



Akcijski plan za internacionalizaciju malog i srednjeg poduzetništva u prekograničnom partnerskom području (Lipik, Orašje i Garešnica)



Autor: Nevzet Sefo

Ožujak 2018.



Sadržaj

1. UVOD	3
2. Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća	5
3. Osnovni pokazatelji stanja i kretanja izvoza BiH i RH	8
3.1 Bosna i Hercegovina	8
3.2. Republika Hrvatska	15
4. Faktori utjecaja na internacionalizaciju	20
4.1. Unutarnji faktori procesa internacionalizacije	20
4.2. Eksterni faktori poslovanja	21
5. Barijere internacionalizacije malih i srednjih poduzeća	23
5.1. Interne barijere internacionalizacije	24
5.2. Eksterne barijere internacionalizacije	24
6. Rezultati empirijskog istraživanja o internacionalizaciji poslovanja malih i srednjih poduzeća	26
6.1. Motivi za internacionalizaciju poslovanja	26
6.2. Faktori utjecaja i barijere internacionalizacije	27
7. Akcijski plan 2018. – 2019.	29
7.1. Osigurati kvalitetno informiranje izvoznika	30
7.2. Pokrenuti umrežavanje izvoznika	31
7.3. Pokrenuti edukaciju izvoznika	32
7.4. Uvesti usluge savjetovanja za izvoznike	34
7.5. Ojačati podršku nastupima u inozemstvu	35
7.6. Osigurati podršku u privlačenju fondova za internacionalizaciju MSP	35
7.7. Osigurati kvalitetnu poslovnu infrastrukturu	36
8. Zaključak	39
LITERATURA	41
Prilozi	43
Prilog 1: Popis tablica	43
Prilog 2: Popis slika	44
Prilog 3: Anketni upitnik za javni sektor	45
Prilog 4: Anketni upitnik za privatni sektor	47

1. UVOD

Svrha ovog projektnog zadaka je identificirati najvažnije faktore utjecaja i barijere koje utječu na izlazak MSP-a na inozemna tržišta, te na jednom mjestu na sustavan i pregledan način prikazati aktivnosti i mjere kojima partnerske jedinice lokalne samouprave mogu doprinijeti podršci domaćim izvoznima i pospješiti plasman njihovih proizvoda i usluga na inozemna tržišta.

Mala i srednje velika poduzeća (MSP) imaju središnju ulogu u svakoj nacionalnoj ekonomiji, pa tako i u ekonomijama Bosne i Hercegovine i Republike Hrvatske. Smatra se kako su ovi poslovni subjekti glavni izvor poduzetničkih vještina, inovacija i zaposlenja te kao takva ostvaruju značajan utjecaj na ekonomski razvoj zemlje. Između ostalog, MSP utječu i na rast društvenog proizvoda te potiču veću izvoznu konkurentnost nacionalne ekonomije. Otvoreno gospodarstvo, odnosno intenzivno sudjelovanje u međunarodnoj razmjeni robe i usluga uvjet je gospodarskog i svekolikog drugog razvitka i napretka za male zemlje u koju skupinu spadaju Bosna i Hercegovina i Hrvatska.¹ Međunarodno poslovanje među malim i srednjim poduzetnicima je tema od velikog značaja, prvenstveno zahvaljujući znatnim učincima na gospodarski rast. MSP su pokretač ekonomskog razvoja na nacionalnoj, regionalnoj i svjetskoj razini. Postoje mnogi problemi s kojima se susreću mala i srednja poduzeća kod međunarodnog poslovanja.²

Jedan od glavnih problema internacionalizacije MSP je ograničen kapacitet istraživanja inozemnih tržišta. Glavni uzrok prethodno navedene teze je nedostatak menadžerskih vještina i znanja, odnosno nedostatak potrebnog upravljačkog znanja o internacionalizaciji. Međutim, postoje još mnoge prepreke kao što su nedostatak kapaciteta proizvodnje za inozemna tržišta, kao i nedostatak obrtnog kapitala (nedostatak povoljnog novca) za financiranje izvoza. Inicijativa za uklanjanje prepreka za internacionalizaciju MSP, odnosno za olakšanje pristupa međunarodnim tržištima posebno je vidljiva unutar granica Europske unije.

Rast i inovacijski potencijal malih i srednjih poduzeća bit će odlučujuća karika za budući prosperitet Europske unije. Jedna od najistaknutijih prepreka prema ovom istraživanju je zahtjevna „papirologija“, odnosno birokratske procedure kojih mala i srednja poduzeća najčešće nisu svjesna prilikom izlaska na strana tržišta. Zakoni i propisi koji vrijede na nacionalnim tržištima, često ne vrijede na regionalnim i svjetskim, te dolazi do problema u međunarodnom poslovanju. Često se događa da poduzeća nemaju odgovarajuće informacije sa stranih tržišta te im je potrebna pomoć pri pronalaženju i identifikaciji poslovnih partnera. Mnogi mali i srednji poduzetnici unatoč svim navedenim preprekama izlaze na međunarodna tržišta nedovoljno pripremljeni, što negativno utječe na njihovo buduće poslovanje.³ Globalizacija poslovanja dodatno utječe na sve veću potrebu za

¹ Matić, B. (2004): Međunarodno poslovanje, Sinergija, Zagreb, str. 165-204.

² OECD, (2009): "Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD, raspoloživo na: <http://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>, [05.02.2015.].

³ Petrićević, P. (2015): Faktori utjecaja na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća, Sveučilište u Splitu, Split



uključenošću sektora malog gospodarstva i internacionalno poslovanje. Stoga se smatra važnim analizirati i identificirati glavne faktore utjecaja i barijere na internacionalizaciju poslovanja, posebno skupine MSP, obzirom na njihova posebna obilježja u odnosu na velike poslovne subjekte. U tom smislu, razumijevanje faktora utjecaja na internacionalizaciju poslovanja MSP u Bosni i Hercegovini i Hrvatskoj može osigurati prilagođavanje sustavu mjera poticanja i potpora malom gospodarstvu radi jačanja izvozne usmjerenosti njihova poslovanja.

Obzirom da sektor malog gospodarstva u nacionalnim gospodarstvima ima specifična obilježja ovisno o obilježjima ukupnog gospodarstva, čini se važnim analizirati okolnosti i obilježja internacionalizacije MSP u pojedinim, nacionalnim gospodarstvima, posebno u zemljama u tranziciji kakve su Bosna i Hercegovina i Hrvatska.

Zato je izuzetno važna uloga nadležnih ministarstava i potpornih institucija u obje države da utvrde i provode takve mjere gospodarske politike, koje će utjecati na kvalitetnije povezivanje velikih s malim i srednjim poduzetnicima, radi uspješnijeg nastupa kako na domaćem, tako i na inozemnim tržištima.



2. Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća

U današnje vrijeme dešavaju se velike promjene u svijetu. Svijet u čijem centru stoji nacionalna ekonomija i nacionalna država, mijenja se gotovo iz temelja. Da bi se izrazile sve te velike promjene i dešavanja, dolazi se do pojma globalizacije, sile koja stvara novi svijet, diktira nove uvjete i utječe na čitavo čovječanstvo.

Globalizacija je u svojoj orijentaciji maksimiziranje globalnih profita i prijetnja kvalitetu života na planeti, posebno zemalja u tranziciji. Bez obzira na negativne aspekte globalizacije, njenu pojavu bi trebalo prihvatiti kao izazov za mogućnosti koje ona nudi u ekonomskom razvoju i rastu. Dok je nekada, za veliki broj poslovnih aktivnosti bilo dovoljno poznavati samo lokalne prilike, afirmacijom procesa globalizacije tržišta javlja se spoznaja da bez uvida u kompleksne razvojne tendencije, gotovo svako lokalno djelovanje postaje u velikoj mjeri problematično. Drugim riječima, globalizacija tržišta, kao rastuća korelacija njegovih pojedinih segmenata, daje nove pretpostavke poslovanja u međunarodnim okvirima. Od učesnika na svjetskom tržištu zahtjeva se nova kvaliteta u pogledu izbora modaliteta za uključivanje na globalizirano svjetsko tržište.

Napuštanje starih paradigmi, tradicionalnih koncepata i definiranje novih pristupa međunarodnom poslovanju, podvlači potrebu da se svi akteri uključe na globalno tržište u kompleksnijem obliku kako bi se izvršila njihova potpunija integracija u međunarodne ekonomske tokove. Promjene u globalnom okruženju dovele su do povećane slobode odvijanja međunarodnog poslovanja, ali i promijenjenih uvjeta za ostvarivanje konkurentnosti.

Ekonomске, političke, tehnološke, kulturne, demografske, ekološke i druge tendencije u okruženju imaju značajne utjecaje na sam razvoj makro tržišta.

Internacionalizacija poslovanja dug je i zahtjevan put za svako poduzeće na kojem se susreće s nizom nepoznanica, ponajviše onih iz nepoznatog inozemnog okruženja, a najjednostavnije se može opisati kao širenje ekonomske aktivnosti izvan granica domicilne ekonomije. Gotovo sva poduzeća na svijetu barem jednom su za vrijeme svog životnog vijeka na neki način ostvarili suradnju s inozemstvom. Domaća tržišta u većini slučajeva postaju nedostatna za ekspanziju, odnosno za rast profitabilnosti te se poduzeća okreću stranim tržištima. Liberalizacija tržišta te razvoj tehnologije i komunikacija omogućili su olakšan pristup stranim tržištima za mala i srednja poduzeća.

Oblici suradnje s inozemstvom kreću se od onih najjednostavnijih, odnosno uvoza i izvoza, do složenih oblika. Proces internacionalizacije poslovanja poduzeća iznimno je bitan korak u razvoju istog te mu se treba pristupiti ozbiljno uz detaljna istraživanja prije realizacije. Mnogobrojne različitosti između domaćeg i stranih tržišta poput jezika, kulture, političkog i zakonodavnog uređenja faktori su koji uvelike otežavaju i mogu ugroziti sam proces internacionalizacije. Unatoč globalizaciji koja je svijet svela na "globalno selo" izjednačavajući potrebe i želje potrošača diljem svijeta, prilikom kreiranja marketinških planova potrebno je modificirati one elemente istih koji izravno utječu na profitabilnost proizvoda ili usluge na stranim tržištima.

Ključan korak u procesu koji se odvija prije istupanja poduzeća na strana tržišta je selekcija istih, odnosno odabir onih na koje poduzeće planira širiti poslovanje. Nužna je detaljna analiza potencijalnih zemalja i u konačnici odabir one ili onih na kojima poduzeće može ostvariti svoj cilj koji je isti za sva poduzeća, poslovala ona na domaćem ili stranom tržištu, a to je uz što manje inputa proizvesti što veći output i pritom biti društveno odgovoran i politički korektan.

Unatoč mnogobrojnim poteškoćama kroz koje poduzeća prolaze prilikom procesa internacionalizacije i činjenice da bi velik broj, posebno malih i srednjih, radije ostao na "sigurnom" domaćem tržištu, suradnja s inozemstvom, uz pretpostavku da su ispravno posložene sve varijable nad kojima poduzeća imaju kontrolu može istima donijeti mnogobrojne pozitivne rezultate.

Pod pojmom međunarodna razmjena podrazumijeva se ukupnost razmjene proizvoda, usluga i resursa jedne zemlje s inozemstvom te je ona kao takva sastavni dio ekonomskog sustava svake zemlje.⁴ Međunarodna razmjena omogućuje brži ekonomski razvoj pojedine zemlje, primjenu tehnološkog napretka, razvoj novih znanja i organizacijskih rješenja te porast efikasnosti nacionalne proizvodnje boljim iskorištavanjem domaćih kapaciteta. Globalizacija potiče smanjivanje ili potpuno ukidanje prepreka u suvremenoj međunarodnoj razmjeni te poboljšava ekonomsku povezanosti među zemljama. Globalizacijom nastaju globalna tržišta i globalni proizvodi te dolazi do jačanja međupovezanosti nacionalnih gospodarstava, kao i regija i gradova unutar njih.

Na razvoj međunarodne razmjene u budućnosti utjecat će mnogi čimbenici koji će po svemu sudeći dovesti do nastanka jedne nove globalne ekonomije koja će biti posljedica nestanka nacionalnih ekonomija. Samim time međunarodno poslovanje i međunarodna razmjena neće izgubiti na značenju, ali će bolji naziv za takav oblik poslovanja biti globalno poslovanje, odnosno globalna razmjena.

Međunarodnu trgovinu čini izvoz proizvoda ili usluga u druge zemlje, kao i uvoz proizvoda ili usluga iz drugih zemalja. Najčešće se uvoze sirovine, repromaterijal, energija i finalni proizvodi za koje bi se u domaćoj proizvodnji trošilo više resursa ili koji se uopće ne mogu proizvoditi. Međunarodna trgovina izvozom utječe na povećanje proizvodnosti, ekonomičnosti i zaposlenosti te dolazi do porasta dohotka nacionalne ekonomije.

Međunarodno tržište danas obilježavaju brze tehnološke promjene, deregulacija, globalizacija, rušenje prepreka međunarodnim ulaganjima te promjene u načinima komunikacije i razmjene informacija.

U posljednjih nekoliko desetljeća MSP su pokretač razvoja gospodarstva u svijetu. Njihova uloga posebno se ogleda u zapošljavanju, pa se tom dijelu daje velika pozornost jer je nezaposlenost jedan od gorućih problema većeg broja zemalja EU ali i u Hrvatskoj, a posebno u Bosni i Hercegovini. Međutim, ne treba zanemariti ni njihovu ulogu u stvaranju prihoda, ulaganja u dugotrajnu imovinu, itd. MSP predstavljaju posebno značajan segment gospodarstva svih zemalja svijeta. U većini zemalja MSP čine više od 95% ukupno

⁴ Tolušić, Z. (2015): Primjena marketinga u međunarodnom marketingu, [Internet], raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/organizacija-provedba-marketinga/wp-content/uploads/sites/135/2013/04/7-Primjena-marketinga-u-me%C4%91unarodnom-marketingu.pdf>, [07.09.2015.].

registriranih subjekata.⁵ Sektor malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini i Hrvatskoj pod izuzetnim je utjecajem negativnih makroekonomskih pokazatelja. S ciljem rasta konkurentnosti, Europska unija prepoznaje ključnu ulogu malih i srednjih poduzeća u procesima oporavka gospodarstva te različitim politikama usmjerenim na ovaj sektor kreira za njih povoljnije poslovno okruženje.

Mala i srednja poduzeća dio su globalizacijskog procesa koji je rezultat njihovog sudjelovanja u međunarodnoj ekonomiji. U posljednje vrijeme sve je više malih i srednjih poduzeća koja izlaze na strano tržište, prvenstveno zbog su informacija o mogućnostima zarade na drugim tržištima, kao i zbog brojnih nacionalnih programa podrške uključivanju u međunarodne ekonomske tokove. Izlazak MSP na međunarodna tržišta u posljednje vrijeme ima rastući trend i taj broj nije zanemariv. Primjerice, u EU većina poslovnih subjekata je uključena u neki vid međunarodne razmjene. Interesantno je primijetiti da se internacionalizacija poslovanja ne odnosi samo na velike subjekte već da u njoj sudjeluju i oni puno manji, pa čak i oni koji su svrstani u vrlo male tzv. mikro subjekte. Postoje brojni načini na koje je moguće ostvariti neku dimenziju internacionalizacije poslovanja: izvozom roba i usluga, različitim vidovima tehnoloških inovacija, investiranjima u strane poslovne subjekte kao i brojnim drugim vidovima suradnje sa inozemnim poslovnim partnerima. Internacionalizacija poslovanja donosi brojne koristi, kako za pojedine poslovne subjekte, tako i za širu ekonomiju. Poduzeća koja posluju sa inozemnim poslovnim subjektima u pravilu iskazuju veće stope rasta od onih poduzeća koja djeluju samo lokalno, odnosno unutar matične države. Internacionalizacija može pozitivno utjecati i na zapošljavanje te na brojne druge segmente gospodarskog života.

⁵ Ramljak, B., Žager, K. (2013): Stanje i razvoj financijskog izvještavanja malih i srednjih poduzeća u RH i EU, [Internet], raspoloživo na:
[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RyobH6hhUO4J:https://bib.irb.hr/datoteka/650503.Ram ljak Zager clanak RIF 2013.docx+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RyobH6hhUO4J:https://bib.irb.hr/datoteka/650503.Ram%20ljak%20Zager%20clanak%20RIF%202013.docx+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=hr), [09.09.2015.].

3. Osnovni pokazatelji stanja i kretanja izvoza BiH i RH

3.1 Bosna i Hercegovina

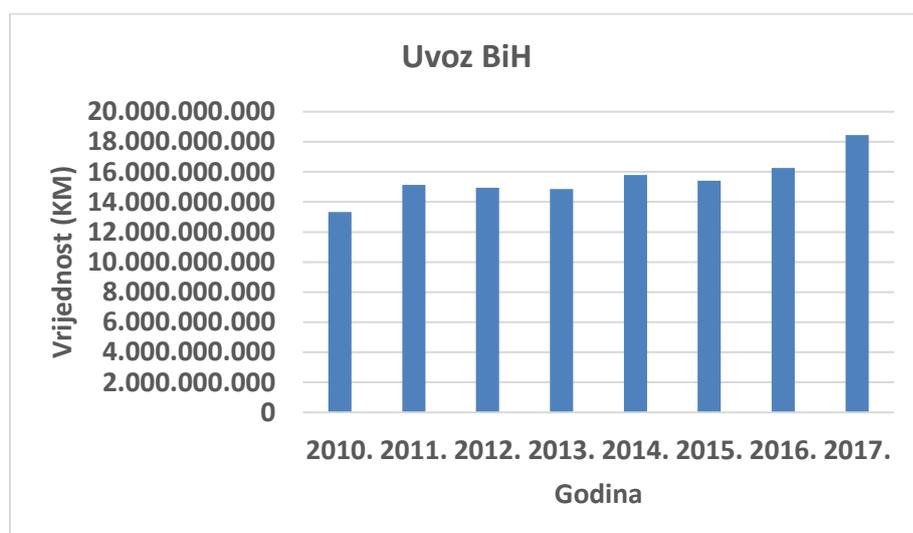
Bosna i Hercegovina je u 2017. godini ostvarila izvoz u vrijednosti od 11.384.774.382 KM, što je za 16,54% više u odnosu na 2016. godinu. u istom periodu, BiH je ostvarila uvoz robe vrijednosti 18.447.340.042 KM, što predstavlja povećanje od 13,44% u odnosu na 2016.

Imajući ove podatke u vidu, pokriće uvoza izvozom iznosi 61,71%, što predstavlja rast, odnosno poboljšanje u odnosu na 2016. godinu, od 2,73%. Dakle, ukupan obim vanjskotrgovinske razmjene povećan je za 14,61% i njegova vrijednost iznosi 29.832.114.000 KM, dok vanjskotrgovinski deficit iznosi 7.062.566.000 KM. U narednoj tabeli i grafičkom prikazu je predstavljena vanjskotrgovinska razmjena BiH za period od 2010. do 2017. godine na osnovu podataka Vanjskotrgovinske komore BiH:

Tablica 1: Vanjskotrgovinska razmjena BiH za period 2010. – 2017.

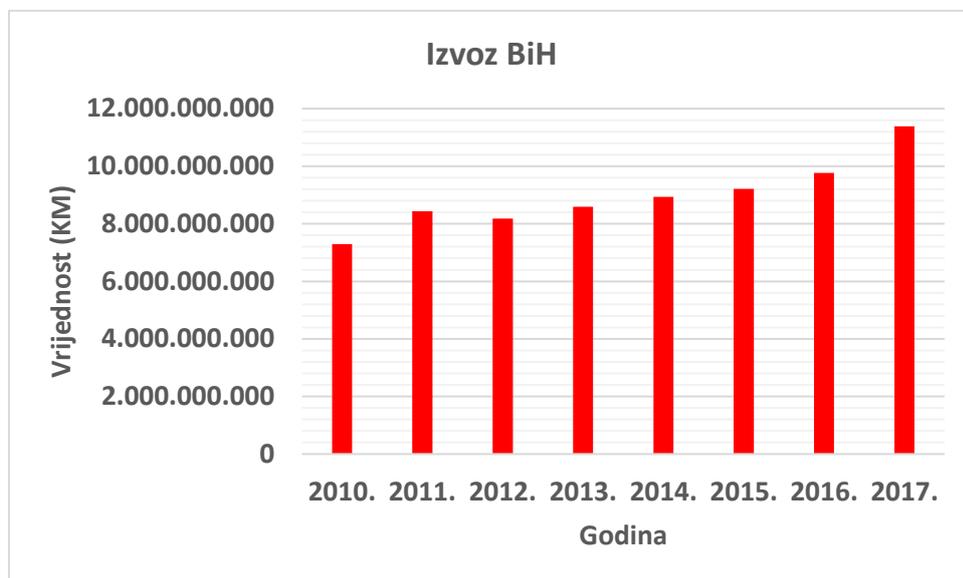
Izvor: Vanjskotrgovinska komora BiH

Godina	UVOZ Vrijednost (KM)	IZVOZ Vrijednost (KM)	OBIM	SALDO	Pokr. Izv/Uv
2010.	13.329.449.515	7.293.816.190	20.623.265.705	-6.035.633.325	54,72%
2011.	15.125.998.276	8.430.404.889	23.556.403.165	-6.695.593.387	55,73%
2012.	14.938.376.905	8.184.491.320	23.122.868.225	-6.753.885.585	54,79%
2013.	14.854.121.775	8.596.234.684	23.450.356.459	-6.257.887.091	57,87%
2014.	15.789.140.137	8.939.844.544	24.728.984.681	-6.849.295.593	56,62%
2015.	15.401.936.848	9.215.982.867	24.617.919.715	-6.185.953.981	59,84%
2016.	16.261.247.925	9.769.023.197	26.030.271.122	-6.492.224.728	60,08%
2017.	18.447.340.042	11.384.774.382	29.832.114.424	-7.062.565.660	61,71%
UKUPNO	124.147.611.423	71.814.572.073	195.962.183.496	-52.333.039.350	57,85%



Slika 1: Uvoz u BiH za period 2010. – 2017.

Izvor: Vanjskotrgovinska komora BiH



Slika 2: Izvoz iz BiH za period 2010. – 2017.

Izvor: Vanjskotrgovinska komora BiH

Iz prikazanih tabela je jasno uočljiv izlazak iz globalne krize i pozitivan trend koji se događa u posljednjih par godina. Ono što je možda najvažnije je da je pokrivenost uvoza izvozom 2010. godine iznosila 54,72%, dok je isti pokazatelj za 2017. godinu iznosio 61,71%.

Ukoliko se promatra 2017. godina, primjećuje se da su najveći trgovinski partneri Bosne i Hercegovine: Njemačka, Hrvatska, Italija, Srbija, Slovenija i Austrija.

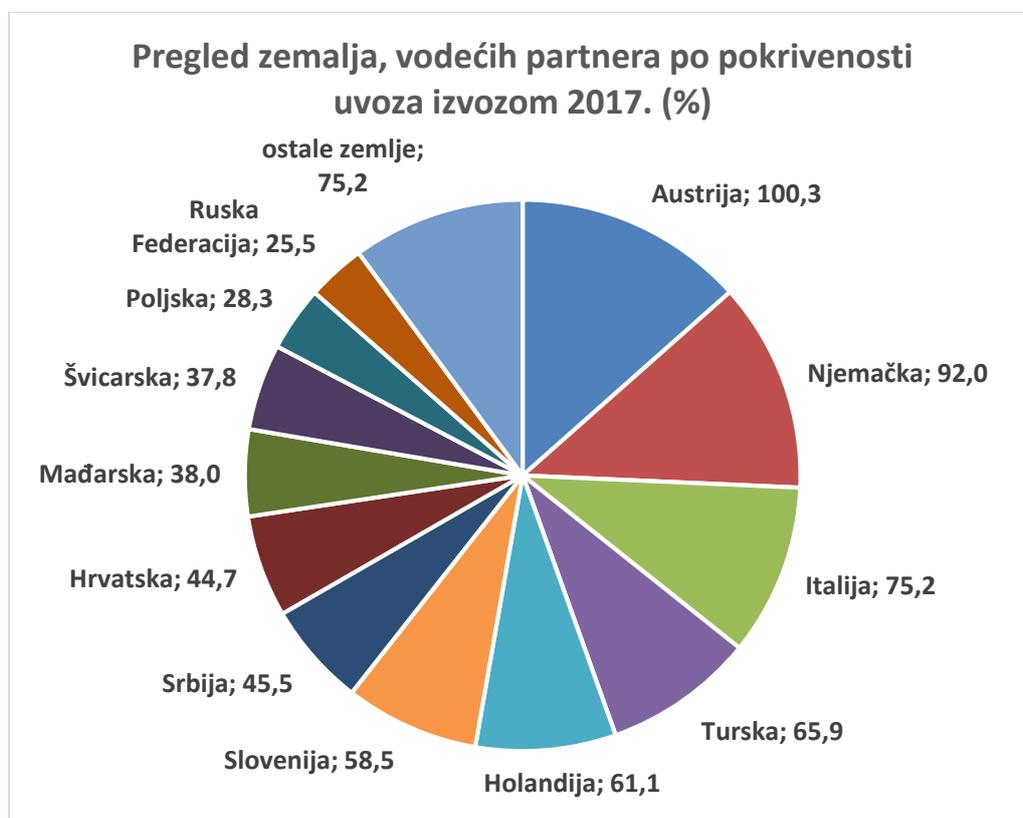
Tablica 2: Najveći trgovinski partneri BiH u 2017.

Izvor: Vanjskotrgovinska komora BiH

	2017			(u 000 KM)
	Izvoz	Uvoz	Saldo	Pokrivenost %
Austrija	908.856	906.272	2.584	100,29%
Njemačka	1.610.227	1.750.942	-140.715	91,96%
Italija	1.218.253	1.620.460	-402.207	75,18%
Turska	432.118	656.150	-224.032	65,86%
Holandija	259.103	424.031	-164.928	61,10%
Slovenija	987.937	1.689.569	-701.632	58,47%
Srbija	1.157.928	2.545.462	-1.387.534	45,49%
Hrvatska	1.326.886	2.968.806	-1.641.920	44,69%
Mađarska	258.055	679.069	-421.014	38,00%

Švicarska	177.320	468.607	-291.287	37,84%
Poljska	137.483	485.446	-347.963	28,32%
Ruska Federacija	146.939	575.974	-429.035	25,51%
ostale zemlje	2.763.669	3.676.550	-912.881	75,17%
UKUPNO**	11.384.774	18.447.338	-7.062.564	61,71%

U sljedećoj tabeli je prikazan pregled zemalja, vodećih partnera po pokrivenosti uvoza izvozom u 2017. godini gdje se vidi da je najpozitivnija stopa pokrivenosti uvoza izvozom ostvarena s Austrijom, Njemačkom i Italijom.



Slika 3: Pregled vodećih partnera BiH po pokrivenosti uvoza izvozom u 2017.

Izvor: Vanjskotrgovinska komora BiH

U sljedećim tabelama je prikazan vanjskotrgovinska razmjena sa grupama zemalja kao što su EU, CEFTA, EFTA i ostale zemlje i podaci se odnose na prethodne dvije godine:

Tablica 3: Vanjskotrgovinska razmjena BiH sa grupom zemalja EU

Ukupna vanjskotrgovinska razmjena BiH sa zemljama Evropske Unije (EU),												
(u 000KM)												
ZEMLJA	2016					2017					porast %	
	Uvoz	Izvoz	Obim	Saldo	pokr.	Uvoz	Izvoz	Obim	Saldo	pokr.	uvoz	izvoz
Hrvatska	2.555.363	1.017.701	3.573.064	-1.537.662	39,8%	2.968.806	1.326.886	4.295.692	-1.641.920	44,7%	16,18	30,38
Njemačka	1.711.926	1.491.351	3.203.277	-220.575	87,1%	1.750.942	1.610.227	3.361.169	-140.715	92,0%	2,28	7,97
Italija	1.528.933	1.141.323	2.670.256	-387.610	74,6%	1.620.460	1.218.253	2.838.713	-402.207	75,2%	5,99	6,74
Slovenija	1.528.596	822.525	2.351.121	-706.071	53,8%	1.689.569	987.937	2.677.506	-701.632	58,5%	10,53	20,11
Austrija	821.687	743.580	1.565.267	-78.107	90,5%	906.272	908.856	1.815.128	2.584	100,3%	10,29	22,23
Mađarska	594.555	194.866	789.421	-399.689	32,8%	679.069	258.055	937.124	-421.014	38,0%	14,21	32,43
Holandija	365.487	207.869	573.356	-157.618	56,9%	424.031	259.103	683.134	-164.928	61,1%	16,02	24,65
Poljska	413.303	100.204	513.507	-313.099	24,2%	485.446	137.483	622.929	-347.963	28,3%	17,46	37,20
Češka Republika	231.779	158.138	389.917	-73.641	68,2%	281.169	177.422	458.591	-103.747	63,1%	21,31	12,19
Francuska	177.244	159.878	337.122	-17.366	90,2%	199.353	199.946	399.299	593	100,3%	12,47	25,06
Slovačka Republika	185.228	151.073	336.301	-34.155	81,6%	231.896	155.472	387.368	-76.424	67,0%	25,19	2,91
Rumunija	174.945	133.335	308.280	-41.610	76,2%	181.511	168.970	350.481	-12.541	93,1%	3,75	26,73
Španija	140.188	150.721	290.909	10.533	107,5%	147.102	133.012	280.114	-14.090	90,4%	4,93	-11,75
Velika Britanija	427.733	51.531	479.264	-376.202	12,0%	185.510	85.291	270.801	-100.219	46,0%	-56,63	65,51
Belgija	154.877	60.942	215.819	-93.935	39,3%	163.051	59.195	222.246	-103.856	36,3%	5,28	-2,87
Bugarska	139.891	92.824	232.715	-47.067	66,4%	143.577	78.568	222.145	-65.009	54,7%	2,63	-15,36
Švedska	88.031	145.358	233.389	57.327	165,1%	77.982	99.693	177.675	21.711	127,8%	-11,42	-31,42
Danska	38.038	14.873	52.911	-23.165	39,1%	91.481	19.864	111.345	-71.617	21,7%	140,50	33,56
Grčka	67.091	11.345	78.436	-55.746	16,9%	74.115	19.854	93.969	-54.261	26,8%	10,47	75,00
Luksemburg	9.495	62.482	71.977	52.987	658,1%	17.396	73.084	90.480	55.688	420,1%	83,21	16,97
Malta	31.677	635	32.312	-31.042	2,0%	39.531	283	39.814	-39.248	0,7%	24,79	-55,43
Litvanija	8.809	5.567	14.376	-3.242	63,2%	9.065	20.600	29.665	11.535	227,3%	2,91	270,04
Irska	28.351	348	28.699	-28.003	1,2%	27.946	335	28.281	-27.611	1,2%	-1,43	-3,74
Portugal	16.825	4.102	20.927	-12.723	24,4%	19.809	3.035	22.844	-16.774	15,3%	17,74	-26,01
Finska	8.900	1.824	10.724	-7.076	20,5%	10.160	2.575	12.735	-7.585	25,3%	14,16	41,17
Kipar	5.359	2.336	7.695	-3.023	43,6%	5.786	5.044	10.830	-742	87,2%	7,97	115,92
Estonija	1.860	8.873	10.733	7.013	477,1%	2.471	6.344	8.815	3.873	256,7%	32,85	-28,50
Latvija	6.025	1.225	7.250	-4.800	20,3%	5.504	3.119	8.623	-2.385	56,7%	-8,65	154,61
Ukupno EU	11.462.196	6.936.829	18.399.025	-4.525.367	60,5%	12.439.010	8.018.506	20.457.516	-4.420.504	64,5%	8,52	15,59

Tablica 4: Vanjskotrgovinska razmjena BiH sa grupom zemalja CEFTA

Ukupna vanjskotrgovinska razmjena BiH sa zemljama CEFTA												
(u 000KM)												
ZEMLJA	2016					2017					porast %	
	Uvoz	Izvoz	Obim	Saldo	pokr.	Uvoz	Izvoz	Obim	Saldo	pokr.	uvoz	izvoz
Srbija	2.289.619	882.044	3.171.663	-1.407.575	38,5%	2.545.462	1.157.928	3.703.390	-1.387.534	45,5%	11,17	31,28
Crna Gora	57.537	273.147	330.684	215.610	474,7%	106.393	394.603	500.996	288.210	370,9%	84,91	44,47
Makedonija	157.104	144.352	301.456	-12.752	91,9%	158.534	161.076	319.610	2.542	101,6%	0,91	11,59
Kosovo	14.334	157.661	171.995	143.327	1099,9%	15.835	163.564	179.399	147.729	1032,9%	10,47	3,74
Albanija	15.224	50.746	65.970	35.522	333,3%	23.477	50.230	73.707	26.753	214,0%	54,21	-1,02
Moldova, Republika	3.112	3.485	6.597	373	112,0%	5.053	4.102	9.155	-951	81,2%	62,37	17,70
CEFTA	2.536.930	1.511.435	4.048.365	-1.025.495	59,6%	2.854.754	1.931.503	4.786.257	-923.251	67,7%	12,53	27,79

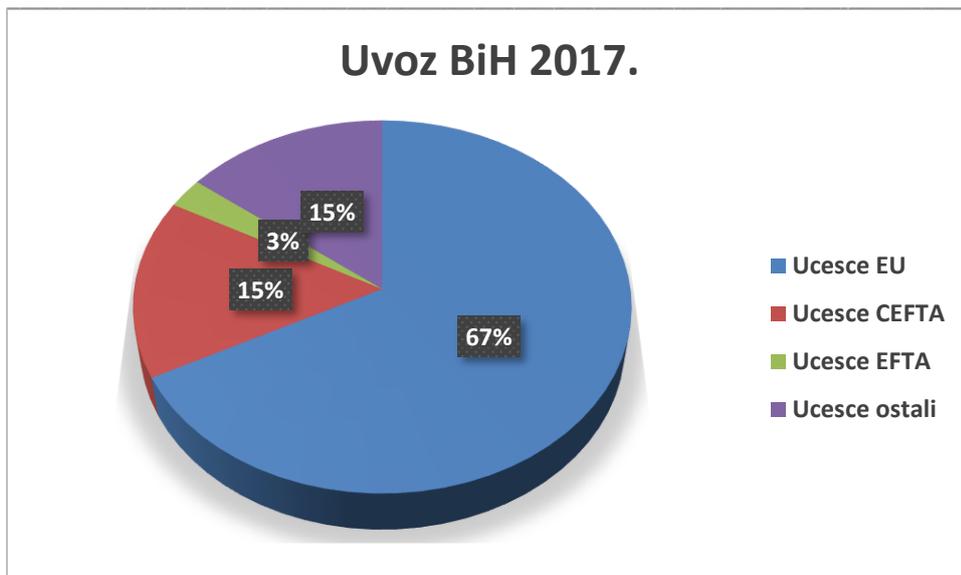
Tablica 5: Vanjskotrgovinska razmjena BiH sa grupom zemalja EFTA

Ukupna vanjskotrgovinska razmjena BiH sa zemljama EFTA												
(u 000KM)												
ZEMLJA	2016					2017					porast %	
	Uvoz	Izvoz	Obim	Saldo	pokr.	Uvoz	Izvoz	Obim	Saldo	pokr.	uvoz	izvoz
Švicarska	458.305	163.612	621.917	-294.693	35,7%	468.607	177.320	645.927	-291.287	37,8%	2,25	8,38
Norveška	4.743	17.577	22.320	12.834	370,6%	4.248	19.480	23.728	15.232	458,6%	-10,44	10,83
Lihtenštajn	3.712	1.687	5.399	-2.025	45,4%	3.180	1.465	4.645	-1.715	46,1%	-14,33	-13,16
Island	452	629	1.081	177	139,2%	996	1.437	2.433	441	144,2%	120,35	128,46
EFTA	467.212	183.505	650.717	-283.707	39,3%	477.031	199.702	676.733	-277.329	41,9%	2,10	8,83

Tablica 6: Vanjskotrgovinska razmjena BiH sa ostalim top zemljama

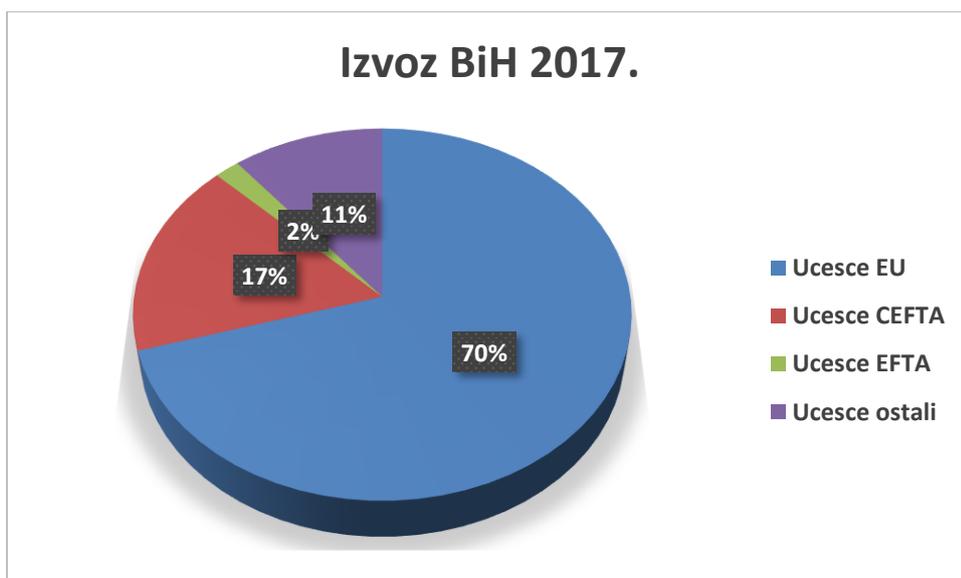
Ukupna vanjskotrgovinska razmjena BiH sa ostalim top zemljama												
(u 000KM)												
ZEMLJA	2016					2017					porast %	
	Uvoz	Izvoz	Obim	Saldo	pokr.	Uvoz	Izvoz	Obim	Saldo	pokr.	uvoz	izvoz
Turska	597.235	401.322	998.557	-195.913	67,2%	656.150	432.118	1.088.268	-224.032	65,9%	9,86	7,67
Ruska Federacija	108.603	110.258	218.861	1.655	101,5%	575.974	146.939	722.913	-429.035	25,5%	430,35	33,27
SAD	147.183	71.324	218.507	-75.859	48,5%	467.411	73.957	541.368	-393.454	15,8%	217,57	3,69
Kina	360.987	26.085	387.072	-334.902	7,2%	424.742	38.301	463.043	-386.441	9,0%	17,66	46,83
Različite zemlje	7.244	212.956	220.200	205.712	2939,6%	18.044	222.057	240.101	204.013	230,6%	149,09	4,27
Nepoznata država	252.330	28	252.358	-252.302	0,0%	222.048		222.048	-222.048	0,0%	-12,00	-100,00
Indija	53.711	5.587	59.298	-48.124	10,4%	53.491	11.332	64.823	-42.159	21,2%	-0,41	102,83
Saudijska Arabija	1.411	47.501	48.912	46.090	3366,5%	1.255	57.279	58.534	56.024	4562,8%	-11,06	20,58
Ujedinjeni Arapski Emirati	11.506	25.674	37.180	14.168	223,1%	16.380	30.792	47.172	14.412	188,0%	42,36	19,93
Hong Kong	37.491	1.299	38.790	-36.192	3,5%	45.091	1.838	46.929	-43.253	4,1%	20,27	41,49
ostale top 10	1.577.702	902.034	2.479.736	-675.668	57,2%	2.480.587	1.014.613	3.495.200	-1.465.974	40,9%	57,23	12,48
ostale	1.794.908	1.137.253	2.932.161	-657.655	63,4%	2.676.545	1.235.066	3.911.611	-1.441.479	46,1%	49,12	8,60
Ukupna razmjena	16.261.248	9.769.023	26.030.271	-6.492.225	60,1%	18.447.340	11.384.774	29.832.114	-7.062.566	61,7%	13,44	16,54

Navedeni podaci su dobiveni od Uprave za indirektno oporezivanje BiH i obuhvaćaju izvoz i uvoz roba prema ICD i UCD carinskim procedurama, te su preglednije prikazani na slikama:



Slika 4: Uvoz u BiH po grupama zemalja u 2017.

Izvor: Uprava za indirektno oporezivanje BiH



Slika 5: Izvoz iz BiH po grupama zemalja u 2017.

Izvor: Uprava za indirektno oporezivanje BiH

Najznačajniji vanjskotrgovinski partner BiH je i dalje Europska unija. Čak 70,4% izvoza BiH plasira u EU (8.018.505.000 KM), dok 67,4% uvoza u BiH dolazi iz EU (12.439.010.000 KM). Najznačajniji partner po obimu razmjene u EU je Hrvatska, a po vrijednosti izvoza Njemačka. S Hrvatskom je došlo do povećanja izvoza od 30,38%, dok je uvoz povećan za 16,18%.

Na CEFTA-u otpada 17% izvoza (1.931.502.000 KM) i 15,5% uvoza (2.854.755.000 KM) te i tu BiH bilježi značajan rast izvoza od 27,79%. Rast uvoza je 12,53%. Za BiH najznačajnija

članica CEFTA-e je još uvijek Srbija s kojom BiH bilježi povećanje izvoza od 31,28% i povećanje uvoza od 11,17% u odnosu na 2016. godinu.

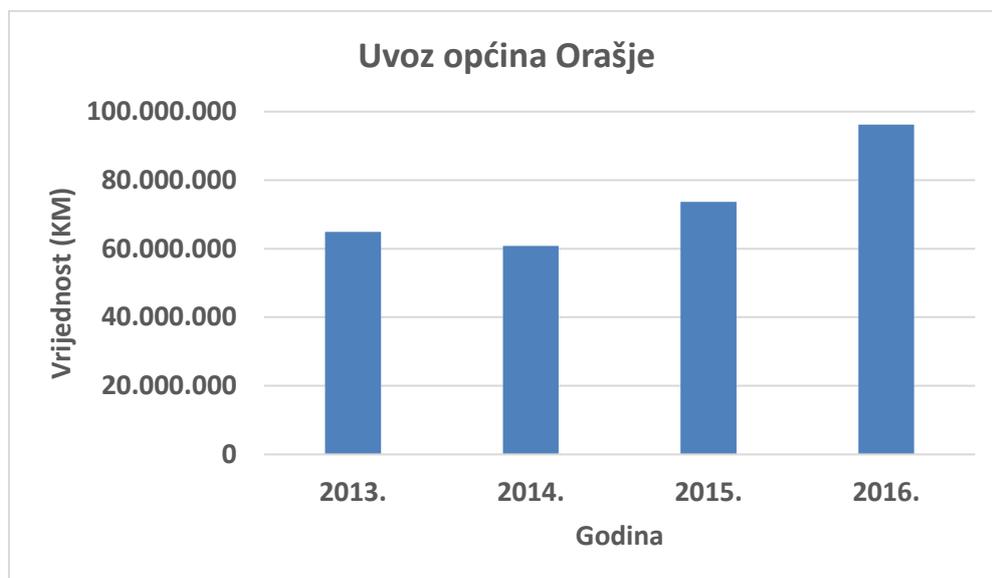
Kada je u pitanju Rusija, 2016. je zabilježen suficit od 101,5%, dok je 2017. zabilježen deficit odnosno pokrivenost uvoza izvozom od 25,5%. Razlog je povećanje uvoza nafte i plina. U Rusku Federaciju BiH najviše izvozi lijekove te voće poput jabuka, krušaka i dunja.

Uvidom u podatke Federalnog zavoda za programiranje razvoja, preuzeti su podaci koji se odnose na vanjskotrgovinsku razmjenu općine Orašje.

Tablica 7: Vanjskotrgovinska razmjena općine Orašje u periodu 2013. - 2016.

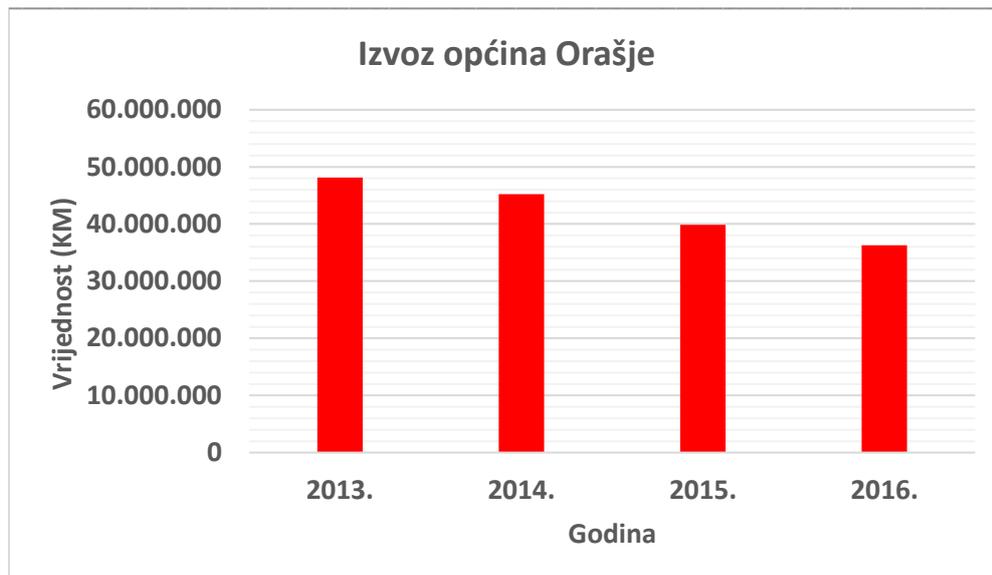
Izvor: Federalni zavod za programiranje razvoja

Godina	UVOZ BiH Vrijednost (KM)	IZVOZ BiH Vrijednost (KM)	Orašje uvoz	PŽ Uvoz	Orašje Izvoz	PŽ Izvoz
2013	14.854.121.775	8.596.234.684	64.896.000	125.055.000	48.143.000	89.935.000
2014	15.789.140.137	8.939.844.544	60.776.000	129.593.000	45.223.000	90.945.000
2015	15.401.936.848	9.215.982.867	73.669.000	152.012.000	39.864.000	99.625.000
2016	16.261.247.925	9.769.023.197	96.171.000	177.882.000	36.289.000	101.923.000



Slika 6: Uvoz u općinu Orašje u periodu 2013. - 2016.

Izvor: Federalni zavod za programiranje razvoja



Slika 7: Izvoz iz općine Orašje u periodu 2013. - 2016.

Izvor: Federalni zavod za programiranje razvoja

Prethodni grafikoni ukazuju na rast uvoza i pad izvoza u općini Orašje u prethodne četiri godine, što ukazuje na neophodnost uvođenja mjera za internacionalizaciju poduzeća, kako bi se značajnije povećao izvoz poduzeća koja posluju u općini Orašje.

3.2. Republika Hrvatska

Još nije dostupna statistika izvoza i uvoza koja bi omogućila detaljnu analizu robne razmjene Hrvatske u 2017. godini. Međutim, prema objavljenim priopćenjima Državnog zavoda za statistiku i drugim dostupnim izvorima može se govoriti o generalnim trendovima. Pri tom je najvažnije istaknuti da je u 2016. godini, u kojoj je došlo do blagog usporavanja rasta globalnoga gospodarstva, a zabilježeno je i usporavanje globalne robne razmjene, ostvaren znatan porast vrijednosti robnog izvoza. Pored navedenog usporavanja rasta globalnog gospodarstva, najvažniji čimbenici kretanja izvoza i uvoza Hrvatske u 2016. godini bili su nastavak umjerenog, ali stabilnog rasta Europske unije, najznačajnijega vanjskotrgovinskog partnera Hrvatske, nastavak pada cijena sirove nafte, drugih energenata i sirovina, ali posljedično i niza proizvoda na globalnom tržištu te daljnje korištenje prednosti slobodne trgovine koje je donijelo pristupanje EU. Rast EU blago je usporen, s 2,2% u 2015. na 1,9% u 2016. godini, ali je i takva stopa rasta bila među višima u razdoblju nakon krizne 2009. godine. Zemlje najvažniji vanjskotrgovinski partneri Hrvatske iz EU također su zabilježile relativno visoke stope rasta, osim Italije čiji je rast bio oko jedan posto.

Vrijednost robnog izvoza u 2016. godini dosegla rekordnih 12,3 milijardi eura, 6,9% više nego u prošloj godini kada se promatra u eurima i 28,5% više nego u pretkriznoj 2008. godini. Najveći utjecaj na takav rast izvoza imala je farmaceutska industrija čija je vrijednost izvoza povećana za čak 56,4% i čiji je rast iznosio gotovo polovinu ukupnog porasta vrijednosti izvoza. Pritom je znatno povećan izvoz raznih vrsta lijekova čije su najveće

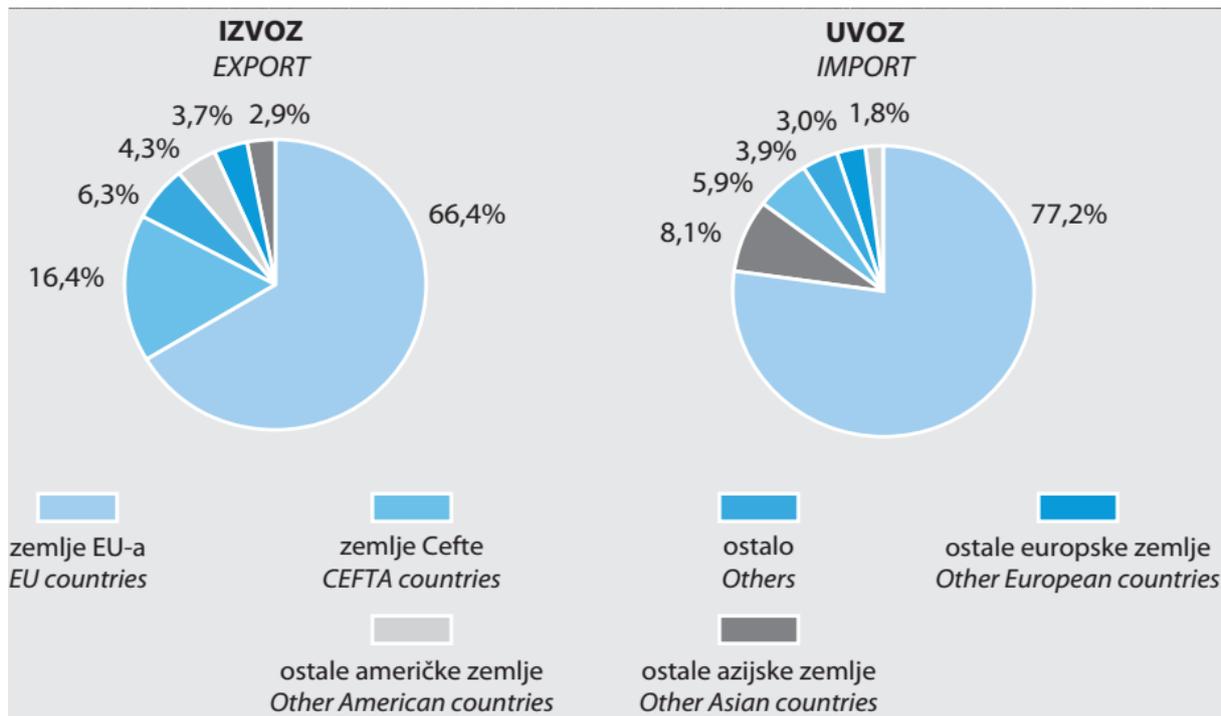
uvoznice bile SAD, Rusija i Njemačka. Pored farmaceutske industrije, najveći je rast izvoza zabilježen kod gotovih metalnih proizvoda, prehrambene industrije, proizvodnje električne opreme te motornih vozila. Na sljedećoj tabeli je prikazana vrijednost robne razmjene Republike Hrvatske, u milionima Eura, na osnovu podataka državnog zavoda za statistiku.

Tablica 8: Vrijednost robne razmjene Republike Hrvatske, mil. EUR

Izvor: Državni zavod za statistiku RH

	Izvoz	Uvoz	Deficit
2008.	9.585,1	20.817,1	-11.232,0
2009.	7.529,4	15.220,1	-7.690,7
2010.	8.905,2	15.137,0	-6.231,8
2011.	9.582,2	16.281,1	-6.699,0
2012.	9.628,5	16.215,9	-6.587,4
2013.	9.589,4	16.527,9	-6.938,5
2014.	10.368,8	17.129,4	-6.760,6
2015.	11.527,9	18.482,9	-6.955,0
2016.	12.320,6	19.686,8	-7.366,2

Premda je stopa rasta izvoza već na prvi pogled bila znatno niža nego u prethodne dvije godine, to je ponajprije bila posljedica „nerealno“ visokih stopa u te dvije godine omogućenim pristupanjem Hrvatske Europskoj uniji. Tada je potpuno ukidanje svih carinskih i necarinskih prepreka slobodnoj trgovini dovelo do povećanog izvoza domaćih, ali i roba inozemnog podrijetla. Također se mora napomenuti i učinak rastuće baze gdje je s porastom vrijednosti izvoza sve teže održavati visoke stope rasta. Međutim, ostvareni rast izvoza u 2016. godini dolazi do izražaja u usporedbi s ostalim članicama EU. Naime, Hrvatska je s ostvarenom stopom rasta od 6,9% bila među trima članicama koje su u 2016. godini najviše povećale vrijednost svog izvoza, odnosno među pet članica koje su najviše povećale vrijednost svog Extra-EU izvoza. Nažalost oporavak potražnje i relativno visoka uvozna ovisnost proizvodnje imali su svoju cijenu pa je i rast vrijednosti uvoza bio među najizraženijima. Stoga se Hrvatska našla u skupini jedanaest članica EU koje su u 2016. godini povećale vrijednost svog robnog deficita u odnosu na prethodnu godinu. Robni deficit je povećan sa 7,0 milijardi eura u 2015. na 7,4 milijarde eura u prošloj godini, odnosno za 5,9%, pri čemu se najveći dio deficita odnosio na Intra-EU trgovinu, odnosno na trgovinu s ostalim članicama EU, a tek mali dio od 355 milijuna eura na trgovinu s ostalim zemljama. Na sljedećoj slici je prikazana struktura izvoza i uvoza prema ekonomskim grupacijama zemalja u 2016. godini.



Slika 8: Struktura izvoza i uvoza prema grupacijama zemalja u 2016.

Izvor: Državni zavod za statistiku RH

Do zastoja u objavi podataka o robnoj razmjeni po županijama došlo je nakon pristupanja Hrvatske Europskoj uniji. Nakon pristupanja više nije bila moguća obrada po podacima Carinske uprave već je trebalo uključiti i Intrastat obrasce, te DZS duže vrijeme nije objavljivao podatke za županije. Sredinom prošle godine ti su podaci ipak objavljeni, i to za razdoblje od 2013. do 2016. godine, ali uz napomenu da se vrijednost izvoza i uvoza županija prate po sjedištu izvoznika i uvoznika.

U sljedećoj tabeli je prikazana robna razmjena Republike Hrvatske sa inozemstvom u 2016. godini.

Tablica 9: Robna razmjena Republike Hrvatske sa inozemstvom u 2016.

Izvor: Državni zavod za statistiku RH, obrada Hrvatska gospodarska komora

Županija	Vrijednosti, 000 HRK			Udio u RH, %	
	Izvoz	Uvoz	Saldo robne razmjene	Izvoz	Uvoz
Republika Hrvatska	92.763.217	148.474.542	-55.711.325	100,0	100,0
Kontinentalna Hrvatska	68.620.030	117.788.782	-49.168.752	74,0	79,3
Grad Zagreb	30.636.825	74.099.101	-43.462.276	33,0	49,9
Zagrebačka	5.002.785	14.349.313	-9.346.528	5,4	9,7
Krapinsko-zagorska	3.426.398	2.638.712	787.686	3,7	1,8
Varaždinska	7.110.719	7.266.130	-155.411	7,7	4,9
Koprivničko-križevačka	2.337.560	1.885.632	451.928	2,5	1,3
Međimurska	4.155.733	3.425.117	730.616	4,5	2,3
Bjelovarsko-bilogorska	1.042.190	1.371.123	-328.933	1,1	0,9
Virovitičko-podravska	1.100.682	625.460	475.222	1,2	0,4
Požeško-slavonska	830.423	558.424	271.999	0,9	0,4
Brodsko-posavska	1.897.172	1.342.377	554.795	2,0	0,9
Osječko-baranjska	4.263.622	3.922.515	341.107	4,6	2,6
Vukovarsko-srijemska	1.361.336	2.632.845	-1.271.509	1,5	1,8
Karlovačka	2.422.695	1.863.829	558.866	2,6	1,3
Sisačko-moslavačka	3.031.890	1.808.204	1.223.686	3,3	1,2
Jadranska Hrvatska	14.703.031	20.588.852	-5.885.821	15,9	13,9
Primorsko-goranska	3.589.991	6.642.659	-3.052.668	3,9	4,5
Ličko-senjska	231.931	107.494	124.437	0,3	0,1
Zadarska	1.711.069	1.693.168	17.901	1,8	1,1
Šibensko-kninska	371.808	463.361	-91.553	0,4	0,3
Splitsko-dalmatinska	3.512.744	4.967.686	-1.454.942	3,8	3,3
Istarska	5.084.365	6.160.731	-1.076.366	5,5	4,1
Dubrovačko-neretvanska	201.123	553.753	-352.630	0,2	0,4
Neraspoređeno	9.440.156	10.096.907	-656.751	10,2	6,8

Prikazani podaci pokazuju da su vodeći izvoznici dolaze iz Grada Zagreba, te iz Varaždinske, Istarske i Zagrebačke županije. Nažalost županije Požeško–slavonska i Bjelovarsko–bilogorska u kojima su smješteni gradovi Lipik i Garešnica, učestvuju sa 0,9 %, odnosno 1,1 % izvoza Republike Hrvatske.

Tablica 10: Pregled vanjsko trgovinske razmjene županija Bjelovarsko- bilogorske i Požeško-slavonske (000 HRK) u periodu 2010. – 2016.

Izvor: Državni zavod za statistiku RH

Županija	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Izvoz							
Republika Hrvatska	64 891 583	71 234 060	72 380 725	72 594 640	79 099 297	87.772.423	92.763.217
Bjelovarsko-bilogorska	715 312	733 346	738 029	765 112	831 759	890.870	1.042.190
Požeško-slavonska	607 332	680 124	762 026	778 544	763 545	833.998	830.423
Uvoz							
Republika Hrvatska	110 296 840	121 036 155	121 899 361	125 051 938	130 673 196	140.747.763	148.474.542
Bjelovarsko-bilogorska	823 740	873 822	899 878	958 988	953 599	1.084.649	1.371.123
Požeško-slavonska	455 487	479 762	516 315	520 702	494 180	602.975	558.424

S obzirom na to da su Italija, Njemačka, Slovenija, BiH i Austrija najveća izvozna tržišta Hrvatske (prema njima je u 2016. godini plasirano približno 54% ukupnoga robnog izvoza Hrvatske), ne iznenađuje podatak da su ove zemlje ujedno i najzastupljenija tržišta većine županija. Točnije, u prošloj godini samo kod sedam županija ove zemlje nisu zauzimale prva tri mjesta prema vrijednosti ukupnog izvoza. Za Požeško-slavonsku županiju najveća izvozna tržišta su Italija, Njemačka i BiH, dok su za Bjelovarsko-bilogorsku županiju to Slovenija, Italija i BiH.

4. Faktori utjecaja na internacionalizaciju

Svako poduzeće ima određenje ciljeve na čije ostvarenje utječe okruženje u kojem se poduzeće nalazi. Da bi se lakše dostigli zacrtani ciljevi, moraju se u obzir uzeti elementi iz okruženja, odnosno moraju se maksimalno koristiti najbolje strane i istovremeno neutralizirati loše strane poslovanja. Rezultati poslovanja determinirani su okruženjem u kojem poduzeće razvija svoje poslovne aktivnosti. Na inozemnom tržištu poduzeće se nalazi u potpuno novom okruženju, za razliku od nacionalnog tržišta koje je dobro poznato. Svako tržište ima različit društveni, politički, ekonomski i pravni sustav. Poduzeće vanjske snage okruženja ne može mijenjati niti na njih, u kratkom roku, utjecati. Međunarodno poduzeće mora istražiti vanjske snage svakog pojedinog stranog okruženja, kako bi mu prilagodilo svoje marketinške aktivnosti.⁶ Poduzeća koja imaju više internacionalizirano poslovanje u pravilu postižu bolje rezultate od ostalih poduzeća. Ako iz razmatranja isključimo poduzeća koja ne žele internacionalizirati svoje poslovanje, otvara se razumno pitanje: zašto većina malih i srednjih poduzeća još nije proširila svoje poslovanje na druge zemlje? Naime, postoji mnogo prepreka internacionalizaciji i logičnih odgovora na postavljeno pitanje. Primjerice, mnoga poduzeća smatraju da će unutarne i vanjske barijere internacionalizaciji biti previsoke, a ostali jednostavno ne vide internacionalizaciju kao budući razvojni put za njihovo poduzeće. Potonji uglavnom nemaju ambicija za rast ili vjeruju da će potražnja za njihovim proizvodima na domaćem tržištu trajati dovoljno dugo vremena. Općenito, proces internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, posebno malih poduzeća, može se uvelike promijeniti s obzirom na promjenu položaja tvrtke u međunarodnom lancu vrijednosti. U procesu te promjene postoji nekoliko ključnih faktora koje je potrebno spomenuti. Spomenute faktore možemo smjestiti u tri skupine:

- Vanjski faktori- kao svjetska financijska kriza i promjene monetarne politike
- Infrastrukturni faktori- podrška domaće i inozemne vlade u procesu internacionalizacije u vidu poboljšanja infrastrukture koja je neophodna za učinkovitije poslovanje
- Unutarnji faktori- poduzetnički duh u malim i srednjim poduzećima

4.1. Unutarnji faktori procesa internacionalizacije

Unutarnji faktori procesa internacionalizacije uključuju:

1. Ljudske resurse i povezana stručna mišljenja- kao glavna prepreka izvozu često se smatraju menadžerska znanja. Odgovarajuće upravljačke faktore čine: određeno međunarodno iskustvo, znanje stranog jezika i poznavanje tržišta. Menadžment poduzeća treba biti motiviran i mora imati posebne menadžerske vještine i intuiciju da bi poduzeće dobro poslovalo na inozemnim tržištima. Međutim, nije samo upravljački kadar bitan za uspješno poslovanje, već su bitni i ostali zaposlenici poduzeća. Opći nedostatak kvalificiranih

⁶ Previšić, J., Ozretić- Došen, Đ. (1999): Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, str. 229.

zaposlenika smatra se velikom, pa čak i nepremostivom preprekom za uspješno poslovanje poduzeća na međunarodnom tržištu. Istraživanje Europske komisije provedeno na malim i srednjim poduzećima u Europi sugerira da su znanje jezika i međunarodno iskustvo glavni pokretači internacionalizacije. Također su za internacionalizaciju bitne osobne kvalifikacije i vještine menadžera.

2. Tehnološke inovacije - također se smatraju bitnim odrednicama u procesu internacionalizacije. Inovacije proizvoda jedan su od preduvjeta uspješnog međunarodnog poslovanja. Inovativan proizvod sigurno će pobuditi zanimanje na inozemnom tržištu te će se poduzeće okrenuti izvozu na međunarodna tržišta.

3. ICT tehnologija - razvojem interneta kao globalne mreže MSP poduzeća mogu smanjiti troškove izvoza i lakše proširiti svoje poslovanje na međunarodno tržište. Međutim, to ne mora biti isključivo direktnom internetskom prodajom, već promoviranjem proizvoda poduzeća putem Interneta, s obzirom na njegovu integriranost u marketinške aktivnosti. Internet također može biti alternativa fizičkoj prisutnosti na tržištu. Generalno gledajući, mogu se smanjiti troškovi ulaska na inozemno tržište te se može doći do lakše povratne informacije o proizvodu direktno od strane kupca kako bi se u budućnosti uklonili nedostaci (ukoliko ih ima) i razvili novi poboljšani proizvodi koji odgovaraju kupcima.

4. Veličina poduzeća - također je bitan interni faktor poslovanja poduzeća, jer npr. veća poduzeća imaju manji jedinični trošak proizvodnje, financijski su stabilnija i slično. Međutim, MSP izlaskom na međunarodno tržište pokušavaju se transformirati po pitanju veličine (broja zaposlenih, prihoda, vrijednosti imovine i slično).

4.2. Eksterni faktori poslovanja

Proces internacionalizacije zahtijeva dobru financijsku sposobnost poduzeća. Čimbenike poput svjetske financijske krize i promjena monetarne politike treba uvrštavati u analize sve dok oni imaju izravan utjecaj na širenje i razvoj gotovo svih poduzeća koja su u procesu internacionalizacije. Primjerice, svjetska financijska kriza koja je počela 2008. godine može poslužiti kao filter poduzeća, jer su bolja i fleksibilnija MSP preživjela na tržištu u jako teškom razdoblju te će imati mnogo više prilika za daljnji razvoj nakon krize. Pod pojmom eksternih faktora poslovanja podrazumijevamo karakteristike matične zemlje poslovanja i zemlje u koju se namjerava izvoziti. Te karakteristike uključuju:

- Gravitacijske faktore - geografska i kulturna udaljenost, veličina domaćeg i inozemnog tržišta
- Poslovne i izvozne regulative na domaćem i inozemnom tržištu - uključujući porezne regulative i prometnu infrastrukturu

Istraživanje Europske komisije među europskim malim i srednjim poduzećima sugerira da su odluke o izlasku na inozemna tržišta uvjetovane veličinom tržišta zemlje u koju se namjerava izvoziti (u odnosu na nacionalno tržište), zemljopisnom udaljenošću tržišta te jezikom zemlje u koju se namjerava izvoziti.⁷ Bitan faktor poslovanja na međunarodnom tržištu je zemljopisna

⁷ European Commission, (2014): Drivers of SME internationalization, Chapter 3, str. 102.



udaljenost. Za zemljopisno udaljenija tržišta viši su troškovi izvoza, prvenstveno zbog transporta proizvoda. Dobra prometna povezanost zemalja je bitan preduvjet za uspješnu međunarodnu trgovinu. Izvozne regulative povećavaju troškove izvoza. Troškovi izvoza uključuju prateće dokumente, upravne pristojbe za carinjenje i tehnički pregled, špeditorske naknade, manipulativne troškove terminala i troškove prijevoza. Ostali troškovi odnose se na sigurnost samog proizvoda i zakonodavnu zaštitu (pravila pakiranja i označavanja proizvoda). Stoga, učinkovitost carinske uprave te dostupnost standardiziranih i usklađenih trgovinskih dokumenata su presudne za uspjeh u izvozu.



5. Barijere internacionalizacije malih i srednjih poduzeća

Tijekom vremena položaj pojedinih zemalja u međunarodnoj razmjeni se mijenja. Sve zemlje svijeta primjenjuju manje ili više različitih protekcionističkih mjera kako bi zaustavile ili onemogućile pogoršanje i u što većoj mjeri očuvale, ako ne i poboljšale svoje pozicije. Međutim, teško se opravdava uvođenje i primjena ograničenja međunarodnoj razmjeni. Rastući protekcionizam, s kojim se svijet danas suočava, opasan je jer u konačnici vodi smanjenju međunarodne razmjene i pogoršanju životnog standarda svih ljudi. Dugoročno, protekcionizmom se ne mogu spriječiti učinci povećanja konkurentnosti i produktivnosti na globalnom tržištu, pa je posebno važno da poduzeća koja su sudionici međunarodne razmjene stalno poboljšavaju svoje konkurentske sposobnosti i međunarodnom tržišnom utakmicom stvaraju uvjete koji će olakšavati, a ne otežavati aktivnosti međunarodnog marketinga.

U današnje vrijeme sektor malih i srednjih poduzeća je od presudne važnosti za gospodarstvo svake zemlje, pa tako i Bosne i Hercegovine i Hrvatske. Ovaj sektor je jedan od temelja gospodarskog rasta, jer se u njemu zapošljava najveći dio radno sposobnog stanovništva. Barijere su jedan od glavnih razloga zbog kojega bi vlade trebale pomoći u stvaranju što povoljnijeg okruženja za proces internacionalizacije MSP, kako u BiH i Hrvatskoj, tako i u svim zemljama koje sudjeluju u međunarodnoj razmjeni dobara i usluga. Barijere se najčešće dijele u dvije osnovne skupine, a to su interne i eksterne te će se o njima detaljnije govoriti u nastavku. Na slici su prikazane najvažnije barijere za internacionalizaciju MSP:

BARIJERE INTERNACIONALIZACIJE		VAŽNOST
1.	Nedostatak obrtnog kapitala za financiranje izvoza	
2.	Identifikacija stranih poslovnih prilika	
3.	Ograničene informacije o stranim tržištima	
4.	Nemogućnost kontaktiranja potencijalnih kupaca u inozemstvu	
5.	Pronalazak zastupnika u inozemstvu	
6.	Nedostatak vremena menadžmenta za bavljenje internacionalizacijom	
7.	Nedovoljan broj i neadekvatna osposobljenost zaposlenika	
8.	Poteškoće u određivanju konkurentnih cijena	
9.	Nedostatak državne pomoći / poticaja internacionalizaciji	
10.	Visoki troškovi transporta	
		NAJMANJE VAŽNI

Slika 9: Barijere internacionalizacije MSP

Izvor: OECD, (2009): "Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD, str. 8., raspoloživo na: <http://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>, [30.09.2015.].

5.1. Interne barijere internacionalizacije

Izlazak na strana tržišta (u odnosu na poslovanje na domaćem tržištu) zahtjeva dodatna znanja, kako menadžmenta tako i zaposlenika. Ta znanja ne znače samo upotrebu drugoga jezika u poslovanju u odnosima s inozemstvom, već su to i poznavanje uvjeta poslovanja na stranom tržištu, zakona i regulacije poslovanja, kulturoloških razlika, itd. Mala i srednja poduzeća u usporedbi s velikima, teško mogu sebi priuštiti zaposlenike s navedenim znanjima, pošto je trošak njihova zapošljavanja za njih proporcionalno veći. Velika poduzeća raspolažu značajnijim ljudskim resursima koji mogu prihvatiti nove dodijeljene obveze, a ta poduzeća istodobno imaju i razvijenije procese i kapacitete za zapošljavanje, za odabiranje i integriranje novih zaposlenika. Budući da raspolažu velikim financijskim sredstvima, velika poduzeća mogu privući i radnike sa stranog tržišta koji već posjeduju sva tražena znanja, a s malim i srednjim poduzećima to najčešće nije slučaj. Mala i srednja poduzeća taj nedostatak mogu prevladati stvaranjem partnerskih odnosa sa stranim poduzećima, uključivanjem u međunarodne klastere ili bilo kojim drugim oblikom strateškog saveza sa stranim poduzećima, što im može omogućiti potpuniji uvid u strano tržište.⁸

Interne barijere internacionalizacije možemo grupirati u četiri grupe:

1. Nedostatak vještina i znanja zaposlenika i menadžera
2. Cijena proizvoda i usluga
3. Kvaliteta i/ili specifikacije proizvoda i usluga
4. Visoki troškovi procesa internacionalizacije

Prema rezultatima empirijskog istraživanja kao najčešće interne zapreke za internacionalizaciju MSP iskristalizirale su se visoke cijene proizvoda i usluga, zatim nedovoljna vještina i sposobnost zaposlenih te visoki troškovi procesa internacionalizacije. U okviru navedenih ograničenja potrebno je tražiti bolja rješenja.

5.2. Eksterne barijere internacionalizacije

Eksterne ili vanjske barijere internacionalizacije su one prepreke s kojima se mala i srednja poduzeća susreću na inozemnim tržištima.

Najčešće zapreke internacionalizaciji na eksternoj (vanjskoj) razini su:

1. Postojeći zakoni i regulative
2. Nedostatak potpore i/ili savjeta
3. Nedostatak kapitala ili drugih oblika financiranja
4. Kulturne i jezične razlike
5. Nedostatak informacija

Prema rezultatima empirijskog istraživanja najčešće eksterne zapreke za internacionalizaciju MSP su postojeći zakoni i regulative te nedostatak kapitala ili financija. Problem s kojim se

⁸ Škrtić, M., Mikić, M. (2009): Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske, Ekonomski Pregled, 60(5-6), str. 302.

mala i srednja poduzeća najčešće susreću na stranom tržištu jesu postojeći zakoni i regulacije koji su uglavnom drugačiji i specifični su za svaku zemlju. Ovaj problem se pojavljuje kod svih poduzeća koja se odluče na izlazak na strana tržišta, bez obzira na strategiju koju su odabrali. Nedostatak kapitala ili financija nije problem samo u procesu internacionalizacije, nego je karakterističan za svakodnevno poslovanje navedenih poduzeća. Najveći problem MSP-a je nedostatak kolaterala na osnovi kojih bi im bio odobren kredit, a tu su još nedostatak menadžerskih vještina te nedostatak kvalitetnih projekata i poslovnih planova.

Iako su države ukinule ili većim dijelom smanjile carinske prepreke uvozu i subvencije, one se pojavljuju u svojim skrivenim oblicima. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, hrvatskim MSP je uvelike olakšan pristup tržištima unutar Unije. Poduzeća se na inozemnom tržištu susreću s raznim oblicima i mjerama nacionalne politike te im se još uvijek mogu nametati određeni propisi (npr. specifični sadržaj deklaracije, zahtjevi za dodatnim testiranjem ili certificiranjem uvoznih proizvoda i slično). Tako dolazi do povećanja troškova nastupa na određenom tržištu.

Mala i srednja poduzeća moraju se dobro pripremiti za izlazak na inozemna tržišta, odnosno moraju identificirati barijere i definirati kriterije eliminacije istih. Detaljno istraživanje svih mogućih barijera iziskuje ogromne troškove koje MSP u većini slučajeva ne mogu podmiriti.

Prema tome, za MSP je važno znati koji su utjecajni čimbenici najvažniji kod njihovog procesa izlaska na strana tržišta (ovise o stranom tržištu na koje poduzeće izlazi, o industriji u kojoj i posluje i o internoj situaciji u poduzeću).

6. Rezultati empirijskog istraživanja o internacionalizaciji poslovanja malih i srednjih poduzeća

U sklopu projekta Invest in LOG, u drugoj polovici veljače 2018. godine su organizirana tri okrugla stola na temu internacionalizacije poslovanja MSP. Na sve tri lokacije (Orašje, Lipik i Garešnica) su sudjelovali relevantni akteri iz javnog, privatnog i civilnog sektora koji su prisustvovali prezentaciji koju je pripremljena od strane autora ovog dokumenta. Nakon same prezentacije učesnici su dali kvalitetne upute za izradu akcijskog plana za internacionalizaciju MSP. Autor je pripremio dvije vrste upitnika i to one koji se odnose na privatni sektor i drugi koji se odnosi na javni sektor.

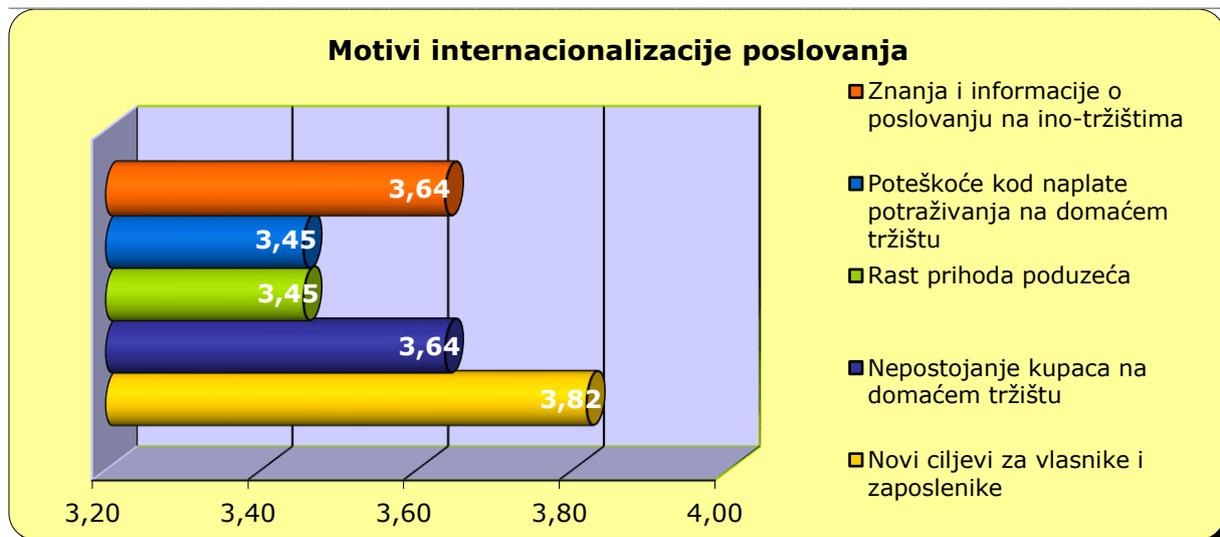
Navedene upitnike je popunilo 34 predstavnika javnog i privatnog sektora koji se s obzirom na sastav prisutnih aktera na okruglim stolovima može smatrati reprezentativnim.

Kroz rad su detaljno objašnjeni i statistički analizirani prvenstveno faktori utjecaja i barijere internacionalizacije. Provedenim anketnim upitnikom prikupljeni su osnovni podaci o obilježjima poslovanja i o mnogobrojnim utjecajima na internacionalizaciju te su obrađeni u statističkom programu zbog njihove daljnje analize.

6.1. Motivi za internacionalizaciju poslovanja

Fundamentalan razlog za internacionalizaciju poslovanja trebao bi biti zadovoljavanje potencijalne potražnje na inozemnom tržištu za koju poduzeće smatra da je može zadovoljiti. Detaljnom analizom motiva koji potiču mala i srednja poduzeća na internacionalizaciju poslovanja iskristalizirali su se oni koji su više, odnosno manje bitni. Promatrani su samo oni motivi koji imaju veliki i vrlo veliki utjecaj.

Motivi koji imaju veliki i vrlo veliki utjecaj na internacionalizaciju poslovanja su: nedostatak znanja i informacija o poslovanju na ino-tržištima; nepostojanje kupaca na domaćem tržištu; poteškoće kod naplate potraživanja na domaćem tržištu; te rast prihoda poduzeća (slika 10). Bosna i Hercegovina, kao i Hrvatska se nalaze u izuzetno teškom gospodarskom stanju i ovakvi rezultati su očekivani. Naime, poduzeća vrlo teško pronalaze kupce za svoje krajnje proizvode, a i kad prodaju konačan proizvod u pravilu moraju dugo čekati na naplatu potraživanja što je često nepremostivo, posebice za mikro poduzetnike koji nemaju veliku financijsku moć. Rast prihoda poduzeća je pokretač poslovanja te poduzeća smatraju da će na inozemnim tržištima pronaći potencijalne kupce svojih proizvoda što će utjecati na povećanje prihoda poduzeća, a što posljedično pokreće cijeli domino efekt, od povećanja profita, povećanja broja zaposlenih i slično.



Slika 10: Motivi koji potiču internacionalizaciju poslovanja

Izvor: Prikaz autora

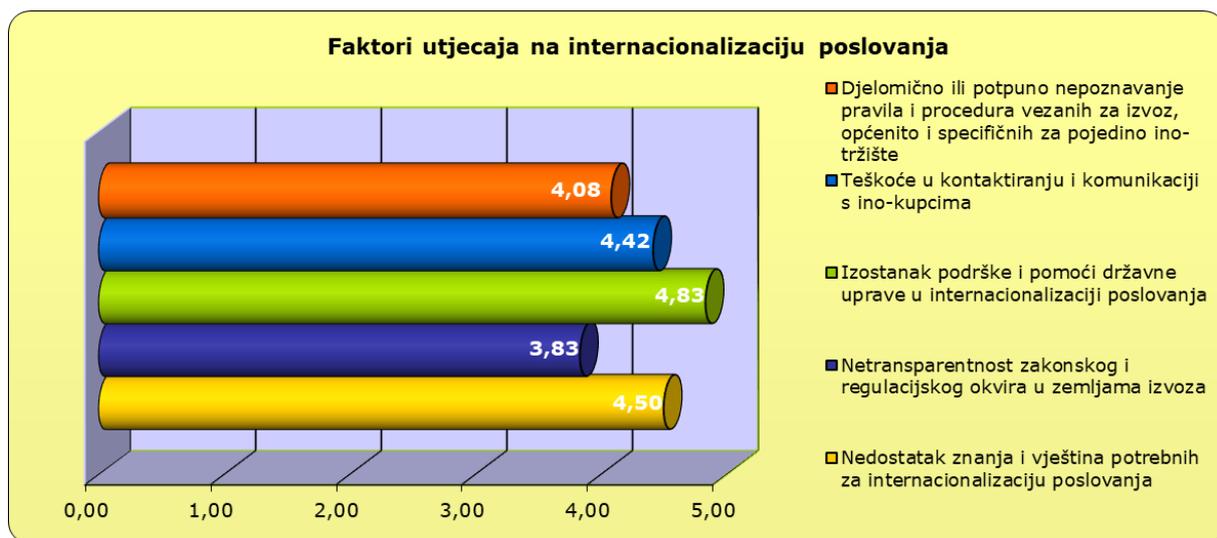
Vrlo je interesantno da se većina predstavnika privatnog sektora izjasnila za organizaciju izravnog izvoza kao načina internacionalizacije svog poslovanja.

6.2. Faktori utjecaja i barijere internacionalizacije

Postoje mnogobrojni faktori utjecaja i barijere procesu internacionalizacije te su oni zajedno detaljno analizirani u ovom dokumentu, jer se gotovo u potpunosti preklapaju jedni sa drugima. Postoji čitav niz faktora utjecaja i barijera internacionalizaciji, a u anketi je ispitivano kakav utjecaj na internacionalizaciju ima:

- Djelomično ili potpuno nepoznavanje pravila i procedura vezanih za izvoz općenito i specifičnih za svako pojedino tržište
- Teškoće u kontaktiranju i komunikaciji s ino-kupcima
- Problemi vezani uz naplatu ino-potraživanja
- Izostanak podrške i pomoći državne uprave u internacionalizaciji poslovanja
- Netransparentnost zakonskog i regulacijskog okvira u zemljama izvoza
- Rizici vezani uz strana sredstva plaćanja
- Politička i ekonomska nestabilnost na stranim tržištima
- Nedostatak znanja i vještina potrebnih za internacionalizaciju poslovanja
- Problemi vezani uz identifikaciju i procjenu isplativosti izvoznih poslova
- Nedostatak povoljnih izvora financiranja za ulaganja u investicije i obrtna sredstva za internacionalizaciju poslovanja
- Nedostatak odgovarajućih instrumenata osiguranja naplate potraživanja
- Problemi vezani uz razvoj novih i/ili prilagođavanje postojećih proizvoda za izvozna tržišta

Prema rezultatima istraživanja, pod pretpostavkom da se grupiraju oni koji imaju veliki utjecaj i oni koji imaju vrlo veliki utjecaj, **najveće** barijere internacionalizacije poslovanja, internog i eksternog karaktera su izostanak podrške i pomoći državne uprave u internacionalizaciji poslovanja, kao i nedostatak znanja i vještina potrebnih za internacionalizaciju poslovanja kako je i prikazano na slici 11.



Slika 11: Faktori utjecaja na internacionalizaciju poslovanja

Izvor: Prikaz autora

Autor je putem upitnika ponudio učesnicima na okruglim stolovima da identificiraju prioritete podrške, koji bi omogućili internacionalizaciju poslovanja, te je statističkom obradom dobivenih podataka identificirano top 10 prioriteta podrške, kako to vide predstavnici privatnog i javnog sektora u Orašju, Lipiku i Garešnici:

1. Podrška u privlačenju fondova za internacionalizaciju MSP
2. Jačanje kapaciteta proizvodnje za inozemna tržišta
3. Jačanje menadžerskih znanja i vještina – organizacija obuka
4. Umrežavanje poduzetnika radi ostvarivanja zajedničkih interesa
5. Troškovi istraživanja inozemnog tržišta za plasman proizvoda na novo tržište
6. Nastupi na međunarodnim sajmovima i izrada promotivnih materijala
7. Uvođenja sustava kvalitete
8. Informacije sa stranih tržišta
9. Sudjelovanje na b2b poslovnim razgovorima i/ili susretima koji se održavaju u sklopu međunarodnih skupova/sajmova
10. Ulaganja u poduzetničku infrastrukturu

Navedeno istraživanje je značajno pomoglo autora u definiranju akcijskog plana za internacionalizaciju poslovanja malog i srednjeg poduzetništva u prekograničnom partnerskom području (Lipik, Orašje i Garešnica).

7. Akcijski plan 2018. – 2019.

Svrha izrade ovoga Akcijskog plana je na sustavan, pregledan i konzistentan način na jednom mjestu objediniti i prikazati sve aktivnosti i mjere koje je nužno poduzeti od strane Zajedničke platforme za internacionalizaciju malog i srednjeg poduzetništva u prekograničnom partnerskom području (Lipik, Orašje i Garešnica) kako bi se osigurala sustavna i trajna podrška izvoznima sa prekograničnog partnerskog područja, te pospješio plasman roba i usluga na inozemna tržišta.

Zajednička platforma za internacionalizaciju malog i srednjeg poduzetništva u prekograničnom partnerskom području (Lipik, Orašje i Garešnica) kroz izradu i provedbu Akcijskog plana želi izvoznima pružiti kvalitetnu i kontinuiranu institucionalnu podršku, koja će značajno doprinijeti uspješnosti njihovog poslovanja na međunarodnom tržištu. Njihov uspjeh direktno će pozitivno utjecati na gospodarski rast, nova zapošljavanja i poboljšanje ukupne kvalitete života građana u prekograničnom partnerskom području.

Konačni je cilj aktivno doprinijeti:

- povećanju vrijednosti izvoza;
- povećanju broja izvoznika;
- smanjenju vanjskotrgovinskog deficita;
- unaprjeđenju strukture izvoza;
- jačanju pozicije tvrtki na postojećim i izlasku na nova, posebice brzorastuća tržišta;
- unaprjeđenju položaja BiH i RH u međunarodnoj trgovinskoj razmjeni.

Za provedbu Akcijskog plana podrške izvozu 2018.-2019. zaduženi su članovi Zajedničke platforme za internacionalizaciju malog i srednjeg poduzetništva u prekograničnom partnerskom području (Lipik, Orašje i Garešnica), a tijekom provedbe nadgledat će se na sjednicama Platforme. Tijekom provedbe Akcijskog plana redovito će se pratiti učinak provedenih aktivnosti te uvažavati povratne reakcije poslovne zajednice kao njihovog korisnika.

Unatoč ozbiljnim financijskim ograničenjima, uložiti će se maksimalni napor za punu realizaciju planiranoga. Ukupni učinci provedbe Akcijskog plana dijelom će neizbježno biti podložni makroekonomskim kretanjima u BiH i RH, kao i u okruženju.

Činjenica je da uspješno predstavljanje gospodarstva u inozemstvu zahtijeva slanje jedinstvene i upečatljive, jasne i atraktivne slike samog partnerskog područja koja asocira na poželjnost poslovanja s njom. U nadolazećem razdoblju trebat će se pristupiti razvijanju suvremenog načina brendiranja partnerskog područja uz snažno integriranje gospodarske dimenzije, kroz identificiranje i promicanje perspektivnih izvoznih orijentiranih gospodarskih grana, proizvođača i njihovog konačnog proizvoda, a što se zbog financijskih ograničenja neće moći adresirati ovim Akcijskim planom.

7.1. Osigurati kvalitetno informiranje izvoznika

Danas su informacije relevantne za poslovanje izvoznika uglavnom slabo dostupne, nalaze se na različitim mjestima i pod okriljem cijelog niza institucija, nisu u dovoljnoj mjeri posvećene izvoznicima kao ciljanim korisnicima te ne pokrivaju cijeli spektar informacija koje su izvoznicima potrebne za uspješno poslovanje. Mala i srednja poduzeća i obrti danas nisu dovoljno uključeni u izvozne aktivnosti između ostalog i zbog nedostatka informacija o različitim administrativnim postupcima, uvjetima i prilikama na stranim tržištima, ali i zbog nedovoljnog poznavanja prednosti izvozne orijentacije. Također, izvoznici često ne znaju kojoj instituciji se trebaju obratiti sa svojim pitanjima, zahtjevima za pomoć i sugestijama.

Kako bi promijenili takvo stanje stvari, potrebno je objediniti postojeće informacije svih relevantnih institucija na jednom mjestu – zajedničkom virtualnom inkubatoru za izvoznike. Na istom mjestu, ali i kroz organizaciju javnih događanja, izvoznicima je neophodno komunicirati tijek provedbe akcijskog Plana te prednosti koje njegove aktivnosti donose našim izvoznicima. Također, posebno vrijedne informacije poput onih o izvoznim prilikama treba dostavljati izravno izvoznicima.

7.1.1. Uspostaviti zajednički virtualni inkubator za izvoznike

S ciljem pružanja kvalitetnih, pravovremenih i točnih informacija gospodarstvenicima i uske suradnje gospodarstvenika i državnih institucija, Projekt treba uspostaviti zajednički virtualni inkubator za izvoznike sa svim relevantnim informacijama, uključujući i onima o radu Platforme. Na stranicama se trebaju nalaziti i kontakti projektnih partnera kojim će se moći postavljati različiti upiti od interesa izvoznika i predlagati ukidanje administrativnih barijera. O svakoj novoj relevantnoj informaciji, kao i ukinutoj administrativnoj prepreci, izvoznici trebaju biti redovito informirani. Na stranicama treba kreirati i profile poduzeća iz partnerskog područja, kako bi se isti kvalitetno predstavili i bili u mogućnosti da uspostave kontakt sa poslovnim partnerima u inozemstvu. Na portalu se također treba izvješćivati o realizaciji mjera Akcijskog plana. Putem portala bi bilo dobro provoditi i periodična istraživanja o zadovoljstvu ključnih korisnika - izvoznika - pruženom podrškom, ali i u njihovim daljnjim očekivanjima.

7.1.2. Osigurati širenje informacija o izvoznim prilikama

Projektni partneri će aktivnije tražiti prilike za izvoz roba i usluga, uključujući i kroz još intenzivniju suradnju s lokalnim stručnjacima u inozemstvu i projektni partneri će izvozne prilike u najkraćem roku dostavljati gospodarstvenicima.

7.1.3. Organizirati informativna događanja, komunicirati rad Platforme, te uspjehe izvoznika široj javnosti

Platforma za internacionalizaciju treba organizirati događanja radi upoznavanja gospodarstvenika s mogućnostima koje im pruža infrastruktura izgrađena provedbom ovog Plana koja im stoji na raspolaganju. Povjerenstvo bi trebalo kroz stručna i informativna događanja i putem medija komunicirati ostvarenja svog rada i informacije o poboljšanim uvjetima poslovanja izvoznika. Također bi mediji trebali biti redovito upoznavati s primjerima najbolje prakse uspješnih izvoznika, u sklopu napora da se gospodarstvenike ohrabri na izlazak na strana tržišta.

7.1.4. Izrađivati informativne materijale za izvoznike

Projektne partneri će izrađivati različite informativne i promidžbene materijale za izvoznike (npr. vodič o internacionalizaciji) koji će se dijeliti na informativnim događanjima, a ujedno biti dostupni za preuzimanje na virtualnom inkubatoru.

7.1.5. Omogućiti potencijalnim izvoznicima uključivanje u Europsku poduzetničku mrežu

Europska poduzetnička mreža (Enterprise Europe Network - EEN) je projekat Europske unije koji je namijenjen malim i srednjim poduzećima (MSP) kao podrška i servis u internacionalizaciji njihovog poslovanja. Europsku poduzetničku mrežu čini preko 600 partnerskih organizacija i institucija, uključujući komore, agencije za razvoj MSP, institute, tehnološke centre, istraživačke centre, univerzitete i sl. EEN upravlja najvećom bazom ponude i tražnje poslovnih partnera iz Europe – oko 600 članica mreže svakodnevno radi na povezivanju kompanija i grupa koje imaju profil u bazi. Mreža je aktivna u preko 60 zemalja svijeta, uključujući sve zemlje EU 28, i to kroz više od stotinu konzorcija, te povezuje preko 4.000 eksperata iz oblasti poduzetništva i transfera tehnologije s ciljem promocije konkurentnosti i inovacija na lokalnoj i evropskoj razini. Projektne partneri bi se trebali povezati sa predstavnicima EEN mreže i omogućiti poduzetnicima iz partnerskog prekograničnog područja uključivanje u EEN putem portala www.een.ba i www.een.hr

7.2. Pokrenuti umrežavanje izvoznika

Gospodarstvenici često nemaju dovoljnu snagu samostalno konkurirati na natjecajima za veće razvojne projekte u inozemstvu. Dio rješenja leži u njihovom umrežavanju i zajedničkom nastupu. No pojedini gospodarstvenici još uvijek u dovoljnoj mjeri ne poznaju komplementarnosti koje postoje između njih i potencijalnih partnera na partnerskom području. Postojeća sektorska udruženja i klasteri svoje napore većim dijelom usmjeravaju prema zaštiti interesa na domaćem tržištu, a manje pažnje posvećuju organiziranju zajedničkog izlaska na strana tržišta.

Osim poticanja suradnje izvoznika u formalnim klasterima, dodatnim intenziviranjem okupljanja izvoznika po pojedinim sektorima, tržištima i projektima potrebno je ostvariti njihovo jače povezivanje radi ostvarivanja zajedničkih interesa te izrade kvalitetnijih poslovnih projekata. Važan učinak umrežavanja izvoznika

bit će i razmjena iskustava i znanja o pojedinim, posebice udaljenim, stranim tržištima te poticanje na međusobnu podršku i razmjenu iskustava u inozemstvu. U prvom koraku je neophodno umrežavanje na lokalnoj razini, a potom i šire.

7.2.1. Okupljati izvoznike po tržištima i (pod)djelatnostima

Platforma za internacionalizaciju bi trebala periodično okupljati izvoznike na ciljanim sastancima i savjetovanjima te potaknuti razmjenu informacija i ideja koje ih mogu potaknuti na udruživanje. Relevantne potporne institucije i izvoznici bi na ovim ciljanim okupljanjima razmjenjivali sve relevantne informacije i održavali trajni kontakt po pojedinim dogovorenim projektima.

7.2.2. Uvođenje politike klasterizetništva

Uvođenje politike klastera i poslovne infrastrukture u razvojnu politiku partnerskog područja, kojima bi se poticala proizvodnja međunarodno konkurentnih proizvoda i usluga, trebalo bi

- doprinijeti jačanju konkurentnosti firmi u partnerskom području,
- snaženju njene ekonomske stabilnosti (kroz smanjenje vanjskotrgovinskih deficita), stvaranju radnih mjesta u internacionalno konkurentnim djelatnostima, te
- boljim uklapanjem ekonomije partnerskog područja u ekonomiju Europske unije i globalnu ekonomiju, što bi dalo doprinos ispunjenju ekonomskih kopenhagenskih kriterija - postojanju funkcionalne i međunarodno konkurentne ekonomije.

Teško mala i srednja poduzeća (MSP) mogu samostalno - radi pomanjkanja kapitala, vremena, organizacijskih i menadžerskih sposobnosti itd. - organizirati svoje umrežavanje i svoje istraživačko-razvojne centre, pa kreatori razvojnih politika trebaju poticati klasterizetništvo i izgradnju poslovne infrastrukture.

7.3. Pokrenuti edukaciju izvoznika

Sami izvoznici, ali i kompanije koje tek promišljaju o izlasku na strana tržišta, često su nedovoljno pripremljeni za kompleksnosti međunarodnog poslovanja. Izvoznicima su potrebna posebne vještine i znanja za hvatanje u koštac s izazovima svih faza poslovanja u inozemstvu – od izrade poslovnog plana, istraživanja stranog tržišta, odabira distribucijskih kanala pa sve do jačanja već ostvarene međunarodne prisutnosti.

Cilj ove aktivnosti je potpomoći izgradnju vještina i znanja potrebnih za organiziranje izvoznih aktivnosti i upravljanje međunarodnog poslovanja. Istovremeno, izgradnjom znanja i vještina u pojedinim kompanijama se ulaže u izgradnju

internacionaliziranog gospodarstva zasnovanog na znanju općenito te doprinosi cjelokupnoj konkurentnosti gospodarstva.

Stoga je neophodno pokrenuti program ciljane edukacije koji ima za cilj pružiti kvalitetniju edukaciju potencijalnim kao i postojećim izvoznicima u potpunom upravljanju izvoznim aktivnostima kroz niz predavanja i radionica.

7.3.1. Obuka na temu *Pristup stranim tržištima*

Poduzeće koje planira nastupati na međunarodnom tržištu mora se prethodno dobro pripremiti, izabrati adekvatnu strategiju, biti fleksibilno u poslovanju, imati promišljen tržišni nastup i razvijen marketing program koji prati njegovu aktivnost. Stoga su izvozni plan i strategija temelj dobrog izvoznog posla. Izbor odgovarajuće strategije značajno utječe na dugoročnu stabilnost tržišne funkcije i određuje okvire poslovanja na stranom tržištu u kojima poduzeće može uspješno razviti sopstvene mogućnosti, ali isto tako i izložiti se rizicima i nesigurnosti.

Međutim, poduzetnici izvoznici u pristupu međunarodnim tržištima često imaju nedovoljno informacija, financijskih sredstava i motivacije. Ta su tržišta veoma dinamična. Izvoznici se moraju upoznati sa tržištima na koje planiraju proširiti svoj posao kako bi se mogli što više prilagoditi zahtjevima i propisima koji su na tom tržištu postavljeni.

7.3.2. Obuka na temu *Marketing u malom i srednjem poduzetništvu*

Pokretač gospodarstva je razmjena koju obilježavaju tržišni odnosi u kojima barem dvije strane pregovaraju, iznose svoje stavove te isporučuju ili pružaju željene proizvode ili usluge. Marketing kao koncepcija je specifičan način razmišljanja na kojemu se temelji i gradi politika poduzeća što je posebno bitno za male i srednje poduzetnike.

Poduzetnici potiču razmjenu i odgovarajućim upravljanjem nastoje zadovoljiti potrebe organizacije i tržišta, pružajući odgovarajuće proizvode ili usluge, na odgovarajućem mjestu, prema odgovarajućoj cijeni i koristeći učinkovitu komunikaciju.

Kako bi ostvarili ciljeve, poduzetnici poduzimaju različite aktivnosti marketinga, te u svakom trenutku svog djelovanja nastoje zadovoljiti potrebe potrošača, pazeći da pri tom djeluju u skladu sa širom društvenom okolinom. Poduzetnici moraju posebno biti svjesni uloge marketinga, te osigurati situaciju da potrošači najprije potraže njihove proizvode ili usluge, umjesto da se obrate većem konkurentu. Za takvu ponašanje im treba dati pravi razlog, a uloga marketinga i jest u traganju i određivanju ravnoteže između poduzeća i potrošača na tržištu.

7.3.3. Obuka na temu *Međunarodni standardi*

Neophodno je organizirati edukaciju o međunarodnim standardima sa ciljem jačanja i širenja znanja zaposlenika malih i srednjih poduzetnika u prekograničnom partnerskom području. Edukacija bi obuhvatila slijedeće međunarodne norme:

- CE znak – postupak certificiranja proizvoda CE znak
- Pregled osnovnih ISO normi: upravljanje kvalitetom ISO 9001:2015, upravljanje okolišem ISO 14001:2015, sigurnost na radu OHSAS 18001/ ISO 45001, sigurnost hrane ISO:22000/HACCP, informacijska sigurnost ISO 27001/GDPR, energetska učinkovitost ISO 50001:2011
- Pregled ostalih normi: dobra proizvođačka praksa GMP, standard za poljoprivrednu proizvodnju Global Gap, održivo gospodarenje šumskim resursima FSC-Coc
- Tečaj za internog auditora ISO 9001:2015
- Primjena Opće uredbe o zaštiti podatak GDPR

7.3.4. Obuka na temu Izrada Cost Benefit analize

Cost Benefit Analiza je ključni dokument na osnovu kojeg evaluator (Europska komisija ili nacionalna akreditirana institucija) vrednuje prihvatljivost projekata i donosi odluku o njihovom sufinanciranju iz sredstava Kohezijskog i strukturnih fondova EU.

Polaznici obuke trebaju biti informirani o metodama i alatima za planiranje investicionih projekata, analizi novčanih tokova projekta, ocjeni profitabilnosti projekta te donošenju investicionih odluka o prihvatljivosti samog projekta od strane potencijalnih investitora.

7.4. Uvesti usluge savjetovanja za izvoznike

Postojeći, kao i potencijalni izvoznici, imaju potrebu za stručnom pomoći u procesu internacionalizacije svoga poslovanja. Ukupna ponuda trenutno postojećih usluga savjetovanja nije sveobuhvatna te nije kvalitetno, na jednom mjestu, dostupna poslovnoj zajednici. Izvoznici su prečesto prepušteni sami sebi u prikupljanju informacija o administrativnim postupcima, odabiru stranih tržišta i u koncipiranju izvozne strategije.

Stoga je nužno uvesti program savjetovanja za izvoznike u uredima svakog od projektnih partnera koji će biti usmjeren na pomoć poslovnim subjektima u pokretanju i proširenju njihovih izvoznih aktivnosti. Obraćanjem na jedinstvenu adresu izvoznici bi trebali moći dobiti informacije i savjet koji će im pomoći bolje osmisliti i realizirati svoj nastup u inozemstvu.

Uslugom provjere izvozne spremnosti, kompanija treba dobiti stručni osvrt na svoju spremnost za nastup na međunarodnim tržištima, kao i savjet o tome kako ju unaprijediti. Stručnjaci iz potpornih institucija trebaju pružati kompaniji, koja je prošla provjeru izvozne spremnosti, informacije i savjet koje će joj pomoći u izradi poslovne

strategije za izlazak na strana tržišta. Usluga treba omogućiti i dobivanje osnovnih informacija o dostupnim izvorima financiranja projekata. Uključene trebaju biti i informacije o potencijalnim nacionalnim i internacionalnim izvorima financiranja, te mogućnostima koje u tom smislu stoje na raspolaganju izvoznicima. Zainteresiranog izvoznika je važno upoznati sa stanjem na potencijalnim tržištima za izvoz, sukladno provedenim analizama ponude i potražnje, te s osnovnim uvjetima poslovanja.

7.5. Ojačati podršku nastupima u inozemstvu

Grupni i individualni nastupi tvrtki u inozemstvu neizostavan su dio i često prvi korak u internacionalizaciji njihovog poslovanja. Kako bi ti nastupi za posljedicu imali što bolje poslovne rezultate, potrebno je sustav davanja podrške nastupima u inozemstvu učiniti što efikasnijim i pravovremenim, odnosno dodatno financijski i organizacijski unaprijediti.

7.5.1. Objediniti instrumente dostupne financijske podrške

Na virtualnom inkubatoru za izvoznike pravovremeno treba objavljivati informacije o dostupnim instrumentima financijske podrške namijenjenim nastupima u inozemstvu. Osim toga poduzetnici trebaju imati i informacije o nadolazećim sajmovima u Regiji i inozemstvu.

7.5.2. Organizirati međunarodne poslovne sajmove

Projekt Invest in LOG treba organizirati dva međunarodna poslovna sajma i to u Orašju i Garešnici. Sajmovi trebaju biti kvalitetno pripremljeni i potrebno je definirati tehničke zahtjeve koji se postavljaju pred organizatora te specifičnostima svakog od njih. Neophodno je osmisliti, organizirati i promovirati ove sajmove kako bi se privukli gosti, izlagači i sponzori.

U sklopu sajmova je vrlo važno organizirati B2B događaji koji će pomoći uspostavi poslovnih odnosa između potencijalnih poslovnih partnera kako bi se ostvarila međunarodna razmjena roba i usluga.

Stručnjaci iz partnerskih organizacija na projektu Invest in LOG bi trebali omogućiti i stručnu podršku u izradi promotivnih materijala firmi u cilju što bolje prezentacije na sajmovima.

7.6. Osigurati podršku u privlačenju fondova za internacionalizaciju MSP

7.6.1. Usmjeriti izvoznike iz RH na EU financiranje

Usmjeravanje gospodarstvenika na korištenje EU sredstava jača afirmaciju hrvatskog gospodarstvenika na EU tržištu. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije koordinira pripreme strateških i programskih dokumenata te korištenje EU sredstava dostupnih Hrvatskoj. Ministarstvo putem suradnje s ostalim relevantnim

tijelima osigurava partnerstvo u pripremi, provedbi i praćenju provedbe. Ono je zaduženo i za pripremu Operativnog programa iz područja konkurentnosti i kohezije za razdoblje 2014.-2020. koji, između ostaloga, uključuje i tematske prioritete jačanja gospodarstva primjenom znanja, istraživanja i inovacija, poboljšanje dostupnosti i korištenja informacijskih i komunikacijskih tehnologija, jačanje konkurentnosti malih i srednjih poduzetnika, poljoprivrednog sektora i sektora ribarstva i akvakulture, kao i podršku prijelazu prema gospodarstvu temeljenom na niskoj razini emisija stakleničkih plinova. Ministarstvo poduzetništva i obrta koordinira aktivnosti u Hrvatskoj vezane za program EU-a za poticanje konkurentnosti europskih malih i srednjih poduzeća (COSME). HBOR treba osigurati mogućnosti mostnog kreditiranja EU odobrenih projekata te ojačati mogućnosti za sufinanciranje EU projekata putem svojih programa kreditiranja. Projektni partneri iz Lipika i Garešnice će prikupiti podatke o mogućnostima financiranja kroz EU instrumente i pružiti stručnu pomoć gospodarstvenicima sa svog područja u pripremi projektnih aplikacija.

7.6.2. *Usmjeriti izvoznike iz BiH na dostupno financiranje*

Budući da je Bosna i Hercegovina potencijalni kandidat za Europsku Uniju, to je ograničavajući faktor za mogućnost povlačenja sredstava iz EU fondova i gospodarstvenici iz BiH imaju smanjene mogućnosti za eksterno financiranje izvoza. Stoga, projektni partner iz Orašja treba pratiti trenutno dostupna sredstva za potencijalne izvoznike kao što su programi USAID WHAM, Challenge Fond i druge i pružiti stručnu podršku gospodarstvenicima u pripremi projektnih aplikacija. Osim toga općina Orašje treba uspostaviti komunikaciju sa Vanjskotrgovinskom komorom BiH kako bi se gospodarstvenici sa područja općine Orašje uključili u aktivnosti koje financira Vanjskotrgovinska komora BiH, posebice agencija za promocija izvoza BH EPA.

7.7. Osigurati kvalitetnu poslovnu infrastrukturu

Općina Orašje ima uspostavljen Centar za poduzetništvo, u sklopu koga se nalazi potpuno opremljeni poslovni inkubator, kao i poduzetničku Zonu Dusine. Centar za poduzetništvo općine Orašje je osnovan s ciljem pružanja pomoći i podrške razvoju malom i srednjem poduzetništvu (MSP), obrtnicima i poljoprivrednicima na području općine Orašje, razvoju, pripremi i provedbi projekata iz različitih domaćih i međunarodnih izvora, posebno pretpristupnih fondova Europske unije od interesa za općinu Orašje. Uredski prostori Poslovnog inkubatora daju se na korištenje na vremenski period do 5 godina za poduzetnike početnike odnosno do 3 godine za postojeće poduzetnike. Poduzetnička zona Dusine se prostire na ukupnu korisnu površinu od 351 749 m², podijeljena u 50 parcela. Zona je potpuno opremljena osnovnom infrastrukturom, i to pristupnom cestom, elektroenergetskom mrežom, vodovodnom mrežom, te PTT priključkom i ima riješenu kanalizacijsku i kanalnu mrežu.

Grad Lipik ima poduzetničku zonu II površine 16,5 ha smještena je uz glavnu prometnicu D5 na pravcu Virovitica - Okučani i udaljena je od autoceste samo 25 km. Osim toga ima i poduzetnički inkubator u Donjem Čagliću i nalazi se 2,5 kilometara od Lipika u zgradi bivše Osnovne škole koja je prenamijenjena u poslovne prostore ukupne površine 370 m².

Grad Garešnica ima Poduzetnički centar Garešnica koji je osnovan s ciljem poticanja lokalnog razvoja, s naglaskom na gospodarstvo, poduzetništvo i ruralni razvoj. Među mnogobrojnim mjerama koje Grad Garešnica provodi s ciljem oporavka lokalnog gospodarstva jest i izgradnja Poduzetničke zone Kapelica u kojoj bi mjesto trebalo naći više investitora. Riječ je o površini od 21,36 hektara na kojoj je formirano čak 30 čestica za prodaju. Osim toga u tijeku je i projekt „IZGRADNJA I OPREMANJE TEHNO PARKA GAREŠNICA“, čiji je cilj podići razinu konkurentnosti poduzeća sjeveroistočnog dijela Moslavine, na temelju „pametne“ specijalizacije regije i podizanja kompetencija stanovništva. Projekt se provodi u okviru Operativnog programa „Konkurentnost i kohezija“.

Projektom Invest in LOG je neophodno uraditi rekonstrukciju i opremanje zgrada poslovnih inkubatora u Lipiku i Garešnici, kao i instalaciju solarnih fotonaponskih panela na inkubatoru u Orašju, što bi trebalo omogućiti oslobađanje od plaćanja režija za vodu i grijanje.

Navedeni inkubatori trebaju biti grupa MSP koja djeluju na određenom, ponajbolje uređenom prostoru, specijalno namijenjenom razvoju proizvodnje za izvoz, opskrbljen zajedničkom fizičkom i poslovnom infrastrukturom i podržavan pružanjem paketa zajedničkih usluga (od istraživanja, preko zajedničke nabave inputa, financiranja i plasiranja outputa).

Među najvažnijim višefunkcionalnim aktivnostima inkubatora⁹ su:

- stimuliranje priliva kvalitetnih resursa (informacije, poduzetnička znanja; kapital; tehnologija, sirovine/poluproizvodi, energije itd.),
- olakšavanje ulaska inozemnih poduzetnika,
- osiguranje eksportne platforme za inozemne firme,
- stvaranje izvoznih snaga,
- unaprjeđenje vanjskotrgovinske razmjene.

Integrirana mreža tokova znanja, vještina, roba i usluga, može dati značajan doprinos pojavi i razvoju izvoznih snaga.

⁹ Domljan, V. (2011): Paketi podrške malim i srednjim poduzećima u Hercegovini – Integralna studija, REDAH, Mostar, str. 12-17.

Ulazak na tržišta drugih zemalja, posebice onih s visokim dohotkom je vrlo interesantno pitanje. Organiziranje marketinga u inozemstvu uvijek je teška zadaća, posebice kad ulazna firma mora djelovati u novom okruženju, suočavajući se s novim pravnim i novim poslovnim sustavom te nepoznatim poslovnim običajima.

Inkubator treba nuditi mogućnost djelovanja na način relativno blizak razvijenim zemljama i može pomoći privući inozemne firme nesposobne ili nevoljne uhvatiti se u koštac s regulacijom u Regiji. K tomu, u stanju treba biti ponuditi paket podrške firmama.

Inkubator može pomoći domaće i inozemne poduzetnike razumjeti poslovna okruženja svojih zemalja, poboljšati svoje komunikacije i razviti uzajamno povjerenje. To je utoliko važnije što istraživanja internacionalizacije industrijskih firmi pokazuje da socio-kulturna distanca utječe značajno na odluku o načinu ulaska. Kada se ta distanca povećava, firme izabiru prije ugovorni nego investicijski način ulaska. Inkubatori stoga mogu pomoći da se lakše premoste geografske i kulturne razlike naših poduzetnika i onih iz drugih zemalja, uporabom metoda "učenje kroz rad".

Istraživanja međukulturalnih veza prakticiranih među onima koji ulaze u inozemne poduzetničke poduhvate pokazuju da poduzetnici zainteresirani za inozemni poduzetnički poduhvat obraćaju pažnju više na personalne karakteristike i iskustva nego na proizvod, tržišni ili financijski kriterij. Oni cijene više poduzetnikovu osobnost i iskustvo nego proizvodne, tržišne ili financijske karakteristike.

Inkubatori mogu služiti kao mehanizam olakšavanja razvoja izvozno orijentirane industrije i kao desantno mjesto, eksportna platforma, za firme zemalja EU, drugih europskih zemalja, te firmi drugih, neeuropskih zemalja, primjerice mediteranskih zemalja, korisno za penetriranje tržišta zemalja Regije, drugih zemalja Jugoistočne Europe, te drugih mediteranskih zemalja.

8. Zaključak

U posljednjih nekoliko desetljeća MSP su pokretač razvoja gospodarstva u svijetu. Njihova uloga posebno se ogleda u zapošljavanju, pa se tom dijelu daje velika pozornost jer je nezaposlenost jedan od gorućih problema većeg broja zemalja EU ali i Bosne i Hercegovine i Hrvatske. Međutim, ne treba zanemariti ni njihovu ulogu u stvaranju prihoda, ulaganja u dugotrajnu imovinu, itd. MSP predstavljaju posebno značajan segment gospodarstva svih zemalja svijeta. U većini zemalja MSP čine više od 95% ukupno registriranih subjekata. Mala i srednja poduzeća dio su globalizacijskog procesa koji je rezultat njihovog sudjelovanja u međunarodnoj ekonomiji. U posljednje vrijeme sve je više malih i srednjih poduzeća koja izlaze na strano tržište, prvenstveno zbog informacija o mogućnostima zarade na drugim tržištima, kao i zbog brojnih nacionalnih programa podrške uključivanju u međunarodne ekonomske tokove. Izlazak MSP na međunarodna tržišta u posljednje vrijeme ima rastući trend i taj broj nije zanemariv. Primjerice, u EU većina poslovnih subjekata je uključena u neki vid međunarodne razmjene. Interesantno je primijetiti da se internacionalizacija poslovanja ne odnosi samo na velike subjekte već da u njoj sudjeluju i oni puno manji, pa čak i oni koji su svrstani u vrlo male tzv. mikro subjekte. Postoje brojni načini na koje je moguće ostvariti neku dimenziju internacionalizacije poslovanja: izvozom roba i usluga, različitim vidovima tehnoloških inovacija, investiranjima u strane poslovne subjekte kao i brojnim drugim vidovima suradnje sa inozemnim poslovnim partnerima.

Internationalizaciju poslovanja poduzeća može se jednostavno opisati kao širenje ekonomske aktivnosti poslovnih subjekata izvan granica nacionalne ekonomije. Poduzeća koja posluju isključivo na domaćem tržištu nemaju pretjeranu mogućnost ekspanzije poslovanja u budućnosti, tako da internacionalizacija ne bi trebala biti samo potreba, već nužnost za veliku većinu malih i srednjih poduzeća u bilo kojoj industriji.

Sudjelovanjem u međunarodnoj trgovini poduzeća diversificiraju rizike poslovanja te najčešće povećavaju profitabilnost i stvaraju konkurentsku prednost. Internationalizacija poslovanja je zahtjevan i dug put za svako poduzeće te se prilikom provođenja samog procesa internacionalizacije poduzeća susreću sa brojnim preprekama koje ga otežavaju i usporavaju.

Internationalizacija može biti jako skup, vrlo dugotrajan i krajnje iscrpljujući proces za mala i srednja poduzeća, osobito ako imamo na umu da takva poduzeća najčešće imaju ograničena sredstva. Prije realizacije izlaska na inozemna tržišta bilo bi poželjno provesti detaljno istraživanje da bi se utvrdile razlike između domaćeg i inozemnih tržišta poput jezika, kulturološke različitosti, zakonodavnog i političkog uređenja. Mnogobrojne različitosti mogu uvelike otežavati, pa čak i ugroziti sam proces internacionalizacije.

Ključan korak u procesu prije istupanja na inozemna tržišta je selekcija istih, odnosno odabir onih koji su najpovoljniji za širenje poslovanja poduzeća. Ključnu ulogu u odabiru tržišta imaju menadžeri poslovanja koji su, u konkretnom primjeru, najčešće sami vlasnici poduzeća.

Modeli internacionalizacije trebali bi usmjeriti menadžere donošenju dobrih odluka, ali je potrebno naglasiti da oni nisu presudni, pošto ne postoji jedan univerzalan model koji bi se mogao primijeniti u svakoj situaciji. Od presudne je važnosti pravovremeni izlazak kako bi se iskoristile potencijalne međunarodne prilike.

Ipak, za gospodarstva koja u strukturi poslovnih subjekata imaju relativno veliki udio MSP (kakvo je i bosanskohercegovačko i hrvatsko gospodarstvo), poticanje izvozne orijentiranosti populacije malog gospodarstva ima veliki utjecaj, kako na razini poduzeća, tako i nacionalne ekonomije.

Postoji veliki broj faktora utjecaja i barijera na koja nailaze mala i srednja poduzeća prilikom izlaska na inozemna tržišta te ih je nemoguće u potpunosti kontrolirati, pa je potrebno definirati relevantne kako bi se njihov utjecaj sveo na najmanju moguću razinu. Prema rezultatima istraživanja provedenog na reprezentativnom uzorku mikro, malih i srednjih poduzeća prekograničnom partnerskom području, ispitanici glavne prepreke u izlasku na ino-tržišta prepoznaju u: izostanku podrške i pomoći državne uprave u internacionalizaciji poslovanja; djelomičnom ili potpunom nepoznavanju pravila i procedura vezanih za izvoz općenito i specifičnih za svako pojedino ino-tržište; kao i nedostatak znanja i vještina potrebnih za internacionalizaciju poslovanja. Identifikacija učestalih faktora utjecaja i barijera internacionalizaciji služi malim i srednjim poduzećima kao poticaj i smjernica za održivo međunarodno poslovanje u doglednoj budućnosti te putokaz za sprječavanje njihova utjecaja na proces internacionalizacije poslovanja. Identifikacija faktora utjecaja i barijera također omogućava prilagođavanje sustava poticanja i potpora malim izvozniciima, bilo u vrstama potpora ili načinom poticanja.

Sve navedeno je ukazalo na potrebu izrade Akcijskog plana za internacionalizaciju malog i srednjeg poduzetništva u prekograničnom partnerskom području (Lipik, Orašje i Garešnica) koji će dati smjernice projektnim partnerima u planiranju aktivnosti u cilju značajnije internacionalizacije poslovanja poduzetnika sa ovog područja.

Naposljetku, suradnja s inozemstvom može polučiti mnogobrojne pozitivne rezultate unatoč brojnim poteškoćama kroz koje poduzeća prolaze prilikom procesa internacionalizacije. Činjenica je da veliki broj malih i srednjih poduzeća radije ostaje na domaćem tržištu, vjerojatno zbog toga što tu imaju uhodan posao ili zbog postojanja određene doze straha od međunarodnog poslovanja zbog neadekvatnog i nestručnog upravljačkog kadra. S obzirom da su mala i srednja poduzeća ključni resurs ekonomskog rasta, kako u razvijenim industrijskim zemljama, tako i u ekonomijama u razvoju, ona moraju kontinuirano uspješno poslovati. Jedan od preduvjeta daljnjeg razvoja i rasta poduzeća jest njihova internacionalizacija koja je neminovna za buduće uspješno poslovanje.

LITERATURA

1. Ayal, I., Zif, J. (1979): Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, Journal of Marketing, 43 (Spring), str. 84-94.
2. Boter, H., Holmquist, C. (1996): Industry characteristics and internationalization process in small firms, Journal of Business Venturing, Vol. 11, No. 6, str. 471-487.
3. CEPOR, (2013): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj- 2013., Zagreb, str. 7-11.
4. Chelliah, S., Sulaiman, M., Yusoff, S., M. (2010): Internationalization and Performance: Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 6., str. 29.
5. Petrićević, P. (2015): Faktori utjecaja na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća, Sveučilište u Splitu, Split
6. Državni zavod za statistiku, (2016): Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom za 2015. godinu, raspoloživo na: www.dzs.hr
7. Državni zavod za statistiku, (2017): Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom za 2016. godinu, raspoloživo na: www.dzs.hr
8. Vanjskotrgovinska komora, (2017): Robna razmjena BiH s inozemstvom za 2017. godinu, raspoloživo na: www.komorabih.ba
9. Socioekonomski pokazatelji po općinama FBiH (2016)
10. European Commission, (2011):“ Opportunities for the internationalisation of European SMEs“, European Network for Social and Economic Research, str. 5-15., raspoloživo na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/web_internationalisation_opportunities_for_smes_final_report_aug_2011_en.pdf, [06.02.2015.].
11. European Commission, (2014): Drivers of SME internationalization, Chapter 3, str. 78-102.

12. Domljan, V. (2011): Paketi podrške malim i srednjim poduzećima u Hercegovini – Integralna studija, REDAH, Mostar, str. 12-17.
13. Hrvatska gospodarska komora, (2017): Robna razmjena Republike Hrvatske u 2016. godini
14. Povjerenstvo Vlade RH za internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva (2014): Akcijski plan podrške izvozu 2014. – 2015.
15. Kotler, P., Keller, K., L. (2007): Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb, str. 676.
16. Lazibat, T., Kolaković, M. (2004): Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 3-5.
17. Matić, B. (2004): Međunarodno poslovanje, Sinergija, Zagreb, str. 165-204.
18. OECD, (2009): "Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD, raspoloživo na: <http://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>, [05.02.2015.].
19. Ojala, A. (2009): Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market, International Business Review, 18 (1), str. 50-59.
20. Previšić, J., Ozretić- Došen, Đ. (1999): Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, str. 131-387.
21. Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Ekonomski fakultet, Split, str. 5-15.
22. Škrtić, M., Mikić, M. (2009): Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske, Ekonomski Pregled, 60(5-6), str. 302-309.
23. Tolušić, Z. (2015): Primjena marketinga u međunarodnom marketingu, [Internet], raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/organizacija-provedba-marketinga/wp-content/uploads/sites/135/2013/04/7-Primjena-marketinga-u-me%C4%91unardnom-marketingu.pdf>, [07.09.2015.].

Prilozi

Prilog 1: Popis tablica

Tablica 1: Vanjskotrgovinska razmjena BiH za period 2010. – 2017.

Tablica 2: Najveći trgovinski partneri BiH u 2017.

Tablica 3: Vanjskotrgovinska razmjena BiH sa grupom zemalja EU

Tablica 4: Vanjskotrgovinska razmjena BiH sa grupom zemalja CEFTA

Tablica 5: Vanjskotrgovinska razmjena BiH sa grupom zemalja EFTA

Tablica 6: Vanjskotrgovinska razmjena BiH sa ostalim top zemljama

Tablica 7: Vanjskotrgovinska razmjena općine Orašje u periodu 2013. - 2016.

Tablica 8: Vrijednost robne razmjene Republike Hrvatske, mil. EUR

Tablica 9: Robna razmjena Republike Hrvatske sa inozemstvom u 2016.

Tablica 10: Pregled vanjsko trgovinske razmjene županija Bjelovarsko - bilogorske i Požeško - slavonske (000 HRK) u periodu 2010. – 2016.

Prilog 2: Popis slika

Slika 1: Uvoz u BiH za period 2010. – 2017.

Slika 2: Izvoz iz BiH za period 2010. – 2017.

Slika 3: Pregled vodećih partnera BiH po pokrivenosti uvoza izvozom u 2017.

Slika 4: Uvoz u BiH po grupama zemalja u 2017.

Slika 5: Izvoz iz BiH po grupama zemalja u 2017.

Slika 6: Uvoz u općinu Orašje u periodu 2013. - 2016.

Slika 7: Izvoz iz općine Orašje u periodu 2013. - 2016.

Slika 8: Struktura izvoza i uvoza prema grupacijama zemalja u 2016.

Slika 9: Barijere internacionalizacije MSP

Slika 10: Motivi koji potiču internacionalizaciju poslovanja

Slika 11: Faktori utjecaja na internacionalizaciju poslovanja

Prilog 3: Anketni upitnik za javni sektor

UPITNIK ZA IDENTIFIKACIJU MOGUĆNOSTI INTERNACIONALIZACIJE MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA – JAVNI SEKTOR

Osnovni podatci:

1.	<i>Ime i prezime</i>	
2.	<i>Naziv institucije / organizacije</i>	
3.	<i>Pozicija</i>	
4.	<i>Telefon/mobitel</i>	
5.	<i>Faks</i>	
6.	<i>E-mail</i>	
7.	<i>Web stranica (ako ima)</i>	

8. Da li vaša institucija/organizacija ima poticajne mjere za izvoznike? Koje su to olakšice?

9. Koje usluge su na raspolaganju izvoznicima (one stop shop, inkubator, poduzetnički centar, poslovnu zonu...)?

10. Da li je Vaša organizacija dobro povezana sa lokalnim/regionalnim pružiocima poslovnih usluga i projektima? Ukoliko da, s kojim:

11. Da li imate planove za dodatne usluge izvoznicima u narednom periodu?

12. Koji sektori imaju najveći potencijal za izvoz?

13. Molimo navedite što po Vama predstavlja najveće izazove u internacionalizaciji poduzeća koje posluju na Vašem području:

14. Izvoznici sa područja Vaše općine/grada:

Izvoznici (navesti najznačajnije izvoznike):

Glavni proizvodi / usluge

1		
2		
3		
4		
5		

15. Što bi po Vama najviše pomoglo poduzećima da izađu na inozemna tržišta?

Označite brojem što bi po Vama bili prioriteti podrške – 1 – najvažnije; 14 – najmanje važno

	Ocjena
Nastupi na međunarodnim sajmovima	
Troškovi istraživanja inozemnog tržišta za plasman proizvoda na novo tržište	
Izrada promotivnog materijala za nastup na međunarodnim sajmovima	
Sudjelovanje na b2b poslovnim razgovorima i/ili susretima koji se održavaju u sklopu međunarodnih skupova/sajmova	
Jačanje menadžerskih znanja i vještina – organizacija obuka	
Podrška u privlačenju fondova za internacionalizaciju MSP	
Umrežavanje poduzetnika radi ostvarivanja zajedničkih interesa	
Jačanje kapaciteta proizvodnje za inozemna tržišta	
Informacije sa stranih tržišta	
Sustav garancija za izvoznike	
Poticaji u inovacijama	
Ulaganja u poduzetničke zone	
Uvođenja sustava kvalitete	
Drugo (navedite):	

Ovim potvrđujemo da smo suglasni da se podatci iz ovog upitnika mogu upotrebljavati u svrhu izrade akcijskog plana za internacionalizaciju malog i srednjeg poduzetništva u sklopu projekta „Invest in Lipik, Orašje & Garešnica – Invest in LOG“.

Mjesto i datum:

Predstavnik institucije / organizacije:

Prilog 4: Anketni upitnik za privatni sektor

UPITNIK ZA IDENTIFIKACIJU MOGUĆNOSTI INTERNACIONALIZACIJE MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA – PRIVATNI SEKTOR

Osnovni podatci o poduzeću:

1.	Naziv firme i godina osnivanja				Godina
2.	Adresa firme				
3.	Vlasnik firme				
4.	Direktor firme (ili kontakt osoba)				
5.	Telefon/mobitel				
6.	Faks				
7.	E-mail				
8.	Web stranica (ako ima)				
9.	Struktura vlasništva (u procentima)	Privatno _____%	Državno _____%	Drugo _____%	
10.	Registrirana djelatnost				
11.	Proizvodni/uslužni program				

12. Tržište:

Kupci (navesti najznačajnije kupce):

%

1		
2		
3		
4		

Domaći kupci (izraziti u procentima)	Inozemni kupci (izraziti u procentima)
_____ %	_____ %

13. Snabdjevači/dobavljači:

Dobavljači (navesti najznačajnije dobavljače):		%
1		
2		
3		
4		

Domaći dobavljači (izraziti u procentima)	Inozemni dobavljači (izraziti u procentima)
_____ %	_____ %

14. Sustavi kvaliteta/certifikati (u Vašem poduzeću):

15. Uspješnost poslovanja:

Skalom ocjena od 1 do 5 ocijenite uspješnost Vašeg poslovanja u posljednje dvije godine prema navedenim veličinama:

	Značajno padajuće	Padajuće	Ostalo na istoj razini	Rastuće	Značajno rastuće
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. ukupni prihodi / primici					
2. neto dobit / dohodak					
3. broj zaposlenih					
4. vrijednost prodaje na ino-tržištima					

16. Motivi internacionalizacije poslovanja:

Skalom ocjena od 1 do 5 ocijenite za svaku od navedenih tvrdnji u nastavku kakav utjecaj ima na internacionalizaciju poslovanja:

	Bez utjecaja	Slabog je utjecaja	Ima utjecaj	Ima veliki utjecaj	Ima vrlo veliki utjecaj
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Inovativnost proizvoda (usluge)					
Znanja i informacije o poslovanju na ino-tržištima					

Osposobljenost zaposlenika za prodaju na ino-tržištima					
Pokretanje proizvodnje / poslovanja u zemljama izvoza					
Poteškoće kod naplate potraživanja na domaćem tržištu					
Rast prihoda poduzeća					
Nepostojanje kupaca na domaćem tržištu					
Novi ciljevi za vlasnike i zaposlenike					
Mogućnost većeg zapošljavanja					

Skalom ocjena od 1 do 5 ocijenite za svaki od navedenih načina i faktora internacionalizacije poslovanja koliki utjecaj ima za Vaše poslovanje na ino-tržištima:

	Bez utjecaja	Slabog je utjecaja	Ima utjecaj	Ima veliki utjecaj	Ima vrlo veliki utjecaj
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Prodaja putem Internet-a					
Osnivanje i rad trgovačkog predstavništva					
Zajedničko ulaganje s domaćim i/ili ino-partnerima					
Pribavljanje licence / franšize kao način izlaska na ino-tržišta					
Organizacija izravnog izvoza					
Osnivanje podružnica u inozemstvu					
Zemljopisna udaljenost ino-tržišta					
Kulturološke različitosti koje prevladavaju na ino-tržištima					
Veličina domaćeg u odnosu na inozemno tržište					

17. Stavovi o glavnim preprekama internacionalizaciji poslovanja:

Poslujući na ino-tržištima svakako ste se suočili s brojnim preprekama, internog i eksternog karaktera. Molim Vas, skalom ocjena od 1 do 5, za svaku od tvrdnji procijenite utjecaj na internacionalizaciju Vašeg poslovanja:

	Bez utjecaja	Slabog je utjecaja	Ima utjecaj	Ima veliki utjecaj	Ima vrlo veliki utjecaj

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Djelomično ili potpuno nepoznavanje pravila i procedura vezanih za izvoz, općenito i specifičnih za pojedino ino-tržište					
Teškoće u kontaktiranju i komunikaciji s ino-kupcima					
Problemi vezani uz naplatu ino-potraživanja					
Izostanak podrške i pomoći državne uprave u internacionalizaciji poslovanja					
Netransparentnost zakonskog i regulacijskog okvira u zemljama izvoza					
Rizici vezani uz strana sredstva plaćanja					
Politička i ekonomska nestabilnost na stranim tržištima					
Nedostatak znanja i vještina potrebnih za internacionalizaciju poslovanja					
Problemi vezani uz identifikaciju i procjenu isplativosti izvoznih poslova					
Nedostatak povoljnih izvora financiranja za ulaganja u investicije i obrtna sredstva za internacionalizaciju poslovanja					
Nedostatak odgovarajućih instrumenata osiguranja naplate ino-potraživanja					
Problemi vezani uz razvoj novih i/ili prilagođavanje postojećih proizvoda za izvozna tržišta					

Skalom ocjena od 1 do 5 ocijenite za svaku od navedenih tvrdnji u nastavku kakav utjecaj ima internacionalizacija poslovanja na poslovanje općenito:

	U potpunosti se slažem	Uglavnom se slažem	Ne mogu se odlučiti	Uglavnom se ne slažem	Uopće se ne slažem
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Novostečeno znanje o pojedinom tržištu uzrokuje promjene sadašnjih poslovnih aktivnosti					
Tržišna istraživanja i analize utječu na poboljšanje međunarodnih performansi poduzeća					

Proces internacionalizacije ovisi o elementima okruženja					
Povećanje profita poduzeća je glavni cilj međunarodnog poslovanja					
Zaposlenici su dorasli zahtjevima međunarodnog poslovanja					

18. Da li ste istraživala potencijalna inozemna tržišta? Na koje tržište bi željeli izvoziti?:

19. Što bi Vam najviše pomoglo da izađete na inozemna tržišta?

Označite brojem što bi po Vama bili prioriteti podrške – 1 – najvažnije; 14 – najmanje važno

	Ocjena
Nastupi na međunarodnim sajmovima	
Troškovi istraživanja inozemnog tržišta za plasman proizvoda na novo tržište	
Izrada promotivnog materijala za nastup na međunarodnim sajmovima	
Sudjelovanje na b2b poslovnim razgovorima i/ili susretima koji se održavaju u sklopu međunarodnih skupova/sajmova	
Jačanje menadžerskih znanja i vještina – organizacija obuka	
Podrška u privlačenju fondova za internacionalizaciju MSP	
Umrežavanje poduzetnika radi ostvarivanja zajedničkih interesa	
Jačanje kapaciteta proizvodnje za inozemna tržišta	
Informacije sa stranih tržišta	
Sustav garancija za izvoznike	
Poticaji u inovacijama	
Ulaganja u poduzetničke zone	
Uvođenja sustava kvalitete	
Drugo (navedite):	

Ovim potvrđujemo da smo suglasni da se podaci iz ovog upitnika mogu upotrebljavati u svrhu izrade akcijskog plana za internacionalizaciju malog i srednjeg poduzetništva u sklopu projekta „Invest in Lipik, Orašje & Garešnica – Invest in LOG“.

Mjesto i datum:

Predstavnik poduzeća:



“This publication has been produced with the assistance of the European Union. The contents of this publication are the sole responsibility of Municipality of Orašje and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.”

