić, Ž. (2013). *Poduzetničkim kompetencijama do razvoja malog i srednjeg poduzetništva*. Učenje za poduzetništvo, 3 (1), 103-110. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130300> (pristupljeno: 15. lipnja 2024.)
34. Škrtić, M. i Mikić, M. (2009). *Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske*. Ekonomski pregled, 60 (5-6), 290-311. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/38761>(pristupljeno: 03. srpnja 2024.)
35. Tanev, S. (2012). Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. *Technology Innovation Management Review*.
36. Udovičić, A. (2011). *Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo*. Učenje za poduzetništvo, 1 (1), 405-416. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130171> (pristupljeno: 11. lipnja 2024.)
37. Zakon.hr. (2023). *Zakon o računovodstvu NN 78/25, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23*. Dostupno na <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> (pristupljeno: 10. svibnja 2024.)
38. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Motivi malih i srednjih poduzeća za internacionalizacijom poslovanja .....	12
<b>Slika 2.</b> Uppsala model – faze u procesu internacionalizacije .....	14
<b>Slika 3.</b> Uppsala model internacionalizacije .....	15
<b>Slika 4.</b> Vizualni identitet na proizvodu - Castrum London Dry Gin .....	26

## Popis tablica

<b>Tablica 1.</b> Prednosti i nedostaci malih poduzeća .....	5
<b>Tablica 2.</b> Kategorizacija mikro, malih i srednjih poduzeća.....	7
<b>Tablica 3.</b> Rezultati mikro, malih i srednjih poduzetnika u Republici Hrvatskoj u 2022. godini .	8
<b>Tablica 4.</b> Born global poduzeća - vizija i izvoz na inozemna tržišta .....	17
<b>Tablica 5.</b> Čimbenici koji utječu na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća .....	18
<b>Tablica 6.</b> Utjecajni čimbenici na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća.....	19
<b>Tablica 7.</b> Interne i eksterne barijere u internacionalizaciji poslovanja.....	20
<b>Tablica 8.</b> Barijere u internacionalizaciji poduzeća .....	21
<b>Tablica 9.</b> Osnovni podaci o destilaciji "Craft spirits" .....	24
<b>Tablica 10.</b> Poslovni rezultati destilacije "Craft spirits".....	25
<b>Tablica 11.</b> Destilacija "Craft spirits - proizvodi.....	27

## Prilog

Pitanja postavljena tijekom intervjuiranja vlasnice destilerije „Craft spirits“, Ive Pranjić:

1. Kada i zašto ste se odlučili pokrenuti destileriju "Craft spirits"? Kako ste došli do ideje i kako ste prepoznali da je ta ideja i prilika na tržištu?
2. Možete li ukratko opisati Vaše početke u poslovanju? Jeste li bili spremni na sve što pokretanje i vođenje poslovnog pothvata nosi sa sobom?
3. Kako je Vaše okruženje reagiralo?
4. Koliko Vam je trebalo da steknete naklonost kupaca na tržištu i kako ste to uspjeli?
5. U kojem trenutku ste se odlučili internacionalizirati Vaše poslovanje? Kako ste znali da ste spremni?
6. Koji su vam bili glavni motivi za internacionalizaciju?
7. Opišite tijek internacionalizacije Vašeg poslovanja.
8. Na koja tržišta trenutno izvozite Vaše proizvode?
9. Uvozite li nešto potrebno za vašu proizvodnju (sirovine, materijale, alate...)?
10. Suradujete li s nekim partnerima/poduzećima iz inozemstva? Ako da, na koji način?
11. Kako odabirete tržišta na koja želite izaći s Vašim proizvodima?
12. Jeste li na svim tržištima na koja ste odlučili izaći postigli uspjeh ili ste od nekog tržišta morali odustati?
13. Koliko Vam je vremenski i financijski izazovno izaći na nova tržišta?
14. Možete li navesti prednosti koje ste uočili nakon što ste internacionalizirali Vaše poslovanje?
15. S kojim izazovima se susrećete prilikom internacionalizacije Vašeg poslovanja?
16. Prema Vašem dosadašnjem iskustvu, što je ključno za uspješnu internacionalizaciju vašeg poduzeća?
17. Što bi vam u vidu bilo kojeg oblika potpora bilo korisno za internacionalizaciju?
18. Koji savjet biste dali malim ili srednjim poduzetnicima koji se tek trebaju odlučiti na internacionalizaciju poslovanja?
19. Imate li razrađen plan za nastavak internacionalizacije poslovanja u budućnosti?
20. Gdje vidite Vaše poslovanje u budućnosti?