

# STRUKTURA MEĐUNARODNOG POSLOVANJA PODUZEĆA SLAVONIJE I BARANJE

Tihana KOPRIVNJAK POPOVIĆ

Ekonomski fakultet u Osijeku, Trg Ljudevita Gaja 7, Osijek, Hrvatska

tihana.koprivnjak.popovic@efos.hr

Mirna LEKO ŠIMIĆ

Ekonomski fakultet u Osijeku, Trg Ljudevita Gaja 7, Osijek, Hrvatska

lekom@efos.hr

## Sažetak

Za mala i otvorena gospodarstva, poput hrvatskoga, poslovne aktivnosti na međunarodnom tržištu ključ su ekonomskog rasta i razvoja. S druge strane, međunarodno poslovanje većina hrvatskih poduzetnika smatra puno rizičnijim i zahtjevnijim od poslovanja na domaćem tržištu, te je u Republici Hrvatskoj evidentan vrlo nizak udio poduzeća koja svoje poslovne aktivnosti usmjeravaju na međunarodno tržište (oko 15%). Osim toga, većina poduzeća koja su aktivna na međunarodnom tržištu uglavnom odabiru izvoz kao oblik ulaska na strana tržišta, ne koristeći se drugim mogućnostima. Cilj je istraživanja analizirati koje su to karakteristike poduzeća koje pridonose njihovu povećanom angažmanu u aktivnostima na međunarodnom tržištu. U tu svrhu provedeno je empirijsko istraživanje gdje se visoko strukturiranim intervjuom obradilo 52 poduzeća s područja Slavonije i Baranje koja posluju na međunarodnom tržištu. Rad je baziran na deskriptivnoj statistici te Fischer's Exact testu, a statistička analiza provedena u programu IBM SPSS Statistics. Većina promatranih poduzeća u uzorku su poduzeća koja se bave proizvodnjom (75%), a manji dio uslugama (25%). Ukupno 65,4% ispitanih poduzeća jesu mikro, mala i srednja poduzeća. Značajan udio poduzeća (47,9%) polovicu svojih prihoda ostvaruju od međunarodnog poslovanja, a kod čak 88,5% ispitanih poduzeća udio međunarodnog poslovanja raste u posljednje tri godine. Kada je u pitanju dodana vrijednost proizvoda, pronađena je statistički značajna razlika između djelatnosti i dodane vrijednosti proizvoda koji se plasiraju na međunarodno tržište. Poduzeća koja se bave proizvodnjom uglavnom imaju proizvode niske i srednje dodane vrijednosti, dok poduzeća koja se bave uslugama karakterizira visoka dodana vrijednost. Također, zanimljiva je povezanost između starosti poduzeća i sofisticiranosti njihovih proizvoda ili usluga, gdje je uočeno da mlađa poduzeća imaju visoku dodanu vrijednost svojih proizvoda ili usluga, dok dugovječnija poduzeća uglavnom imaju proizvode niske ili srednje dodane vrijednosti. Na temelju provedenih analiza dobiven je detaljni uvid u povezanost vrste djelatnosti, veličine poduzeća, starosti poduzeća te razine sofisticiranosti ključnih izvoznih proizvoda i udjela i vrste međunarodnih poslovnih aktivnosti. Na taj način identificirane su ključne karakteristike značajne za rast i razvoj međunarodnog poslovanja poduzeća Slavonije i Baranje.

**Ključne riječi:** gospodarstvo, međunarodno poslovanje, karakteristike poduzeća, Slavonija i Baranja

**Ključna poruka rada:** Cilj je istraživanja analizirati koje su to karakteristike poduzeća koje pridonose njihovu povećanom angažmanu u aktivnostima na međunarodnom tržištu. Na temelju provedenih intervjua s 52 poduzeća aktivna na međunarodnom tržištu dobiven je detaljni uvid u povezanost vrste djelatnosti, veličine poduzeća, starosti poduzeća te razine sofisticiranosti ključnih izvoznih proizvoda i udjela i vrste međunarodnih poslovnih aktivnosti.

## 1. Uvod

Internacionalizacija poslovanja često je ključni i najprivlačniji oblik rasta i razvoja poduzeća koja dolaze iz malih država, kao što je Hrvatska, koje imaju mala i otvorena gospodarstva. Malo gospodarstvo označava i ograničeno tržište, odnosno potražnju, a otvoreno tržište znači pojačanu međunarodnu konkurenciju na tom malom tržištu. To ograničeno tržište za poduzeća znači nedostatak prilika za rast, a onda tu priliku za rast mogu potražiti na međunarodnim tržištima, čime mogu povećati svoju prodaju i profitabilnost. S druge strane, internacionalizacija poslovanja kroz aktivni izlazak na međunarodno tržište često se percipira kao zahtjevno u pogledu angažmana materijalnih, financijskih i ljudskih resursa te znatno rizičnije od poslovanja na domaćem tržištu, pogotovo iz perspektive poduzetnika koji još nemaju međunarodnog poslovnog iskustva. Posljedično, u Republici Hrvatskoj relativno je mali udio poduzeća koja svoje poslovne aktivnosti usmjeravaju na međunarodno tržište – tek oko 15% (HGK, 2024).

Najveći broj hrvatskih poduzeća koja se internacionaliziraju odlučuju se za izvoz, koji je samo jedan od oblika ulaska na strana tržišta te često ne iskorištavaju prilike koje im omogućavaju drugi oblici internacionalizacije. Razlog zbog kojeg se poduzeća odlučuju na izvoz kao najčešći oblik internacionalizacije u odnosu na druge oblike se obično pronalaze u potrebnim resursima, nižem riziku i strukturalnoj fleksibilnosti (Olejnijk i Swoboda, 2012).

Cilj ovoga istraživanja je analizirati koje su to karakteristike poduzeća koje pridonose njihovom povećanom angažmanu i boljim performansama na međunarodnom tržištu. Prepoznavanje tih karakteristika nužno je za kreiranje efikasnih politika i strategija za poticanje međunarodnog poslovanja. Istraživanje je provedeno na području pet županija koje čine područje Slavonije i Baranje kao regije. U Slavoniji i Baranje ukupno je 1936 poduzeća koja su registrirana za međunarodno poslovanje, a ovo istraživanje obuhvaća 52 poduzeća s čijim relevantnim predstavnicima su provedeni intervjui. U svrhu identifikacije karakteristika poduzeća koje znače i bolje međunarodne poslovne performanse, ona su grupirana prema udjelu vrijednosti proizvoda ili usluga plasiranih na međunarodno tržište, te su analizirane i uspoređene karakteristike poslovanja u pojedinim grupama.



Tekst je organizirane na sljedeći način: nakon uvodnog dijela slijedi pregled literature koja je vezana općenito uz internacionalizaciju poslovanja poduzeća te specifičnih karakteristika internacionalizacije i internacionaliziranih poduzeća u Republici Hrvatskoj. U trećem dijelu rada objašnjava se metodološki pristup istraživanje, nakon čega slijede rezultati i diskusija dobivenih rezultata. Zadnji dio predstavlja zaključna razmatranja, ograničenja provedenog i preporuke za buduća istraživanja.

## 2. Teorijski okvir

Globalizacijski procesi značajno pridonose širenju globalnih poslovnih prilika što potiče poduzetnika da budu otvoreniji prema internacionalizaciji kao načinu rasta i razvoja svog poslovanja. Poduzetnici postaju sve svjesniji prednosti koje im poslovanje na međunarodnom tržištu donosi. Jedna od najznačajnijih prednosti koje donosi internacionalizacija je tržišna ekspanzija. Kroz ulazak na međunarodna tržišta, poduzeća proširuju bazu kupaca, što dovodi do značajnijeg volumena prodaje i rasta prihoda. Ovo je posebno bitno za sektor mikro, malih i srednjih poduzeća, koji se nerijetko susreće sa ograničenjima domaćeg tržišta u vidu veličine ili zasićenosti, a kroz izvoz mogu smanjiti ovisnost o domaćem tržištu (Cassiman i Golovko, 2010). Istraživanja su također pokazala da poduzeća koja se odlučuju na izvozne aktivnosti, često imaju i bolju financijsku performansu, s obzirom da mogu iskoristiti ekonomiju obujma i optimizirati proizvodne procese (Onkelinx i Sleuwaegen, 2017). Još jedna značajna prednost internacionalizacije je jačanje inovacijskih sposobnosti poduzeća. Poduzeća koja su internacionalizirana, izložena su različitim zahtjevima kupaca i konkurentskim pritiscima, samim time i novih znanjima i uvidima, koji zajedno potiču inovacije i razvoj novih proizvoda i usluga (Freixanet i Criado, 2021). Nadalje, internacionalizacija omogućava pristup novim tehnologijama i primjerima dobre prakse, koji mogu biti od iznimne važnosti za razvoj poduzeća (Ozdemir i sur., 2017). Internacionalizacija poduzećima također omogućuje da diverzificiraju rizik, čime utječu na otpornost svog poslovanja (Kahiya i Dean, 2014).

S druge strane, veliki broj poduzeća susreće se s različitim poteškoćama i izazovima u internacionalizaciji poslovanja. Jedna od najčešćih je nedostatak iskustva, u smislu da poduzeća „ne znaju što ne znaju“ te im svaka razlika na stranom tržištu može predstavljati nepremostivu barijeru koja onemogućava uspjeh (Monty i Yip, 2000). To je povezano s prikupljanjem informacija o stranim tržištima, što onemogućava poduzećima da donose informirane odluke vezane uz strategije, izbor tržišta i pozicioniranje na tržištu (Musteen i sur., 2014). Dodatno, često nedostaju i resursi putem kojih bi se mogli riješiti problemi koji se pojavljuju. To je posebno povezano sa sektorom mikro, malih i srednjih poduzeća, koji imaju izazove vezane uz financiranje cijelog procesa internacionalizacije (Zain i sur., 2020).

Snažna strateška orijentacija i usmjerenost prema internacionalizaciji, bolje znanje o međunarodnom tržištu i međunarodnom poslovanju i percepcija visoke korisnosti internacionalizacije pridonose percepciji nižeg rizika te često utječu i na izbor složenijih modela izlaska na strana tržišta (Game i Apfelthaler, 2016), posebice kod mikro, malih i srednjih poduzeća, a koja čine preko 99% svih u Republici Hrvatskoj. Neki drugi autori navode i raspoloživost resursa i efikasnost njihova korištenja (Wilkinson i Brouthers, 2006), a Leitao do Espirito Santo (2022) je brojne čimbenike koje pridonose internacionalizaciji poslovanja grupirao u pet skupina: raspoloživost i/ili iskorištavanje resursa, poduzetnički profil uprave poduzeća, odabir strategije ulaska na strano tržište, umreženost i čimbenike na makro razini poput društveno-političkih i kulturoloških.

Jedna od novijih teorija internacionalizacije poslovanja (Oviatt i Mc Dougall, 2005) identificira tehnologiju kao jedan od ključnih čimbenika internacionalizacije, pogotovo kod mladih poduzeća. Informacijsko-komunikacijske tehnologije omogućavaju ne samo pristup informacijama o stranim tržištima već i pristup kupcima i dobavljačima na udaljeni tržištima, kao i transfer znanja između poduzeća. Hrvatsko istraživanje (Leko Šimić, Biloš i Mijoč, 2019) vezano uz korištenje ICT tehnologije pokazalo je da korištenje elektroničke pošte za komunikaciju s partnerima dobavljačima i kupcima, korištenje Interneta kao promocijskog alata na stranim tržištima i korištenje elektroničkog plaćanja u hrvatskom poduzećima značajno pozitivno korelira s izvoznim performansama.

Stoga se internacionalizacija poslovanja poduzeća može promatrati kao rezultat, s jedne strane procesa prilagodbe mijenjajućim uvjetima poslovanja poduzeća i njegova okruženja na domaćem i međunarodnom tržištu, i s druge strane, poticaja države na internacionalizaciju kroz različite mjere fiskalne i monetarne politike te osiguravanja podržavajuće infrastrukture koja omogućava efikasno funkcioniranje tržišnih transakcija bez prevelikih troškova i rizika za poduzeće te na taj način olakšava internacionalizaciju poslovanja.

Kada se analizira samo sektor mikro, malih i srednjih poduzeća, može se doći do zaključka da ova tema nije dovoljno istražena u Hrvatskoj i da postoji potreba i mogućnost produbljivanja znanja kada je u pitanju internacionalizacija ovog sektora. Postoji određeni broj radova koji se bavi ovom tematikom (Leko Šimić i sur., 2005, 2006, 2007; Račić i sur., 2008; Škrtić i Mikić, 2009; Paunović i Prebežac, 2010; Miočević i Crnjak-Karanović, 2010, 2011, 2012a, 2012b; Mikić i sur., 2016) i može se uočiti da je su istraživanja uglavnom fokusirana na izvoz poduzeća, kao jedan od načina ulaska na strana tržišta. Ono što je posebno važno je činjenica da se ne pronalaze radovi koji se fokusiraju isključivo na istraživanje internacionalizacije odnosno međunarodnog poslovanja poduzeća u Slavoniji i Baranji.

U Republici Hrvatskoj, kao i u drugim tranzicijskim zemlja srednje i istočne Europe, pridruživanje Europskoj uniji stvorilo je nove mogućnosti internacionalizacije, pogotovo izvoza, kroz smanjivanje transakcijskih troškova (Lamotte i Colovic, 2015). Na sličnom

tragu su i Buturac i suradnici (2019) koji su istraživali konkurentnost hrvatske prerađivačke industrije, koja je nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju i povoljnijem položaju, a objašnjenje pronalaze upravo u uklanjanju barijera i reorijentaciju stranim tržištima. U Republici Hrvatskoj to je vidljivo kroz značajan pomak fokusa internacionalizacije poslovanja s tržišta zemalja bivše Jugoslavije, gdje je, prema istraživanju iz 2007 (Leko Šimić, Horvat i Forjan, 2007), bilo usmjereno preko jedne trećine međunarodnih poslovnih aktivnosti na zemlje Europske unije, koje danas, odnosno 2022. godine čine gotovo 70% realiziranih aktivnosti međunarodnog poslovanja, prvenstveno izvoza (Izvozni portal, 2024).

Bilas i suradnici (2015) su u svom istraživanju pokazali važnost izvoza za postizanje ekonomskog rasta i razvoja u Hrvatskoj, a u skladu s time da bi Hrvatska trebala stavljati značajniji naglasak na poticanje izvoza. Gospodarski rast Hrvatske je povezan s dinamikom međunarodne trgovine, temeljeno na premisi da ono što se kupuje i prodaje na globalnom tržištu odražava temelje gospodarstva (Srdelić i Dávila-Fernández, 2024). Udio vrijednosti odnosno prihoda s međunarodnog tržišta u ukupnim prihodima jedno je najčešćih mjera izvozne performanse (Aaby i Slater, 2001). Istraživanje Lamotte i Colovic (2015) pokazalo je da je prosječni udio vrijednosti prodaje na međunarodnom tržištu poduzeća koja su uključena na međunarodno tržište u Hrvatskoj 37,7%, slično kao i u Bosni i Hercegovini, Češkoj, Mađarskoj i Sloveniji, dok su najveći udjeli zabilježeni u Rumunjskoj i Albaniji (preko 53%).

Kako je u uvodu navedeno, intervjuirana poduzeća podijeljena su u tri skupine su prema udjelu međunarodnog poslovanja u ukupnom poslovanju kao mjerilu međunarodne poslovne performanse: poduzeća s udjelom do 33% definirana su kao ona s niskom međunarodnom performansom, s udjelom 34 – 66% sa srednjom, dok ona s udjelom od preko 66% predstavljaju poduzeća s visokom međunarodnom poslovnom performansom.

### 3. Istraživanje

Cilj ovog istraživanja bio je identificirati po kojim se karakteristikama poduzeća s visokim međunarodnim poslovnim performansama razlikuju od onih sa srednjim i niskim performansama, odnosno koje su to ključne karakteristike koje imaju poduzeća iz Slavonije i Baranje koja su najuspješnija na međunarodnom tržištu. S obzirom da se u literaturi ne pronalaze radovi ove tematike koji se fokusiraju isključivo na ovo geografsko područje, svrha ovog rada je dati preliminarni pregled situacije vezane uz međunarodno poslovanje poduzeća u Slavoniji i Baranji i identificirati smjernice za daljnja istraživanja. Provedeno je istraživanje putem visoko strukturiranog intervjua. Na temelju podataka HGK o ukupno 1936 poduzeća s područja Slavonije i Baranje koja su aktivna na međunarodnom tržištu slučajnim odabirom definiran je skup od njih 193, odnosno 10%, od kojih je 52 (37%) pristalo na intervju. Istraživanje je provedeno u razdoblju od studenog 2023. do veljače 2024.

Poduzeća s niskim, srednjim i visokim međunarodnim poslovnim performansama uspoređivana su na temelju njihova profila (starost, veličina, djelatnost), ključnih izvoznih tržišta i proizvoda, percipirane ključne konkurentske snage, te percepciji institucionalne podrške.

## 4. Rezultati

Kako je vidljivo iz Tablice 1 koja prikazuje opis uzorka, većina promatranih poduzeća u uzorku su poduzeća koja se bave proizvodnjom (75%), a manji dio uslugama (25%). Najveći udio u uzorku imaju poduzeća koja već dugi niz godina posluju na tržištu – preko 30 godina (42,3%). Ukupno 65,4 % ispitanih poduzeća su mikro, mala i srednja poduzeća.

**Tablica 1:** Opis uzorka

|                        |                     | Frekvencija | Postotak |
|------------------------|---------------------|-------------|----------|
| <b>Djelatnost</b>      | Proizvodnja         | 39          | 75,0     |
|                        | Usluge              | 13          | 25,0     |
|                        | <b>UKUPNO</b>       | 52          | 100,0    |
| <b>Starost</b>         | 3 – 10 godina       | 12          | 23,1     |
|                        | 11 – 20 godina      | 11          | 21,2     |
|                        | 21 – 30 godina      | 7           | 13,5     |
|                        | >30 godina          | 22          | 42,3     |
|                        | <b>UKUPNO</b>       | 52          | 100,0    |
| <b>Broj zaposlenih</b> | < 10 zaposlenih     | 1           | 1,9      |
|                        | 11 – 50 zaposlenih  | 13          | 25,0     |
|                        | 51 – 250 zaposlenih | 20          | 38,5     |
|                        | >250 zaposlenih     | 18          | 34,6     |
|                        | <b>UKUPNO</b>       | 52          | 100,0    |

Izvor: vlastito istraživanje

Značajan udio poduzeća (47,9%) polovicu i više svojih prihoda ostvaruju od međunarodnog poslovanja (Tablica 2). Zanimljivo je za primijetiti kako kod čak 88,5% ispitanih poduzeća udio međunarodnog poslovanja raste u posljednje tri godine (Tablica 3).

**Tablica 2:** *Udio međunarodnog poslovanja*

| Udio                    | Frekvencija | Postotak | Valjani postotak |
|-------------------------|-------------|----------|------------------|
| <25 posto               | 14          | 26,9     | 29,2             |
| 26 – 50 posto           | 11          | 21,2     | 22,9             |
| 51 – 75 posto           | 13          | 25,0     | 27,1             |
| >75 posto               | 10          | 19,2     | 20,8             |
| UKUPNO                  | 48          | 92,3     | 100,0            |
| Nedostajuće vrijednosti | 4           | 7,7      |                  |
| <b>UKUPNO</b>           | 52          | 100,0    |                  |

*Izvor: vlastito istraživanje*

Najvažniji izvozni proizvodi poduzeća su kategorizirani u tri skupine ovisno o stupnju kompleksnosti i dovršenosti: proizvodi niske dodane vrijednosti, proizvodi srednje dodane vrijednosti i proizvodi visoke dodane vrijednosti. Kao što je vidljivo u Tablici 3, većina promatranih poduzeća (51%) izvozi proizvode srednje dodane vrijednosti, zatim slijede proizvodi niske dodane vrijednosti (27,5%), te u konačnici najmanje zastupljeni proizvodi visoke dodane vrijednosti (21,6%).

**Tablica 3:** *Dinamika poslovanja na međunarodnom tržištu*

| Dinamika      | Frekvencija | Postotak |
|---------------|-------------|----------|
| Opadajuća     | 2           | 3,8      |
| Stagnirajuća  | 4           | 7,7      |
| Rastuća       | 46          | 88,5     |
| <b>UKUPNO</b> | 52          | 100,0    |

*Izvor: vlastito istraživanje*

Zanimljivo je da, unatoč tome što su proizvodi visoke dodane vrijednosti imaju najmanji udio u izvozu promatranih poduzeća, ona se ipak uspijevaju izvoziti na visoko razvijena strana tržišta (Tablica 4). Upravo ta tržišta predstavljaju 49,0% ključnih izvoznih tržišta promatranih poduzeća, slijede ih srednje razvijena tržišta (31,4%), te s najmanjim udjelom od 19,6% nisko razvijena tržišta (Tablica 5).

**Tablica 4:** *Ključni izvozni proizvodi*

| Proizvod                  | Frekvencija | Postotak | Valjani postotak |
|---------------------------|-------------|----------|------------------|
| Niska dodana vrijednost   | 14          | 26,9     | 27,5             |
| Srednja dodana vrijednost | 26          | 50,0     | 51,0             |
| Visoka dodana vrijednost  | 11          | 21,2     | 21,6             |
| UKUPNO                    | 51          | 98,1     | 100,0            |
| Nedostajuće vrijednosti   | 1           | 1,9      |                  |
| <b>UKUPNO</b>             | 52          | 100,0    |                  |

*Izvor: vlastito istraživanje*

**Tablica 5:** Ključna izvozna tržišta

| Tržišta                 | Frekvencija | Postotak | Valjani postotak |
|-------------------------|-------------|----------|------------------|
| Nisko razvijena         | 10          | 19,2     | 19,6             |
| Srednje razvijena       | 16          | 30,8     | 31,4             |
| Visoko razvijena        | 25          | 48,1     | 49,0             |
| <b>UKUPNO</b>           | 51          | 98,1     | 100,0            |
| Nedostajuće vrijednosti | 1           | 1,9      |                  |
| <b>UKUPNO</b>           | 52          | 100,0    |                  |

Izvor: vlastito istraživanje

Daljnja analiza je uključivala Fisher's Exact test za male uzorke kako bi se istražila povezanost karakteristika poduzeća i njihove uključenosti u međunarodno poslovanje. Kod varijabli starost poduzeća, djelatnost, percipirana konkurentska snaga i infrastrukturna podrška nije pronađena statistički značajna povezanost sa intenzitetom međunarodnog poslovanja. Kod varijabli broj zaposlenih te glavna izvozna tržišta pronađena je statistički značajna povezanost s intenzitetom međunarodnog poslovanja.

Provedenom analiza pokazuje se da postoji statistički značajna povezanost između veličine poduzeća i udjela međunarodnog poslovanja ( $p = 0,014$ ). Poduzeća s velikim udjelom međunarodnog poslovanja obično spadaju kategoriju srednjih i velikih poduzeća (51 – 250 zaposlenih i preko 250 zaposlenih), dok su one s malim udjelom međunarodnog poslovanja obično mikro i mala poduzeća (Tablica 6).

**Tablica 6:** Broj zaposlenih i udio međunarodnog poslovanja poduzeća

|                              |           | Broj zaposlenih  |                   |                       |                       | Ukupno | p     |
|------------------------------|-----------|------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|--------|-------|
|                              |           | Mikro<br>(do 10) | Malo<br>(11 – 50) | Srednje<br>(51 – 250) | Veliko<br>(preko 250) |        |       |
| Udio međunarodnog poslovanja | do 25%    | 0                | 8                 | 1                     | 5                     | 14     | 0,014 |
|                              | 26 – 50%  | 0                | 2                 | 6                     | 3                     | 11     |       |
|                              | 51 – 75%  | 1                | 1                 | 5                     | 6                     | 13     |       |
|                              | preko 75% | 0                | 1                 | 7                     | 2                     | 10     |       |
| <b>Ukupno</b>                |           | 1                | 12                | 19                    | 16                    | 48     |       |

Izvor: vlastito istraživanje

Analizom glavnih izvoznih tržišta i udjela međunarodnog poslovanja poduzeća (Tablica 7) dokazana je povezanost navedenih varijabli na razini značajnosti od 10% ( $p = 0,059$ ). Uočeno je da se na visoko razvijena tržišta fokusiraju poduzeća koja imaju preko 50% udjela međunarodnog poslovanja. Ona poduzeća koja su snažno internacionalizirana i izvozno orijentirana se gotovo u potpunosti okreću upravo tim visoko razvijenim tržištima. Poduzeća sa nižim udjelima međunarodnog poslovanja se više fokusiraju na nisko razvijena i srednje razvijena tržišta.

**Tablica 7:** Glavna izvozna tržišta i udio međunarodnog poslovanja poduzeća

|                              |           | Glavna tržišta  |                   |                  | Ukupno | p     |
|------------------------------|-----------|-----------------|-------------------|------------------|--------|-------|
|                              |           | nisko razvijena | srednje razvijena | visoko razvijena |        |       |
| Udio međunarodnog poslovanja | do 25%    | 3               | 7                 | 4                | 14     | 0,059 |
|                              | 26 – 50%  | 4               | 2                 | 5                | 11     |       |
|                              | 51 – 75%  | 2               | 4                 | 6                | 12     |       |
|                              | preko 75% | 1               | 0                 | 9                | 10     |       |
| Ukupno                       |           | 10              | 13                | 24               | 47     |       |

Izvor: vlastito istraživanje

Tablica 8 omogućava prikaz profila poduzeća prema njihovom intenzitetu međunarodno poslovanja. Iz tablice možemo vidjeti da su poduzeća s većim udjelom međunarodnog poslovanja (>50%) pretežito srednja i velika poduzeća (50 i više zaposlenih). Nadalje to su uglavnom poduzeća koja na tržištu posluju 11 do 20 godina te koja se uglavnom nalaze u djelatnosti proizvodnje. Takva poduzeća su fokusirana na visoko razvijena tržišta, ali je slična distribucija zastupljenosti svih razina sofisticiranosti proizvoda. Poduzeća s visokim intenzitetom međunarodnog poslovanja kao svoju glavnu konkurentsku snagu percipiraju cijenu i inovaciju, a infrastrukturnu podršku ne smatraju pretjerano važnom u takvom poslovanju.

Glavne razlike od poduzeća s niskim udjelom međunarodnog poslovanja se pronalaze u nekoliko ključnih varijabli. Poduzeća s niskim intenzitetom međunarodnog poslovanja su uglavnom mala poduzeća (11 – 50 zaposlenih), starija su od 30 godina ili mlađa od 10 godina, fokusiraju se primarno na srednje razvijena tržišta i proizvode srednje dodane vrijednosti te kao glavnu konkurentsku snagu izdvajaju cijenu svojih proizvoda.

**Tablica 8:** *Profil poduzeća uključenih u međunarodno poslovanje*

|                                |                           | Udio međunarodnog poslovanja |          |          |           | Ukupno |
|--------------------------------|---------------------------|------------------------------|----------|----------|-----------|--------|
|                                |                           | do 25%                       | 26 – 50% | 51 – 75% | preko 75% |        |
| <b>Zaposleni</b>               | Mikro (do 10)             | 0                            | 0        | 1        | 0         | 1      |
|                                | Malo (11 – 50)            | 8                            | 2        | 1        | 1         | 12     |
|                                | Srednje (51 – 250)        | 1                            | 6        | 5        | 7         | 19     |
|                                | Veliko (preko 250)        | 5                            | 3        | 6        | 2         | 16     |
| <b>Ukupno</b>                  |                           | 14                           | 11       | 13       | 10        | 48     |
| <b>Starost (u godinama)</b>    | 3 do 10                   | 4                            | 3        | 2        | 3         | 12     |
|                                | 11 do 20                  | 1                            | 1        | 4        | 4         | 10     |
|                                | 21 do 30                  | 3                            | 0        | 3        | 1         | 7      |
|                                | preko 30                  | 6                            | 7        | 4        | 2         | 19     |
| <b>Ukupno</b>                  |                           | 14                           | 11       | 13       | 10        | 48     |
| <b>Djelatnost</b>              | Proizvodnja               | 10                           | 10       | 9        | 7         | 36     |
|                                | Usluge                    | 4                            | 1        | 4        | 3         | 12     |
| <b>Ukupno</b>                  |                           | 14                           | 11       | 13       | 10        | 48     |
| <b>Tržišta</b>                 | Nisko razvijena           | 3                            | 4        | 2        | 1         | 10     |
|                                | Srednje razvijena         | 7                            | 2        | 4        | 0         | 13     |
|                                | Visoko razvijena          | 4                            | 5        | 6        | 9         | 24     |
| <b>Ukupno</b>                  |                           | 14                           | 11       | 12       | 10        | 47     |
| <b>Proizvod</b>                | Niska dodana vrijednost   | 4                            | 2        | 4        | 4         | 14     |
|                                | Srednja dodana vrijednost | 8                            | 7        | 5        | 2         | 22     |
|                                | Visoka dodana vrijednost  | 2                            | 2        | 3        | 4         | 11     |
| <b>Ukupno</b>                  |                           | 14                           | 11       | 12       | 10        | 47     |
| <b>Konkurentska snaga</b>      | Cijena                    | 6                            | 4        | 7        | 2         | 19     |
|                                | Inovacija                 | 3                            | 4        | 2        | 6         | 15     |
|                                | Prilagodba                | 3                            | 3        | 2        | 1         | 9      |
|                                | Nešto drugo               | 2                            | 0        | 2        | 1         | 5      |
| <b>Ukupno</b>                  |                           | 14                           | 11       | 13       | 10        | 48     |
| <b>Infrastrukturna potpora</b> | Nevažno                   | 6                            | 5        | 3        | 3         | 17     |
|                                | Malo važno                | 5                            | 2        | 2        | 6         | 15     |
|                                | Srednje važno             | 1                            | 2        | 5        | 1         | 9      |
|                                | Vrlo važno                | 1                            | 1        | 2        | 0         | 4      |
|                                | Najvažnije                | 1                            | 1        | 1        | 0         | 3      |
| <b>Ukupno</b>                  |                           | 14                           | 11       | 13       | 10        | 48     |

Izvor : vlastito istraživanje

## 5. Diskusija

Brojna istraživanja međunarodnog poslovanja često identificiraju veličinu poduzeća kao ključan čimbenik izvoznih performansi. Ovisno o veličini poduzeća, ona imaju specifične izazove i prilike kada ulaze na globalno tržište, što može značajno utjecati na njihovu internacionalizaciju. Veliki dio njih pokazuje da velika poduzeća imaju bolje međunarodne performanse, uglavnom iz dva razloga: više raspoloživih resursa i mogućnost korištenja ekonomije obujma koja pozitivno utječe na konkurentnost (Aaby i Slater, 2001). Ipak istraživanja su pokazala oprečne rezultate o utjecaju veličine poduzeća, odnosno da veličina poduzeća nije nužno povezana s međunarodnim performansama – štoviše, suprotno teoriji, istraživanje u Norveškoj (Moen, 1999) pokazalo je da je rast udjela izvoza u ukupnom poslovanju, kao i samog izvoza, najveći kod najmanjih poduzeća, što se objašnjava činjenicom da se samo najkonkurentnija mala poduzeća uključuju u međunarodno poslovanje. Ovo istraživanje pokazalo je da u slučaju poduzeća s područja Slavonije i Baranje postoji statistički značajna povezanost između veličine poduzeća i udjela međunarodnog poslovanja, gdje poduzeća s velikim udjelom međunarodnog poslovanja najčešće pripadaju kategoriji srednjih i velikih poduzeća. Obrazloženje se može pronaći, kao što je gore navedeno u tome što veća poduzeća tipično imaju više resursa na raspolaganju. Značajniji resursi im omogućavaju da naprave opsežnije analize tržišta i bolje procijene strategije koje će koristiti prilikom ulaska na strana tržišta. Nadalje, veći resursi im omogućavaju veći inovacijski kapacitet što je od izuzetne važnosti za internacionalizaciju (Scaringella, 2016), dok se manja poduzeća bore s izazovima u inoviranju zbog nedostatka resursa i ekspertize, a samim time teže prilagođavaju proizvode zahtjevima međunarodnih kupaca (Lana i sur., 2014). Konačno obrazloženje se može naći i u bolje posloženoj organizacijskoj strukturi, gdje velika poduzeća imaju timove ili odjele koji se bave međunarodnim poslovanjem, dok u manjim poduzećima to predstavlja organizacijski izazov koji dovodi do sporijih odgovora na međunarodne prilike i izazove (Jankowska i Główska, 2016).

Starost poduzeća jedan je od često proučavanih čimbenika međunarodnih performansi poduzeća. Prema Uppsala teoriji internacionalizacije (Johanson i Vahlne, 1997), brzina i obuhvat internacionalizacije poduzeća događa se postepeno, a počiva na razvoju znanja i iskustva o međunarodnom poslovanju i tržištima. U skladu s ovom teorijom, starija poduzeća trebala bi imati i bolje međunarodne performanse. Međutim, neki autori navode i činjenicu da starost poduzeća može biti vezana i uz razvoj „sklerotičnog“ razmišljanja, nefleksibilnosti i nesposobnost promjene strategije i ponašanja, što negativno utječe na uspješnost međunarodnih performansi (Love, Roper i Zhou, 2016). Istraživanje ovih autora na malim i srednjim poduzećima u Velikoj Britaniji pokazalo je negativnu vezu između starosti poduzeća i izvoznih performansi, kao i manju vjerojatnost širenja starijih poduzeća izvan regionalnih okvira. S druge strane, istraživanja Majocchi, Bacchiocchi i Mayrhofer (2005) te Baldauf, Cravens i Wagner (2000), pokazala su snažnu povezanost između starosti poduzeća i njihovih međunarodnih performansi. Istraživanja u Republici

Hrvatskoj pokazuju da se mlada poduzeća statistički signifikantno brže internacionaliziraju u odnosu na starija poduzeća (Bašić, 2016). Ovo istraživanje pokazalo je da poduzeća s niskim intenzitetom međunarodnog poslovanja su ili starija su od 30 godina ili mlađa od 10 godina.

## 6. Djelatnost

Za razliku od proizvoda, usluge imaju neke specifične karakteristike – nemoguće ih je transportirati ili skladištiti, proces proizvodnje i potrošnje odvija se simultano, te su unikatne i teške za standardizaciju (Parasuraman i sur., 1985). Upravo te razlike, koje uvjetuju smanjenu razmjenjivost čine se ključne u usporedbi međunarodne performanse između proizvodnih i uslužnih poduzeća, gdje se pokazalo da su uslužna poduzeća manje sklona izvozu, a ako izvoze, imaju manji udio izvoza u ukupnom poslovanju (Leipras, 2019). Usporedba industrijskoj i uslužnog sektora u Hrvatskoj (Tica, Šagovac i Šikić, 2023) pokazuje da industrijski sektor posljednjih 10-ak godina ostvaruje apsolutno najveće razine neto izvoza, no za razliku od sektora industrije, sektor turizma i programiranja, kao najznačajnijih predstavnika uslužnog sektora ostvaruju stabilan i kontinuiran rast neto izvoza, bez velikih oscilacija. Trend pokazuje da programiranje ostvaruje sve bolje izvozne performanse, dok su neto izvozne performanse sektora turizma stabilne i vrlo slične onima iz industrije. Međunarodno najaktivnija poduzeća s područja Slavonije i Baranje, kako pokazuje ovo istraživanje, uglavnom su iz područja proizvoda, a ne usluga, što potvrđuje i opći nalaz za hrvatska poduzeća gore spomenutog istraživanja.

## 7. Ključna izvozna tržišta i proizvodi

Karakteristike stranog tržišta na koje poduzeće usmjerava svoje poslovne aktivnosti u velikoj mjeri utječu na njegove međunarodne performanse, s obzirom na izazove i mogućnosti koje nudi, kao i potrebne resurse. Sukladno Upssala modelu internacionalizacije, smatra se da će poduzeća koja se internacionaliziraju tražiti tržišta najslbližnja vlastitome. S druge strane, ponekad su druge dimenzije atraktivnosti sličnih tržišta nepovoljne, primjerice velika konkurencija, dinamične promjene koje je teško pratiti i slično (Sakarya, Eckman i Hyllegard, 2007). Za pretpostaviti je da poduzeće izlazi na tržišta slabije razvijena od vlastitog teško može ostvariti cjenovnu konkurentnost. U slučaju izlaska na tržišta razvijenijeg od vlastitog, fokus bi trebao biti na inovativnosti kao ključnom čimbeniku konkurentnosti.

U ovom radu karakteristike stranih tržišta na koje svoje proizvodi plasiraju poduzeća iz Slavonije i Baranje analiziraju se iz perspektive njihove razvijenosti, tj. grupirana su u ona koja su na sličnoj razini razvoja, nižoj ili višoj od hrvatskog gospodarstva. Ovo istraživanje pokazalo je da poduzeća najaktivnija na međunarodnom tržištu svoje poslovne aktivnosti uglavnom usmjeravaju na razvijena tržišta.

Proizvodi i usluge koje poduzeće nudi međunarodnom tržištu također mogu imati utjecaja na njegovu međunarodnu performansu. Što je viša razina sofisticiranosti proizvoda ili usluga, to je snažniji rast izvoza i njegov udio u ukupnom poslovanju (Lall, 2000). Isto tako, poduzeća koja su više izvozno orijentirana, tipično izvoze sofisticiranije proizvode i usluge (Demir i Hu, 2022).

U ovom istraživanju korištena je klasifikacija proizvoda prema OECD (1994) koja ih svrstava u četiri skupine:

- ▶ resursno intenzivne proizvode poput poljoprivrednih, drvnih, nafte i plina,
- ▶ proizvode niske tehnološke razine, koji su uglavnom u tekstilnoj industriji, industriji kože i obuće, industriji namještaja, igračaka, plastičnoj industriji i slično,
- ▶ proizvode srednje tehnološke razine, poput automobile i drugih vozila, kemikalija, boja, gnojiva, strojeva,
- ▶ proizvode visoke tehnološke razine, kao što su oprema za telekomunikaciju, oprema za proizvodnju energije, optički i mjerni instrumenti i slično.

Za potrebe ovog istraživanja prve dvije skupine stavljene su u jednu – proizvodi niske tehnološke razine. Istraživanje je pokazalo da poduzeća s većim udjelom međunarodnog poslovanja nemaju nužno izraženu orijentaciju na proizvode visoke dodane vrijednosti.

## 8. Percipirane konkurentske snage

S obzirom da konkurentska snaga predstavlja resurse i sposobnosti koje su jedinstvene i teške za kopiranje, ona poduzeću omogućava da ponudi veću vrijednost stranom tržištu no što to čini konkurencija. Upravo zbog te relativne superiornosti u odnosu na konkurenciju koja kreira potrošačke preferencije, smatra se da je postojanje takvih snaga značajan prediktor međunarodne performanse poduzeća (Morgan, Kaleka i Katsikeas, 2004). No, konkurentska snaga može biti različito značajna na različitim tržištima. Primjerice, na slabo razvijenim tržištima moguće je da će ključna konkurentska snaga biti cijena, a na visoko razvijenim inovacija ili prilagodba. Ovaj rad analizira percipiranu konkurentsku snagu od strane ispitanika prema tzv. pozicijskoj prednosti, a koja obuhvaća cjenovnu prednost, proizvodnu prednost (inovacije) i uslužnu prednost (prilagodbu) (Morgan, Kaleka i Katsikeas, 2004). Ovo istraživanje pokazalo je da analizirana poduzeća s visokim intenzitetom međunarodnog poslovanja kao svoje ključne konkurentske snage percipiraju inovativnost, što je dobro, ali dosta njih i cijenu, što je manje dobro s obzirom da većinom svoje proizvode plasiraju na razvijena tržišta.

## 9. Infrastrukturna podrška

Jedna od najznačajnijih prednosti u smislu podrške međunarodnim performansama poduzeća u razvijenim zemljama je dobro razvijen sustav institucija koje pružaju različite oblike potpora u procesu internacionalizacije poslovanja, dok njihovo nepostojanje ili slaba razvijenost predstavlja jedan od ključnih izazova u procesu internacionalizacije (Beecroft i sur., 2020).

Istraživanje Koprivnjak (2020) ukazuje na postojanje niza ustanova, usluga i programa koji su namijenjeni internacionalizaciji malih i srednjih poduzeća, koji postoje već dugi niz godina, ali je njihova uloga još uvijek uglavnom informativnog karaktera i temelji se na dijeljenju informacija o mogućim prilikama na međunarodnim tržištima. Koordinirane aktivnosti i mjere, koje će nadilaziti samo informiranje poduzeća, još uvijek nedostaju u Hrvatskoj. Sukladno tome, ovo istraživanje je pokazalo da većina poduzeća, bez obzira na intenzitet međunarodnog poslovanja, ne percipira infrastrukturnu podršku kao značajan čimbenik u svojoj internacionalizaciji.

## 10. Zaključak

Međunarodno poslovanje poduzećima omogućava snažniji rast, pristup novim tržištima i diversifikaciju rizika. Globalizacija i otvorenost gospodarstava potiču i omogućavaju poduzećima ostvarivanje značajnije internacionalizacije poslovanja. Poduzeća moraju biti spremna za proces internacionalizacije, jer ona donosi i brojne izazove.

Iz ovog istraživanja proizlazi nekoliko važnih implikacija za poduzeća u Slavoniji i Baranji koja žele poboljšati svoje međunarodne performanse. Iako je uzorak ispitanih poduzeća nešto manji, moguće je izdvojiti neke preliminarne zaključke za sama poduzeća kao što slijedi: potreba za razvojem inovativnih proizvoda i usluga, izgradnja jake konkurentske prednosti, usmjeravanje na razvijena tržišta i korištenje dostupnih programa podrške internacionalizaciji. Bitno je istaknuti kako postoji potreba za jačanjem institucionalne podrške internacionalizaciji poduzeća u Slavoniji i Baranji, s fokusom na koordinirane aktivnosti i mjere koje će nadilaziti samo informiranje poduzeća. U konačnici, internacionalizacija predstavlja izazov za poduzeća, ali i veliku priliku za rast i prosperitet u malim i otvorenim gospodarstvima poput Hrvatske. Uz strateško planiranje i pripremu, internacionalizacija može značajno pridonijeti jačanju konkurentnosti hrvatskih poduzeća na globalnom tržištu.

Ograničenja ovog istraživanja se pronalaze u nešto manjem uzorku poduzeća. Iz toga proizlaze i preporuke za buduća istraživanja, gdje bi se ispitala povezanosti na uzorku većeg broja poduzeća iz Slavonije i Baranje, a zatim i na razini cijele Hrvatske. U sljedećoj fazi istraživanja, moguće je uključiti sva poduzeća s područja Slavonije i Baranje, kao bi se pokušale utvrditi razlike između poduzeća koja su internacionalizirana i onih koja to nisu.



Nadalje, s obzirom da je istraživanje koristilo kvantitativnu metodologiju, nije moguće dobiti dublje uvide u procese i čimbenike, stoga bi se buduća istraživanja mogla fokusirati na kvalitativnu analizu čimbenika koji utječu na međunarodne performanse poduzeća.

## Literatura

Aaby, N-E. i Slater, S.F. (2001). Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88, *International Marketing Review* 6(4), 7-26

Baldauf, A., Cravens, D.W. i Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies, *Journal of World Business*, 35(1), 61-79

Basic, M. (2016). Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika i brzine internacionalizacije poduzeca. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, 14(2), 1-18. Preuzeto s <https://www.proquest.com/scholarly-journals/analiza-unutarnjih-i-vanjskih-cimbenika-brzine/docview/1857281272/se-2>

Beecroft, I., Osabuohien, E. S., Efobi, U. R., Olurinola, I. i Osabohien, R. A. (2020). Manufacturing export and ICT infrastructure in West Africa: Investigating the roles of economic and political institutions. *Institutions and Economies*, 1-36.

Bilas, V., Bošnjak, M. i Franc, S. (2015). Examining the Export-led Growth Hypothesis: The case of Croatia. *Our Economy/Nase Gospodarstvo*, 61(3).

Buturac, G., Mikulić, D. i Palić, P. (2019). Sources of export growth and development of manufacturing industry: Empirical evidence from Croatia. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 101-127.

Cassiman, B. i Golovko, E. (2010). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.36>

Demir, F. i Hu, C. (2022). Institutional similarity, firm heterogeneity and export sophistication. *The World Economy*, 45(4), 1213-1241.

Freixanet, J. i Criado, J. (2021). Disentangling the relationship between internationalization, incremental and radical innovation, and firm performance. *Global Strategy Journal*, 12(1), 57-81. <https://doi.org/10.1002/gsj.1412>

Game, R. i Apfelthaler, G. (2016). Attitude and its role in SME internationalisation: why do firms commit to advanced foreign market entry modes?. *European Journal of International Management*, 10(2), 221-248.

HGK (2024). E-gospodarske informacije. Preuzeto s <https://digitalnakomora.hr/e-gospodarske-informacije/medunarodno-poslovanje/sadrzaj/izvoz>

Izvozni portal (2024). O hrvatskom izvozu. Preuzeto s <https://izvoz.gov.hr/o-hrvatskom-izvozu/9>

Jankowska, B. i Głowska, C. (2016). Clusters on the road to internationalization – evidence from a cee economy. *Competitiveness Review an International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, 26(4), 395-414. <https://doi.org/10.1108/cr-02-2015-0010>

Johanson, J. i Vahlne, J. E. (1997). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Kahiya, E. i Dean, D. (2014). Export performance: multiple predictors and multiple measures approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(3), 378-407. <https://doi.org/10.1108/apjml-11-2012-0119>

Koprivnjak, T. (2020). *Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj: izazovi, pretpostavke i pristupi* (Doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku).

Lall, S. (2000). The Technological structure and performance of developing country manufactured exports, 1985-98. *Oxford development studies*, 28(3), 337-369.

Lamotte, O. i Colovic, A. (2015). Early internationalization of new ventures from emerging countries: The case of transition economies, *Management* 18(1), 8-30

Lana, I., Borges, R. i Reis, I. (2014). Foreign Trade & Infrastructure: The Brazilian Small Business Reality. *iBusiness*, 6, 44-51. doi: 10.4236/ib.2014.62006

Leitao do Espírito Santo, H. M. L. (2022). Critical factors of Small and Medium Enterprises' internationalization to developing economies. Magistarski rad, Sveučilište Porto, Ekonomski fakultet, Portugal. Preuzeto s <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/144897/2/589404.pdf>

Lejpras, A. (2019). Determinants of export performance: differences between service and manufacturing SMEs. *Service Business* 13, 171–198. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0376-7>

Leko Šimić, M., Biloš, A. i Mijoč, J. (2019). E-business tools adoption and export performance: Empirical evidence from Croatian companies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(4), 11-34.

Leko Šimić, M., Horvat, J. i Forjan, J. (2007). Entrepreneurial characteristics of Croatian exporters, Zbornik radova X međunarodne konferencije Enterprise in Transition, Split – Bol, svibanj 2007., str. 1-9, ISSN 1846-2618

- Leko-Šimić, M. i Horvat, J. (2006). Risk Taking Propensity and Export Performance of Croatian Exporters. *Managing Global Transitions*, 4(4), 313-326.
- Leko-Šimić, M. i Horvat, J. (2005). Innovativeness and export performance of Croatian companies. 6th International Conference on "Enterprise in Transition".
- Love, J. H., Roper, S. i Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806-819.
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E. i Mayrhofer, U. (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review*, 14(6), 719-738.
- Miočević, D. i Crnjak-Karanović, B. (2010). New realities of the SME internationalization: A capability perspective. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 23(3), 43-56.
- Miočević, D. i Crnjak-Karanović, B. (2011). Cognitive and information-based capabilities in the internationalization of small and medium-sized enterprises: The case of Croatian exporters. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 537-557.
- Miočević, D. i Crnjak-Karanović, B. (2012a). The Export Market Orientation-export performance relationship in emerging markets: the case of Croatian SME exporters. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 4(2), 107-122.
- Miočević, D. i Crnjak-Karanović, B. (2012b). Global mindset-a cognitive driver of small and medium-sized enterprise internationalization: The case of Croatian exporters. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 142-160.
- Miočević, D. i Crnjak-Karanović, B. (2009). Psychometric analysis of export market orientation measurement scale in Croatian SME exporters' context. *Market-Tržište*, 21(1), 25-41.
- Monty, J.A. i Yip, G.S. (2000). Taking the high road when going international, *Business Horizons* 43(4), 65-72
- Morgan, N. A., Kaleka, A. i Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of marketing*, 68(1), 90-108.
- Musteen, M., Datta, D. i Butts, M. (2014). Do international networks and foreign market knowledge facilitate sme internationalization? evidence from the czech republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 749-774. <https://doi.org/10.1111/etap.12025>
- OECD (1994). Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators, Paris, OECD Directorate for Science, Technology and Industry, DSTI/EAS/IND/WP9(94)19.

- Olejnijk, E. i Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: Descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29(5), 466-495.
- Onkelinx, J. i Sleuwaegen, L. (2010). Internationalization strategy and performance of small and medium sized enterprises. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1750048>
- Oviatt, B.M. i Mc Dougall, P.P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(5), 537-534.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. i Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49,41-50
- Paunović, Z. i Prebežac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises. *Market-Tržište*, 22(1), 57-76.
- Racic, D., Aralica, Z. i Redzepagic, D. (2008). Export strategies as a factor of SME growth in Croatia. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(3), 286-3
- Sakarya, S., Eckman, M. i Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238.
- Scaringella, L. (2016). Knowledge, knowledge dynamics, and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 19(3), 337-361. <https://doi.org/10.1108/ejim-05-2015-0031>
- Srdelić, L. i Dávila-Fernández, M. J. (2024). International trade and economic growth in Croatia. *Structural change and economic dynamics*, 68, 240-258.
- Škrtić, M. i Mikić, M. (2009). Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske. *Ekonomski pregled*, 60 (5-6), 290-311
- Tica, J., Šagovac, M. i Šikić, L. (2023). Analiza strukturnih promjena u sektorima međunarodno utrživih proizvoda i usluga. *EFZG working paper series*, 2023(02), 1-24.
- Wilkinson, T. i Brouthers, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15(3), 233-252.
- Zain, Z., Sani, A. i Thaheer, A. (2020). Determinants of internationalization of smes using partial least square. *Advances in Business Research International Journal*, 6(1), 116. <https://doi.org/10.24191/abrij.v6i1.9947>



# INTERNATIONAL BUSINESS STRUCTURE OF COMPANIES IN SLAVONIA AND BARANYA

Tihana KOPRIVNJAK POPOVIĆ

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business, Trg  
Ljudevita Gaja 7, Osijek, Croatia  
tihana.koprivnjak.popovic@efos.hr

Mirna LEKO ŠIMIĆ

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business, Trg  
Ljudevita Gaja 7, Osijek, Croatia  
lekom@efos.hr

## Abstract

For small and open economies like Croatia's, doing business on the international market is the key to economic growth and development. On the other hand, the majority of Croatian entrepreneurs consider international business to be much riskier and more demanding than business on the domestic market, and in the Republic of Croatia the percentage of companies that orientate their business activities towards the international market is very low (about 15%). In addition, most companies operating on the international market usually choose export as a form of entering foreign markets and do not use other options. The aim of the study is to analyse the characteristics of companies that contribute to their increased involvement in the international market. To this end, an empirical study was conducted in which 52 companies from the Slavonia-Baranya region that are active on the international market were surveyed by means of a highly structured interview. The work is based on descriptive statistics, Fischer's exact test and statistical analyses carried out with the IBM SPSS statistical programme. Most of the companies observed in the sample are manufacturing companies (75%), with a smaller proportion in the service sector (25%). A total of 65.4% of the companies surveyed are micro, small and medium-sized enterprises. A significant proportion of companies (47.9%) derive half of their income from international business, and 88.5% of the companies surveyed have increased their international business in the last three years. In terms of the added value of products, a statistically significant difference was found between the activities and added value of products placed on the international market. Manufacturing companies mainly have products with low and medium added value, while service companies are characterised by high added value. It is also interesting to note the connection between the age of the companies and the maturity of their products or services. It was found that younger companies have a high added value of their products or services, while long-lived companies usually have products with low or medium added value. Based on the analyses

carried out, a detailed insight was gained into the relationship between the type of activity, the size of the company, the age of the company and the degree of development of the main export products, as well as the proportion and type of international business activities. In this way, it was possible to identify key characteristics that are important for the growth and development of the international business of companies in Slavonia-Baranya.

**Keywords:** economy, international business, company characteristics, Slavonia and Baranya

**Key message of the paper:** The aim of the study is to analyse the characteristics of companies that contribute to their increased involvement in the international market. Based on interviews with 52 companies active on the international market, a detailed insight was gained into the relationship between the type of activity, the size of the company, the age of the company and the level of development of the main export products and the share and type of international business activities.