

# PODUZETNIŠTVO I IZVOZ U VISOKIM TEHNOLOGIJAMA

## Materijali za 2. ciklus predavanja

### Sadržaj

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Karakteristike industrija visoke tehnologije .....                       | 1  |
| 1.1.   | Ključni trendovi u industrijama visoke tehnologije .....                 | 2  |
| 1.2.   | Primjeri poticanja razvoja industrija visoke tehnologije .....           | 4  |
| 2.     | Globalizacija i uvjeti poslovanja.....                                   | 6  |
| 3.     | Globalne ekonomske institucije i poduzetništvo .....                     | 10 |
| 4.     | Internacionalizacija poslovanja .....                                    | 13 |
| 4.1.   | Fundamentalni modeli procesa internacionalizacije.....                   | 13 |
| 4.1.1. | Klasične ekonomske teorije međunarodne razmjene .....                    | 14 |
| 4.1.2. | Noviji modeli procesa internacionalizacije .....                         | 15 |
| 4.2.   | Čimbenici i motivi internacionalizacije poduzeća.....                    | 16 |
| 4.3.   | Prepreke procesu internacionalizacije .....                              | 17 |
| 4.4.   | Strategije nastupa na stranim tržištima.....                             | 18 |
| 4.5.   | Pravila odabira strategije ulaska na strana tržišta.....                 | 22 |
| 4.6.   | Izvoz kao strategija poduzeća .....                                      | 22 |
| 4.7.   | Čimbenici izbora izvoza kao strategije poduzeća .....                    | 23 |
| 4.8.   | Klasteri kao mogućnost nastupa na stranim tržištima .....                | 24 |
| 4.9.   | „Born global“ poduzeća.....  | 26 |
| 4.9.1. | Kriteriji klasificiranja <i>born global</i> poduzeća .....               | 27 |
| 4.9.2. | Interni i eksterni čimbenici osnivanja <i>born global</i> poduzeća ..... | 28 |
| 5.     | Poduzetnička aktivnost, ekonomska sloboda i ekonomski rast .....         | 29 |
| 5.1.   | Poduzetničko okruženje i infrastruktura .....                            | 32 |
| 5.2.   | Ekonomska sloboda kao nužan uvjet za razvoj poduzetništva.....           | 33 |
| 6.     | Konkurentnost gospodarstva i poduzeća .....                              | 36 |
| 6.1.   | Konkurentnost nacionalnog gospodarstva.....                              | 36 |
| 6.2.   | Konkurentnost na razini poduzeća .....                                   | 40 |
| 6.3.   | Inovacije i konkurentnost .....  | 41 |

## 1. Karakteristike industrija visoke tehnologije

Ne postoji jedinstvena metodologija definiranja industrija visoke tehnologije. OECD<sup>1</sup> definira industrije visoke tehnologije na bazi usporedbe R&D<sup>2</sup> intenziteta, izračuna koji predstavlja omjer troškova R&D i prodaje industrije. Industrijama visoke tehnologije definiraju se sljedeće industrije: zrakoplovna i svemirska, farmaceutika, IT oprema i uredski strojevi, elektronički materijali, komunikacijska oprema i znanstveni instrumenti (medicinski, precizni i optički)<sup>3</sup>. One se smatraju industrijama temeljenim na znanosti koje proizvode uz iznadprosječne R&D. Slična je podjela i u SAD-u. Dakle, industrije visoke tehnologije su industrije s najvišim R&D intenzitetima.

Definicija visoke tehnologije određena je odabirom dvaju različitih pristupa<sup>4</sup>. Temeljne metode koriste ili postotak znanstvenog ili tehničkog osoblja zaposlenog u usporedbi s ostalim industrijama ili iznose koji su potrošeni na R&D kao postotak ukupnih prodaja, odnosno mjeru intenziteta istraživanja. Udjel pojedinih zanimanja unutar industrije mijenja se kroz vrijeme, reflektirajući promjene u rastu zaposlenosti kao i poslovnoj strukturi. Ako je udjel zaposlenih u R&D u industriji bar na razini prosjeka ostalih industrija, ona se može smatrati industrijom visoke tehnologije.

U Kini, industrije visokih tehnologija pokrivaju znanjem i tehnologijom intenzivna poduzeća. Ova poduzeća ulažu u R&D, proizvodnju ili prodaju jedne ili više visokih tehnologija koje moraju činiti više od 60% njihovog godišnjeg bruto prihoda. Visoke i nove tehnologije u Kini se grupiraju u sljedeće kategorije: elektronička informacijska tehnologija, zrakoplovna i aeronautička industrija, biološko inženjerstvo i nova medicinska tehnologija, tehnologija novih materijala i primijenjena tehnologija, tehnologija novih izvora energije i tehnologije s visokom energetsom učinkovitošću, nova tehnologija zaštite okoliša, oceansko inženjerstvo, napredna proizvodna tehnologija, tehnologija primjene nuklearne energije, moderna poljoprivredna tehnologija, drugi novi procesi ili nove tehnologije primjenjive u tradicionalnim industrijama.

Prema National Science Foundation<sup>5</sup> također nema jedinstvene preferirane metode identificiranja industrije visokih tehnologija. Industrije visokih tehnologija vrlo su ovisne o znanosti i tehnološkim inovacijama koji vode novim ili poboljšanim proizvodima ili uslugama. Općenito imaju značajan ekonomski utjecaj, potpomognut visokim izdacima za istraživanje i razvoj, te veće stope rasta prodaje od prosjeka industrije. Bitno je istaknuti kako inovacije zahtijevaju talentiranu i obrazovanu radnu snagu.

Lokalna sveučilišta i organizacije mogu imati koristi od R&D saveza s poduzećima koji se bave industrijama visoke tehnologije. Stručnjaci smatraju kako su aktivna sveučilišta ključna komponenta uspjeha pojedinih regija u ovim industrijama jer sveučilišta mogu služiti kao inkubatori za start-up poduzeća u ovim industrijama te osiguravati im nužnu tehničku pomoć. Savezi između sektora visoke tehnologije i lokalnih organizacija vode poboljšanoj kvaliteti života kroz prelijevanja u umjetnost, lokalno obrazovanje i socijalne programe.

---

<sup>1</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>2</sup> engl. *Research and Development* – istraživanje i razvoj

<sup>3</sup> Koriste se i na Eustatu

<sup>4</sup> Definition of High Technology, Dostupno na: <http://www.cincinnatiachamber.com/pdf/tech/defining.pdf> [25.10.2009.]

<sup>5</sup> [www.nsf.gov](http://www.nsf.gov)

Prema bazi podataka Global Insight World Industry Service koja osigurava podatke za više od 70 zemalja koje čine oko 97% globalne ekonomske aktivnosti, globalno tržište za proizvode visoke tehnologije raste brže nego za ostale industrijske proizvode<sup>6</sup>.

## 1.1. Ključni trendovi u industrijama visoke tehnologije

Prije analize trendova u industrijama visoke tehnologije potrebno je objasniti pojam poslovnih ekosustava. Poslovni ekosustav je strateški koncept široko prihvaćen u industrijama visoke tehnologije. Primjenjuje se od 1990.-ih godina prošlog stoljeća.

Umjesto obuhvata cijeloga vrijednosnoga lanca, poduzeća kompletiraju svoj raspon proizvoda i usluga koristeći poslovne ekosustave. U njima poduzeća tvore mreže s poslovnim partnerima i prodavateljima, kojima upravljaju u bliskoj korelaciji s tržištem. Poduzeća poslužuju segmente klijenata i tržišta u skladu s potražnjom, koristeći partnere koji imaju neophodne sposobnosti i kapacitete. To im omogućava da reagiraju izravno na promjene u ponudi i potražnji te da se smjesta prilagode konkurentskome okruženju. Vezivanje kapitala svedeno je na najmanju moguću mjeru.

Da bi moglo fleksibilno reagirati na promjenu, aplikativni sustavi poduzeća moraju se biti u stanju brzo prilagoditi ili proširiti. Prilagodbe poslovnih postupaka moraju biti neprimjetne i bez zadiranja u poslovne transakcije. To se može omogućiti kombinacijom fleksibilnih aplikativnih sustava i stabilne integracijske platforme, što tvori okosnicu informatičke tehnologije poduzeća. Preduvjet za poslovne mreže okrenute prema krajnjim korisnicima je korištenje otvorenih, integriranih informatičkih platformi. Nesmetan rad poslovnoga ekosustava oslanja se na besprijekornu integraciju klijenata, partnera i dobavljačkih sustava u informatičko okruženje poduzeća. To je jedini način da poduzeća uspostave integrirane, automatizirane procese – od primitka narudžbe do fakturiranja – i preko granica poduzeća, te da reagiraju na tržišne promjene u realnome vremenu. Mnoge tvornice budućnosti virtualne su i stoga nevidljive. Inovativnost i učinkovitost poduzeća neće određivati njegova postrojenja, nego procesi i informatička tehnologija. Digitalna organizacija znači da se vrijednosni lanac i interakcije s klijentima mogu fleksibilno restrukturirati, tako da poduzeća mogu povećati produktivnost i prilagoditi se promjenama, a da ne moraju ulagati u izgradnju novih postrojenja.

Ključni trendovi u industrijama visoke tehnologije impliciraju integraciju i kolaboraciju. Efektivna kolaboracija između globalno raspršenih zaposlenika i s eksternim organizacijama mora postati rutinski način obavljanja svih poslovnih funkcija: od razvoja proizvoda, marketinga i uslužnog menadžmenta. Potrebno je osigurati točne poslovne informacije u bilo kojem trenutku i personalizirani pristup svakom donositelju oduke kada on to treba, bilo gdje i uz pomoć bilo kojeg uređaja. Pet je ključnih trendova koji impliciraju integraciju i kolaboraciju<sup>7</sup>:

1. globalna diversifikacija
2. poslovni modeli bazirani na povezivosti
3. dominacija potrošača
4. inovacije bazirane na ekosustavima
5. kompleksni lanci ponude.

<sup>6</sup> National Science, Foundation (2006) Science and Engineering Indicators, [www.nsf.gov](http://www.nsf.gov)

<sup>7</sup> Saksena, A. (2009) High-Tech Industry: The Road to Profitability Through Global Integration and Collaboration. CISCI, White Paper

Industrija visoke tehnologije je među najviše diversificiranim i globaliziranim industrijskim sektorima, imajući na umu poluvodičku industriju, potrošačku elektroniku, softver, elektroničke proizvodne usluge, industrijsku elektroniku i druge kategorije. Klasteri poduzeća u ovom sektoru nalaze se na različitim mjestima poput Silicijske doline, Münchena, Tajvana, Singapura i sl. Talent se širi globalno, ali svaki od tih klastera je razvio vlastitu komparativnu prednost. Primjerice, nanotehnološki klasteri u Francuskoj, Japanu i Njemačkoj. Čak i u okviru jednog poduzeća, lanac vrijednosti je geografski fragmentiran. Diversifikacija i fragmentacija je rezultirala kompleksnijim procesima, sustavima i organizacijskim strukturama. Poboljšana integracija i sinkronizacija globalnih operacija i efektivno korištenje oskudnih resursa postaju top prioriteti poduzećima.

Uspjeh baziran na proizvodu u industrijama visoke tehnologije je kratkog vijeka. Danas uspjeh poduzeća u ovim industrijama ovisi o osiguranju usluga, sadržaja i Internet povezivosti oko njihovog proizvoda. Internet povezivost omogućava efikasnu kontrolu i potporu, nadogradnju softvera s udaljenih mjesta, bolju logistiku rezervnih dijelova te uvid u način potrošnje dotičnog proizvoda. Osim vrlo dobro poznatih primjera poput mobilnih telefona, većina poduzeća u sektorima visoke industrije nije još uspjela sagraditi profitabilan posao oko Internet povezivosti svojih proizvoda.

Potrošački segment utječe na svako poduzeće u lancu vrijednosti visoke tehnologije. Primjerice, potrošačko elektroničko tržište je vrlo konkurentno i vrlo osjetljivo na cijenu. Predviđanje potražnje na ovom području je vrlo teško. Uspjeh ili neuspjeh novog proizvoda ovisi o ukusima potrošača, modnim trendovima, konkurentima, promociji, dostupnosti komplementarnih usluga i sadržaja. Često nema ni povijesnih podataka na kojima bi se eventualno mogle temeljiti prognoze. Potreba za efektivnom kolaboracijom postala je krucijalna, od samih aktivnosti dizajna kao što je ponovna upotreba intelektualnog vlasništva i standardnih komponenti preko proizvodnje, do menadžmenta potrošačkih potreba koristeći rane informacije o prodaji i sl.

Inovacija je krv poduzeća visoke tehnologije. Rapidna prilagodba proizvoda je konstantan izazov ovim poduzećima. Potrošnja na inovacije raste, ali nisu sva poduzeća zadovoljna s povratima na inovacije. Poduzeća su sve više ovisna o partnerstvima unutar ekosustava industrije za razvijanje i uvođenje novih proizvoda zbog sve veće razine kompleksnosti novih proizvoda (softveri, digitalni sadržaj, i sl.), potrebe za fleksibilnošću u promjenama tijekom ciklusa razvoja proizvoda i regulatornim okvirima koji se razlikuju od zemlje do zemlje. Sposobnost efektivne kolaboracije interno među određenim poslovnim funkcijama i među različitim geografskim lokacijama te eksterno s partnerima u ekosustavu predstavlja prioritet.

Primjerice, tako je Nokia razvila mrežu od devet satelita dizajn studija na različitim mjestima poput Brazila, Kine i Indije. Dizajnerski timovi kolaboriraju s domaćim partnerima (primjerice Shristi u Indiji) kao i s globalnom mrežom studija kako bi se razvile nove linije telefona. Da bi efikasno kolaborirali s partnerima u ekosustavu poduzeća trebaju:

- integrirati i racionalizirati kolaboracijske alate za pojednostavljenje upotrebe
- implementirati alate za sigurnu internu i eksternu kolaboraciju
- razviti tehnologiju na način da se omogući prihvaćanje i diseminacija novih spoznaja i znanja.

Lanci ponude u industriji visoke tehnologije često uključuju tisuće dobavljača, proizvođača, logističkih poduzeća i drugih sudionika. Sučeljavanje ponude i potražnje na svakom tržištu i za svaki proizvodni segment balansirajući troškove s ciljevima usluga potrošačima vrlo je kompleksna aktivnost. Planiranje prodaje i operacije uključuju timove geografski i organizacijski disperziranih ljudi koji trebaju analizirati značajan iznos informacija i kolaborativno donijeti odluke. Točnost informacija i vidljivost su krucijalne u planiranju i ponude i potražnje te izvršnim aktivnostima poput ispunjavanja

narudžbi klijenata i sl. Spособnost točnog i ažurnog informiranja dostupnog u realnom vremenu donositeljima odluka je nužno za ostvarivanje izvrsnosti.

Smatra se kako se poduzeća u industriji visoke tehnologije susreću s tri ključna izazova:

1. kompleksnost u globalnim procesima, sustavima i organizacijskim strukturama
2. razvoj diferenciranih i profitabilnih poslovnih modela oko udaljene povezivosti
3. iskorištenje mogućnosti ekosustava za ostvarivanje konkurentske prednosti.

Ukoliko se poduzeća adekvatno ne nose s ovim izazovima, brojne su koristi na kocki (Tablica 1).

**Tablica 1. Mogućnosti profitabilnosti i rasta**

| <b>Mogućnost</b>  | <b>Koristi</b>   |
|---|--|
| Upravljanje kompleksnošću   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalna integracija</li> <li>• Veće zadovoljstvo kupaca</li> <li>• Kvalitetnije menadžerske odluke</li> <li>• Poboljšan moral i produktivnost zaposlenika</li> <li>• Smanjeni troškovi i povećana profitabilnost kroz efikasnije poslovne procese</li> </ul> |
| Stvaranje profitabilnih poslovnih modela baziranih na udaljenoj povezivosti proizvoda | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjen trošak pružanja usluga</li> <li>• Diferencijacija od konkurencije</li> <li>• Poboljšana veza s ekosustavom</li> <li>• Veća mogućnost inovacija</li> <li>• Efikasno skaliranje sposobnosti zaposlenika</li> </ul>                                      |
| Efektivna primjena distribuiranih znanja u projekte i poduzeća diljem svijeta         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolje korištenje veza unutar ekosustava</li> <li>• Veća mogućnost inovacija</li> <li>• Poboljšana mogućnost skaliranja i veća brzina odgovora s tržišta</li> <li>• Veća mogućnost dijeljenja i diseminacije znanja</li> </ul>                                 |

Izvor: Cisco IBSG High-Tech Manufacturing Practice, 2009

Informacijska i komunikacijska tehnologija su ključne u pomoći poduzećima da se nose s gore navedenim izazovima. Napredne mrežne tehnologije osiguravaju platformu poduzećima za izgradnju novih poslovnih mogućnosti temeljenih na integraciji globalnih procesa i operacija, sigurnoj i efektivnoj kolaboraciji, pristupu pravim informacijama.

## **1.2. Primjeri poticanja razvoja industrija visoke tehnologije**

U narednom tekstu prikazani su primjeri poticanja razvoja industrija visokih tehnologija u SAD-u, Tajvanu i Koreji.

SAD svoju poziciju u industrijama visoke tehnologije duguje uvelike različitostima svojih poduzeća, poduzetnika, istraživačkih laboratorija koji generiraju konkurentne tehnološke ideje. Bogata mreža

poduzeća, sveučilišta, državnih laboratorija i stotine partnerstava te kolaboracija, igrali su značajnu ulogu u uspjehu industrija visoke tehnologije u ovoj zemlji. Većinu sredstava za temeljna istraživanja, istraživanja koja možda nisu isplativa odmah osigurava država. Većinu sredstava za tržišno orijentirana istraživanja dolazi od strane privatne industrije. Američka je industrija bila uspješna u poticanju korištenja prednosti inovacija, kao rezultat svojih otvorenih i fleksibilnih tržišta i visoke razine poduzetništva. Jedna od značajnijih reformi koja je pripomogla bržem usvajanju bio je Bayh-Dole Act iz 1980. godine koji je dao sveučilištima veće poticaje da komercijaliziraju tehnologiju. Ovaj je dokument dopustio sveučilištima da patentiraju rezultate istraživanja financiranih od strane države i daju licence za tu tehnologiju poduzećima i drugim entitetima. Američki poduzetnici u industrijama visoke tehnologije oslonili su se na jedinstveno snažan i različit miks privatnog i javnog kapitala kojim financiraju vlastiti rast. Privatni kapital osiguran od strane tzv. poslovnih anđela ili *venture* fondova, bio je vrlo značajno gorivo za inicijalni rast mnogih poznatih poduzeća u industrijama visoke tehnologije: Cisco Systems, Intel, Apple, Microsoft i Genentech. Također, različitost i efikasnost američke radne snage koja uključuje priljeve imigranata uvelike je pridonijela uspjehu industrija visoke tehnologije.

Tehnologijom intenzivne industrije u Tajvanu imale su značajan uspjeh zahvaljujući partnerstvu između privatnog sektora i države. Krucijalni faktor za uspjeh razvoja ovih industrija u Tajvanu bilo je osnivanje industrijskih parkova i instituta za istraživanje industrijske tehnologije. Pristup koji se koristio u Tajvanu najbolje se može opisati kao onaj koji uključuje poticanje malog i srednjeg poduzetništva popraćen s velikim investicijama u javne istraživačke institute kako bi se poticala asimilacija i transfer tehnologije te promovirala suradnja vezana uz razvoj i istraživanje s malim i srednjim poduzećima. Javni istraživački instituti bili su najvažniji za difuziju tehnologija značajnih za industriju. Institut za istraživanje industrijske tehnologije bio je najzaslužniji za stvaranje klastera poluvodičke industrije na Tajvanu kroz dobro dizajniranu i implementiranu strategiju asimilacije stranih tehnologija i transferiranja istih lokalnim poduzećima. Uspješno izvršenje ove strategije ovisilo je o brojnim faktorima, uključujući pažljivo dugoročno planiranje tehnološkog razvoja, obilne ponude izvrsno obrazovanih inženjera, postojanje konkurentne lokalne industrije. Važno je istaći i postojanje obrnutog procesa odljevu mozgova, odnosno povratnike iz SAD-a i drugih zemalja koji su bili vrlo kvalificirani i iskusni tehnolozi te su kao takvi imali i značajnu ulogu u razvoju navedene industrije.

Strategije koje su obilježile razvoj industrija visoke tehnologije u Južnoj Koreji mogu se sumirati na sljedeći način: država je mobilizirala strateške resurse za ostvarivanje razvojnih ciljeva, koristile su se strane tehnologije, poticale su se selektivne industrije, država je podupirala razvoj velikih poduzeća (tzv. *chaebols*), poticao se izvoz i brzo širenje tržišta, izgradila se znanstvena i tehnološka infrastruktura, institucije i programi R&D prema industrijskoj potražnji. Tijekom ranog perioda industrijalizacije, južnokorejska industrijska struktura bila je okarakterizirana postojanjem velikih poduzeća. Njihova veličina i pristup financijskim izvorima dala im je mogućnost stjecanja uvoznih tehnologija što je rezultiralo u rapidnom tehnološkom sustizanju u sektorima poput potrošačke elektronike, poluvodičkoj industriji i aktivnim matičnim LCD-ovima u 1980.-im. Proces izgradnje tehnoloških mogućnosti u Južnoj Koreji okarakteriziran je međudjelovanjem između uvoznih tehnologija i domaćih napora u R&D. Prije velike azijske financijske krize 1997. godine, fokus je bio na poticanju razvoja u velikim poduzećima. Nakon krize, u Južnoj je Koreji došlo do balansiranja političke orijentacije između velikih i malih i srednjih poduzeća.

## 2. Globalizacija i uvjeti poslovanja

U posljednjih nekoliko desetljeća većina se zemalja svijeta otvorila razmjeni i prihvatila proces liberalizacije, odnosno ukinule su barijere trgovini, kretanju kapitala i ljudi. Veća integracija između zemalja i smanjenje barijera znači i oštriju međunarodnu konkurenciju koja započinje već na domaćem tržištu. Čak i ona poduzeća koja se primarno orijentiraju na domaća tržišta moraju biti međunarodno konkurentna kako bi osigurala dugoročni opstanak i rast<sup>8</sup>.

Pojam globalizacije opisuje mrežu veza i odnosa između zemalja, društava i organizacija koji tvore današnji globalni ekonomski sustav<sup>9</sup>. Globalizacija je u prvom redu vođena tehnološkim napretkom, koji smanjuje troškove transporta, mobilnosti i komuniciranja te političkim odlukama kojima se smanjuju ili čak i eliminiraju barijere međunarodnoj mobilnosti.<sup>10</sup>

Proces globalizacije ima svojih prednosti, ali i nedostataka. Ima potencijalne prednosti, ponajprije zbog povećanja mogućnosti, izbora i slobode. Nedostaci jesu: međunarodno širenje brojnih bolesti kao rezultat pojačane mobilnosti ljudi i životinja, prijetnja prijenosa financijskih kriza; kriminal, terorizam kao globalna prijetnja, prijetnja nacionalnim i regionalnim kulturama i identitetu (Slika 1)<sup>11</sup>.



Slika 1. Prednosti i nedostaci procesa globalizacije

Izvor: Grgić, M. i Bilas, V. (2008) *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares Plus.

<sup>8</sup>Karagozoglu, N. i Linell, M. Internationalization and samall and medium sized technology-based firms: an exploratory study. *Journal of small business and management* 36 (1), 44-59

<sup>9</sup> Acs, J.Z. i Yeung, B. (2002) *Small and medium sized enterprises in global economy*. SAD: The University of Michigan Press

<sup>10</sup> Buiter, W. H. (2001) Globalisation and regional integration; a view from eastern Europe and the FSU [online] Dostupno na: <http://www.nber.org/~wbuiter/global.pdf> [20.siječnja 2008.]

<sup>11</sup> Grgić, M. i Bilas, V. (2008) *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares Plus



Centar za istraživanje konjunktura KOF (Konjunkturforschungsstelle, Zürich) konstruirao je KOF indeks globalizacije 2002. godine<sup>12</sup>. Ukupni indeks pokriva ekonomsku, socijalnu i političku dimenziju globalizacije. Ekonomska globalizacija definira se kao daleki tokovi dobara, kapitala i usluga kao i informacija te opažanje koje prate tržišnu razmjenu. Politička se globalizacija karakterizira kao difuzija vladinih politika, a socijalna globalizacija je izražena kao širenje ideja, informacija i ljudi. Bez obzira je li riječ o socijalnoj, političkoj ili ekonomskoj dimenziji globalizacije, povećano međudjelovanje na globalnoj razini rezultiralo je stvaranjem novih načina i principa poslovanja, novih običaja i prilika, struktura i veza među globalnim igračima.

Sve navedeno implicira potrebu zemalja na usvajanje novih politika i praksi kako bi ostvarile i održale konkurentsku poziciju na tržištu. To je osobito velik izazov za male i srednje poduzetnike. Velike globalne kompanije još uvijek dominiraju svjetskim tržištem te kao centri moći imaju bolje uvjete poslovanja. Stoga su potrebne nove strategije i principi poslovanja koji bi omogućili manjim poduzećima da konkuriraju jednako efikasno u globalnom okruženju.

Brojna su istraživanja provedena s ciljem pronalaska i analize odgovarajućih strategija koje bi malim i srednjim poduzećima omogućile opstanak na globalnom tržištu.

Strategija specijalizacije se često koristi u malim i srednjim poduzećima s ciljem pronalaska i usmjeravanja na određenu tržišnu nišu. Rizik takve strategije leži u činjenici da globalizacija i otvaranje tržišta olakšava velikim kompanijama da napadaju niše i tako istisnu male, slabije poduzetnike.

Suradnja s drugim poduzećima je još jedna od strategija koja se preporučuje malim i srednjim poduzećima. Motiv za ovakvu strategiju su uglavnom nedovoljna financijska sredstva samo jednog poduzeća. Međutim, ukoliko se velika organizacija odluči ući u isti segment, ona će zauzeti dominantnu poziciju na tržištu te iskoristiti svoju političku moć kako bi ograničila raspoloživa sredstva drugim igračima i tako ih izbacila s tržišta.

Manjim poduzećima se otvara mogućnost uključivanja u globalne procese i putem suradnje s velikim organizacijama. Velike organizacije nerijetko surađuju s manjim lokalnim poduzećima za obavljanje određenih aktivnosti koje su neisplative da bi ih obavljale interno ili nose previše rizika. Na taj način se manja lokalna poduzeća uključuju u međunarodni lanac suradnje. No, koristi za mala poduzeća su ograničene budući da se najčešće radi o aktivnostima koju imaju mali značaj u lancu vrijednosti.

S ubrzanim razvojem tehnologije, informatike i Interneta kao novog oblika komunikacije, zemlje, kompanije i pojedinci primorani su ići u korak s promjenama. Živi se i djeluje u doba informatizacije kada je olakšano povezivanje zemalja, kompanija i ljudi. Razvijaju se ekonomske, društvene i poslovne mreže koje zajedničkom suradnjom i povezivanjem u klastere nastoje stvoriti stvarati bogatstvo. Mala i srednja poduzeća mogu se uključiti u globalizacijski proces i putem stvaranja mreže malih poduzeća. Ideja je da mreže malih poduzeća mogu zajedno proizvoditi na globalnoj razini bez izravnog investiranja u operacije u stranim zemljama koristeći informacijske mreže. Ukoliko se suradnja uglavnom temelji na stvaranju i širenju informacijskih mreža, tada se takva poduzeća nazivaju virtualnim poduzećima<sup>13</sup>. Motivi za sudjelovanje u mreži poduzeća su različiti pa tako postoje: mreže uspostavljene zbog olakšavanja procesa nabave, mreže uspostavljene zbog

<sup>12</sup> Dreher, A. (2006) Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization, *Applied Economics* 38, 10, str. 1091-1110

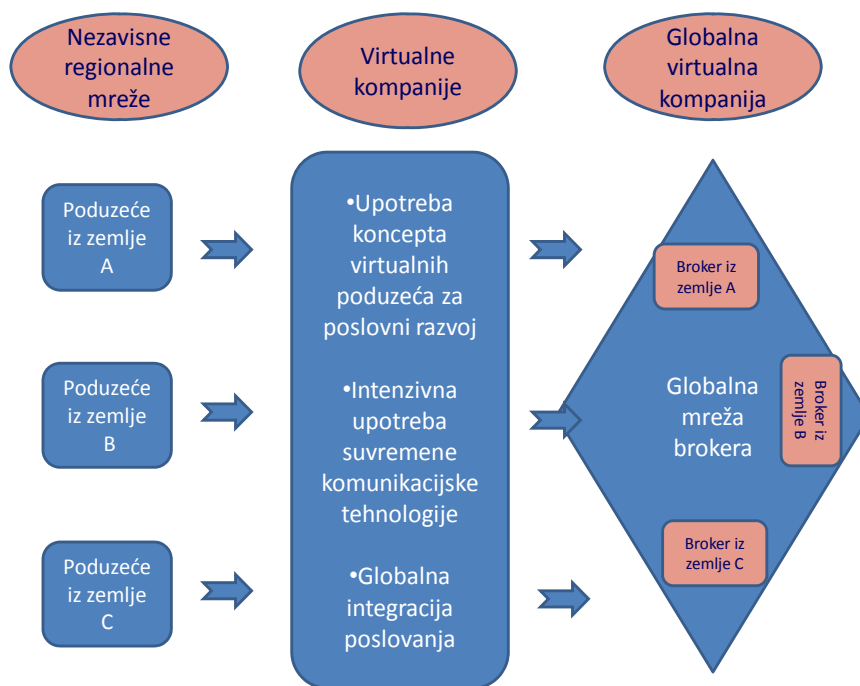
<sup>13</sup> Acs, J.Z. i Yeung, B. (2002) *Small and medium sized enterprises in global economy*. SAD: The University of Michigan Press



zajedničkog sudjelovanja i unapređivanja aktivnosti istraživanja i razvoja te poslovne mreže uspostavljene isključivo zbog olakšavanja prodaje i širenja na strana tržišta<sup>14</sup>.

Mreže malih poduzeća posluju u okviru regionalnih klastera velikih proizvođača određenih proizvodnih grana. Osnovne karakteristike takvih mreža su: nehijerarhijska organizacija proizvodnje, fleksibilnost odnosa između partnera, dijeljenje znanja i iskustava. Upravljačke i organizacijske sposobnosti ključne su za uspješno djelovanje mreže.

Prednosti mreža virtualnih poduzeća koja djeluju na globalnoj razini očituju se u boljem iskorištavanju tržišnih prilika uslijed veće fleksibilnosti i decentraliziranog nehijerarhijskog upravljanja. Virtualna poduzeća su efikasnija od tradicionalnih jer je njihov proces od formiranja početne ideje do finalnog proizvoda znatno kraći. Na taj se način bolje i brže zadovoljavaju potrebe potrošača. Cjelokupan proces upravljanja proizvodnjom temeljen na potrebama potražnje se smanjuje, odnosno eliminiraju viškovi proizvodnje i troškovi skladištenja. Nadalje, s obzirom da se radi o mreži poduzeća te da je broj proizvodnih linija veći nego što bi bio slučaj kod samo jednog poduzeća, znatno je olakšana dilema (*trade off*) oko odluke o standardizaciji i nižim troškovima i diferencijaciji i koja zahtijeva više troškove<sup>15</sup>.



Slika 2. Virtualna globalna kompanija

Izvor: prilagođeno iz Zucchella, A., Palamara, G. Denicoali S. (2007) The drivers of early internationalization of the firm. *Journal of world business*, Italy.

<sup>14</sup> Nilsson, A., Magnusson, J. i Enquist, H. (2003) SME Network Practice: A qualitative study of network management practice and design implications for ICT-support. Dostupno na: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20030104.pdf> [10.10.2009.]

<sup>15</sup> Mundim, A.P., Alesandro, R. i Stochetti, A. (2000) SMEs in Global Market: Challenges, Opportunities and Threats. *Brazilian Electronic Journal of Economics*

S obzirom da proces globalizacije podrazumijeva kontinuirane promjene u uvjetima poslovanja, poduzeća moraju zauzeti proaktivan stav glede globalne konkurencije i usvojiti strategije koje će omogućiti širenje poslovanja na međunarodna tržišta i stvaranje konkurentskih prednosti na istima.

Internet je danas jedan od najvažnijih alata za uspostavljanje operativne učinkovitosti jer olakšava i ubrzava kretanje informacija, te omogućava poboljšanja kroz cijeli lanac vrijednosti. Međutim, za osiguranje konkurentске prednosti je potrebno ostvariti i održati višu razinu operativne učinkovitosti od svojih konkurenata<sup>16</sup>.

E-poslovanje predstavlja sve poslovne procese koji se obavljaju kroz elektroničke mreže. Ovo uključuje sve od same prodaje proizvoda preko Interneta, do bar kodiranja u trgovinama, interaktivnu televiziju te veliki raspon drugih tehnologija<sup>17</sup>. Razvoj e-poslovanja treba voditi boljim rezultatima poslovanja poduzeća i snižavanju troškova.

E-trgovina se brzo razvija i utječe na cijene i konvencionalni način trgovanja. E-trgovinom dolazi do uštede određenih transakcijskih troškova<sup>18</sup> na strani prodavatelja i na strani kupaca. Na strani prodavatelja, smanjenje transakcijskih troškova se ogleda u smanjenju objekata i zaposlenika potrebnih za prihvaćanje narudžbi i njihovog elektroničkog procesuiranja, izbjegavanju procesa unosa podataka, izbjegavanja troškova papirnatih kataloga, smanjenju poštanskih troškova i fizičkog slanja pošte, zamjenjujući ih e-mailom i zamjenjujući masovne marketinške kanale direktnim marketingom usmjerenim samo značajnim klijentima. S druge strane, potrošači štede na troškovima transporta i vremena potrebnog za dolazak do same trgovine, web pristup je omogućen 24 sata dnevno, izbjegavaju skupi aktivnost prikupljanja podataka i sl.

Potrebno je svakako spomenuti i razvoj e-novca, kao novog oblika plaćanja. Razvoj elektroničkog novca potaknut je širenjem Interneta, kojim se obavlja sve veći broj transakcija uz neizbježnu komunikaciju i poslovanje ljudi širom svijeta. Da bi se takve transakcije što jednostavnije, uz što manje troškova i u što kraćem vremenu obavljale, razvijeni su različiti oblici elektroničkog plaćanja<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Grgić, M. i Bilas, V. (2008) *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares Plus

<sup>17</sup> Chen, L. i Liqin, C. (2001) *The 3rd Wave of eBusiness: Collaborative Virtual Enterprise*, rad izložen na konferenciji *International Symposium on Government in E-Commerce Development*, 23-24.04.2001., Ningbo, Kina

<sup>18</sup> Garicano, L. i Kaplan, S. N. (2001) *The Effects of Business-to-Business E-Commerce on Transaction Costs*, *Journal of Industrial Economics*, 49 (4), str. 463-485

<sup>19</sup> Grgić, M. i Bilas, V. (2008) *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares Plus

### 3. Globalne ekonomske institucije i poduzetništvo

Proces globalizacije zahvatio je gotovo sve zemlje svijeta i utječe na funkcioniranje gospodarstva, politike i društva. No, utjecaj globalizacije nije jednako raspoređen u svim zemljama jer ne mogu sve zemlje jednako iskoristiti potencijalne koristi tog procesa. U uvjetima globaliziranog gospodarstva, domaća tržišta moraju biti dovoljno fleksibilna kako bi se prilagodila novonastalim uvjetima koja neizbježno utječu i na poslovanje svih kompanija i poduzeća u zemlji. Globalne ekonomske institucije na području trgovine, financija i razvoja imaju značajnu ulogu uslijed novonastalih svjetskih trendova<sup>20</sup>.

Uslijed sve veće integracije među zemljama i rastuće važnosti međunarodne razmjene te ograničene uloge domaćih institucija, potreban je sustav kontrole na međunarodnoj razini koji bi nadzirao sve transakcije i odnose među sudionicima globalnog tržišta.

Postoji više ekonomskih institucija koje djeluju na međunarodnoj razini, a među najvažnije ubrajamo:

- Svjetsku trgovinsku organizaciju (eng. *World Trade Organization* – WTO)
- Svjetsku banku (eng. *World bank* – WB)
- Međunarodni monetarni fond (eng. *International Monetary Fund* – IMF) i
- Ujedinjene narode (eng. *United Nations* – UN).

Mnoge zemlje i njihove vlade vide potencijalne koristi od liberalizacije i otvaranja međunarodnoj trgovini u mogućnosti povećanja izvoza, ostvarivanja ekonomije obujma, odnosno smanjivanja jediničnih troškova proizvodnje s povećanjem obujma, te specijalizacije. U tu svrhu nerijetko sklapaju trgovinske sporazume s drugim zemljama u regiji ili šire.

Svjetska trgovinska organizacija (eng. *World Trade Organisation* – WTO) je jedina organizacija koja se bavi upravljanjem i regulacijom trgovine na svjetskoj razini. Cilj WTO-a je olakšati trgovinsku razmjenu proizvođačima, izvozniciima i ostalim akterima na međunarodnom tržištu.

WTO je osnovana 1995. godine, a prethodnik joj je bio Opći sporazum o carinama i trgovini, GATT (eng. *General Tariffs and Trade Agreement*). GATT je potpisan 1948. godine u Ženevi i predstavljao je okvir trgovinskih pravila na međunarodnoj razini. Tijekom godina uspješno je uspostavljen snažan multilateralni trgovinski sustav koji se razvijao i nadograđivao putem rundi pregovora. Kao rezultat jedne takve runde pregovora (Urugvajске runde) nastala je i Svjetska trgovinska organizacija.

WTO promovira slobodnu trgovinu, zalaže se za smanjivanje barijera trgovini i stvaranje prostora za sve sudionike na tržištu. WTO također predstavlja i pravni okvir za provedbu trgovinskih sporazuma i rješavanje eventualnih trgovinskih sporova između zemalja.

WTO i ostale svjetske ekonomske institucije posredno ili neposredno utječu na stvaranje globalnog okruženja u kojemu se odvija razmjena robe, ljudi i kapitala između zemalja, međunarodnih kompanija, proizvođača, investitora i ostalih sudionika.

Globalna pravila trgovanja važna su za poduzetnike zato što naglašavaju relevantnost tržišta i rezultata trgovanja u sve integriranijoj svjetskoj ekonomiji. U slučaju izostanka pravila međunarodnog

<sup>20</sup>Global Entrepreneurship Monitor (2008) Executive Report. Dostupno na: [http://gemconsortium.org/download/1256294757375/GEM\\_Global\\_08.pdf](http://gemconsortium.org/download/1256294757375/GEM_Global_08.pdf) [20.10.2009.]

trgovanja, mali poduzetnici su nerijetko u lošijoj poziciji jer je njihova tržišna i politička moć mala. Velike, politički utjecajne kompanije sklone su zagovaranju protekcionizma, odnosno stvaranju barijera ulasku drugih konkurenata na tržište. Međunarodna pravila o razmjeni i otvorenosti tržišta između zemalja stoga su od iznimne važnosti za uspješno funkcioniranje globalne ekonomije i poticanja poduzetničkih aktivnosti<sup>21</sup>.

Svjetska banka (eng. *World Bank* - WB) je također jedna od najvećih globalnih ekonomskih institucija sa sjedištem u Washingtonu, SAD kojoj je glavni cilj pružanje tehničke i financijske pomoći zemljama u razvoju i najsiromašnijim zemljama svijeta. Sastoji se od dvije razvojne institucije – Međunarodne banke za obnovu i razvoj (eng. *International Bank for Reconstruction and Development* – IBRD) i Međunarodnog udruženja za razvoj (eng. *International Development Association* – IDA) koje su u vlasništvu 186 zemalja članica.

Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD) osnovana je 1944. godine s ciljem pomaganja zemljama u razvoju i siromašnim, ali kreditno sposobnim zemljama. Banka pruža garancije, savjetodavne usluge, usluge upravljanja rizikom i zajmove po povoljnijim uvjetima kako bi pomogla zemljama članica u postizanju održivog rasta i razvoja.

Međunarodno udruženje za razvoj (IDA) je dio Grupe Svjetske banke koje je usmjereno na pružanje pomoći najsiromašnijim zemljama svijeta. Udruženje je osnovano 1960. godine i od tada osigurava pomoć pružanjem beskamatnih zajmova za financiranje ekonomskih programa usmjerenih na ostvarivanje gospodarskog rasta, smanjenje nejednakosti i osiguranja boljih uvjeta življenja.

Uz navedene dvije institucije, Grupa Svjetske banke obuhvaća još tri podružnice:

- Međunarodnu financijsku korporaciju (eng. *International Finance Corporation* – IFC)
- Multilateralnu agenciju za garanciju investicija (eng. *Multilateral Investment Guarantee Agency* - MIGA) i
- Međunarodni centar za rješavanje investicijskih sporova (eng. *International Center for Settlement of Investment Disputes* – ICSID).

Pomažući zemljama članicama u ostvarivanju rasta i razvoja, potičući razvojne ekonomske programe i investicije, Svjetska banka utječe na gospodarske uvjete svojih članica te posredno na uvjete poslovanja i razvoj poduzetništva.

Međunarodni monetarni fond (eng. *International Monetary Fund* – IMF) osnovan je 1944. godine s ciljem nadziranja međunarodnog monetarnog sustava i poticanja stabilnosti deviznog tečaja radi lakšeg odvijanja međunarodne razmjene. IMF je specijalizirana je institucija UN-a, ali ima vlastitu organizaciju, strukturu i financije.

Međunarodni monetarni fond nadzire ekonomsku situaciju u 186 zemalja članica, upozorava ih na eventualne poteškoće te im osigurava zajmove, savjetodavne usluge i tehničku pomoć kako bi poboljšale svoju ekonomsku situaciju. Surađuje s ostalim globalnim ekonomskim institucijama kako bi se smanjilo siromaštvo i osigurao rast, razvitak i cjelokupna stabilna makroekonomska situacija u siromašnim zemljama i zemljama u razvoju.

Ujedinjeni narodi (eng. *The United Nations* – UN) su međunarodna organizacija osnovana 1945. godine sa svrhom održavanja mira, poticanja suradnje i ekonomskog napretka te stvaranja boljih

---

<sup>21</sup> Schwab, C. (2009) The Global Competitiveness report. *World Economic Forum*. Dostupno na: <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html> [13.10.2009]

životnih uvjeta za sve zemlje članice. U vrijeme osnivanja UN je imao 51 zemlju članicu, a danas se taj broj povećao na 192 zemlje svijeta.

Djelovanje Organizacije obuhvaća širok spektar aktivnosti i područja, od održivog razvoja, borbe za zaštitu okoliša, borbe protiv terorizma do promoviranja demokracije, zaštite ljudskih prava, poticanja ekonomskog i društvenog napretka.

Suradnjom i partnerstvom UN-a i međunarodne poslovne zajednice, nastoji se stvoriti globalno okruženje u kojem će svi sudionici moći ravnopravno sudjelovati u stvaranju zdravog, efikasnog i poticajnog poslovnog okruženja.

## 4. Internacionalizacija poslovanja

Proces internacionalizacije rezultat je složenih interakcija i promjena na međunarodnim tržištima i proširivanja upravljačkih i poduzetničkih sposobnosti obilježenih snažnijim međunarodnim karakterom<sup>22</sup>. To je strategija pronalaska prilika za rast i razvoj poduzeća širenjem na nova tržišta.

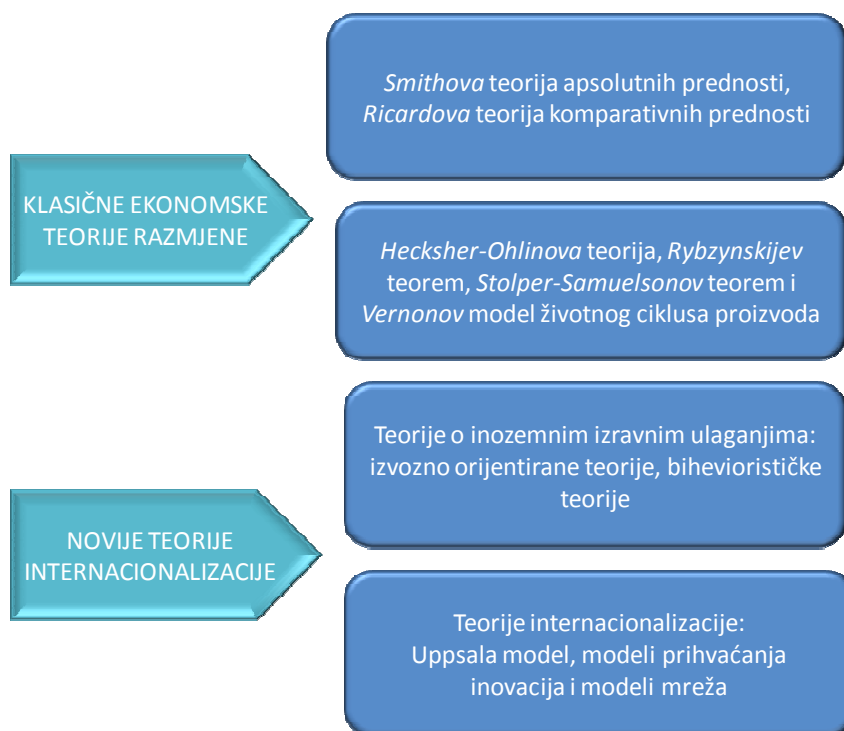
Poslovno okruženje i vladajući tržišni uvjeti zahtijevaju od poduzeća svih vrsta i veličina da iskoriste prilike međunarodnog širenja poslovanja čim se one pojave te njihovo brzo razvijanje kako bi se iskoristila početna prednost na tržištu. Širenjem na međunarodna tržišta i širenjem potrošačke baze poduzećima se otvara mogućnost povećanja proizvodnje i cjelokupnog rasta. Budući da se tržišta međusobno razlikuju, po veličini, geografskoj poziciji, uvjetima, poduzeća imaju priliku iskoristiti specifičnosti i nesavršenosti tržišta i ostvariti veći povrat na uloženo.

### 4.1. Fundamentalni modeli procesa internacionalizacije

Više je različitih smjerova i teorija koje objašnjavaju proces internacionalizacije. Sami začeci istraživanja ovog procesa mogu se pronaći u klasičnim ekonomskim teorijama *Adama Smitha*, *Davida Ricarda* te novijim ekonomskim teorijama međunarodne razmjene *Heckshera i Ohlina*, teorem *Rybzynskoga*, *Stolper-Samuelsonov* teorem i *Vernonov* model. Klasične ekonomske teorije dobro objašnjavaju makroekonomsko stajalište o međunarodnoj razmjeni neke zemlje, međutim nisu uspješne u objašnjavanju procesa međunarodne razmjene s mikroekonomskog aspekta poduzeća. To je dalo prostora novim istraživačima da otkriju i razviju modernije poglede i teorije o procesu internacionalizacije. Novije teorije bave se objašnjavanjem izvoznih motiva poduzeća ali i objašnjavanjem specifičnih odluka poduzeća o trgovini. U novije teorije se ubrajaju teorije o inozemnim izravnim ulaganjima, koje se uglavnom odnose na multinacionalne kompanije i teorije internacionalizacije koje se odnose na mala i srednja poduzeća. Teorije internacionalizacije dijele se na Uppsalla model, modele prihvaćanja inovacija i modele razvoja mreža<sup>23</sup> (Slika 3).

<sup>22</sup> Zucchella, A., Palamara, G. Denicoali S. (2007) The drivers of early internationalization of the firm. *Journal of world business*, Italija

<sup>23</sup> Ali, M. (2000) Export behaviour of small and medium enterprises, chapter 5: Internationalization theories of small firms. Bahaudin Zakariya University Multan, Pakistan. Dostupno na: <http://pr.hec.gov.pk/Chapters/187-0.pdf> [10.10.2009.]



Slika 3. Podjela teorijskih modela internacionalizacije

#### 4.1.1. Klasične ekonomske teorije međunarodne razmjene

Adam Smith jedan je od začetnika teorije međunarodne razmjene. U svojoj knjizi *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda*<sup>24</sup> upućuje kritiku dotad popularnomu merkantilističkom pogledu na trgovinu koji se zalagao za stimuliranje izvoza i ograničavanje uvoza i propagira međunarodno slobodnu trgovinu. Smatrao je kako troškovi proizvodnje zemlje ovise o količini rada potrebnoj za proizvodnju robe te da je rad perfektно mobilan unutar zemlje, ali imobilan među zemljama. Zaključak njegove teorije je da će zemlja izvoziti one proizvode koje sama može proizvoditi efikasnije, a uvoziti one koje ne može<sup>25</sup>. Odnosno, smatrao je da će zemlje imati koristi od međunarodne razmjene ako se specijaliziraju na temelju svojih apsolutnih prednosti. David Ricardo je išao korak dalje od Smitha i razvio teoriju komparativnih prednosti. Smatrao je kako je trgovina među zemljama određena onim u čemu je svaka zemlja relativno bolja. Ricardo u svojoj analizi u obzir uzima samo jedan proizvodni faktor – rad, a troškove proizvodnje mjeri utroškom rada u proizvodnju nekog proizvoda<sup>26</sup>. Heckscher i Ohlin bili su švedski političari i ekonomisti aktivni u dvadesetom stoljeću te su razvili teoriju međunarodne razmjene koja tvrdi da će zemlja izvoziti proizvod koji intenzivnije koristi onaj faktor proizvodnje kojim je ta zemlja relativno bogatija<sup>27</sup>. U novije teorije međunarodne trgovine ubraja se i Vernonova teorija životnog ciklusa proizvoda.

Vernonov model životnog ciklusa proizvoda iz 1966. godine razlikuje četiri faze: uvođenje novog proizvoda, rast, zrelost i faza pada. Svaka faza ima različit utjecaj na internacionalizaciju poduzeća i

<sup>24</sup> Smith, A. (1776) *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Edinburgh

<sup>25</sup> Grgić, M. i Bilas, V. (2008) *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares plus

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Ibid



sam proizvod<sup>28</sup>. Prema Vernonu, u početnoj fazi će se novi proizvod proizvoditi i prodavati na domaćem tržištu u zemlji inovacije. U fazi rasta, proizvod se počinje izvoziti i povećavaju se izravna strana ulaganja u proizvodne pogone u zemljama s rastućom potražnjom. U fazi zrelosti, kada je proizvod standardiziran i licenciran, proizvodnja se seli u slabije razvijene zemlje s nižim troškovima rada. U posljednjoj fazi pada proizvoda dolazi do potpunog premještanja proizvodnje, razvijena zemlja inovacije više ne proizvodi već se proizvodnja u potpunosti odvija u slabije razvijenim zemlje. One sada izvoze proizvod, a razvijene zemlje postaju uvoznici tog proizvoda. Glavni doprinos ovog modela je u njegovu pogledu na premještanje proizvodnje ovisno o stadiju proizvoda, odnosno ovisno o tehnološkom *know-how-u*, potražnji u zemlji, troškovima rada i dr.

#### 4.1.2. Noviji modeli procesa internacionalizacije

Uppsala stage model razvili su Johanson i Wiedershim-Paul 1975 g. proučavajući poslovanje četiri švedska poduzeća. Model naglašava važnost učenja i prikupljanja iskustva o nastupu na stranim tržištima. S obzirom da je većina poduzeća suočena s neizvjesnošću glede nastupa i uspjeha na stranim tržištima te da je potrebna prilagodba s obzirom na lokalne običaje, navike, preferencije i tržišne strukture, ono će se postupno širiti na međunarodna tržišta. Prema Uppsala modelu, postoje četiri faze procesa internacionalizacije<sup>29</sup>:

1. faza: nema regularnog izvoza
2. faza: izvoz putem posrednika (agenta)
3. faza: otvaranje podružnica u inozemstvu
4. faza: početak vlastite proizvodnje u inozemstvu.

Učenje i prikupljanje iskustva kroz postupan razvoj ključan je za osvajanje novih tržišta i prevladavanje prepreka u približavanju tim tržištima s obzirom na kulturološke razlike, jezične barijere, poslovne običaje i sl. Poduzeće će započeti proces međunarodne ekspanzije poslovanja šireći se na najmanje rizična tržišta s najmanje neizvjesnosti, odnosno odabrati će bliža tržišta susjednih zemalja ili zemalja regije koja dobro poznaje i razumije. Prema ovom modelu, znanje stečeno iskustvom je ključno za stvaranje poslovnih prilika, smanjenje troškova i neizvjesnosti te je ono glavni poticaj internacionalizacije poduzeća.

Nadalje, inovacijski modeli internacionalizacije objašnjavaju internacionalizaciju kao kontinuirani proces koji se sastoji od više različitih faza, slično kako i proces prihvatanja inovacija. U početnim fazama procesa poduzetnici nisu zainteresirani za sudjelovanje na stranim tržištima, dok u naprednijim fazama dolazi do prihvatanja ideje međunarodnog širenja poslovanja<sup>30</sup>. Naglasak modela je na klasificiranju razvoja internacionalizacije u stadije, a ne konkretno na objašnjavanju kako se poduzeća kreću iz jednog stadija u drugi. Glavni doprinosi modela baziranih na usvajanju inovacija vezani su uz mala i srednja poduzeća i početne faze njihovog međunarodnog širenja putem izvoza sve dok ne prihvate inozemna izravna ulaganja kao alternativan način internacionalizacije<sup>31</sup>.

Među novije teorije internacionalizacije ubrajaju se još i modeli mreža. Osnovna ideja iza ovih modela leži u izgradnji nehijerarhijskih sustava koji omogućuju poduzećima bolju i tješnju suradnju, što u

<sup>28</sup> Melin, L. (1992) Internationalization as a strategy process. *Strategic management journal*. Vol.13, str, 99-117

<sup>29</sup> Melin, L. (1992) Internationalization as a strategy process. *Strategic management journal*. Vol.13, str, 99-117

<sup>30</sup> Ali, M. (2000) Export behaviour of small and medium enterprises, chapter 5: Internationalization theories of small firms. Bahaudin Zakariya University Multan, Pakistan. Dostupno na: <http://pr.hec.gov.pk/Chapters/187-0.pdf> [10.10.2009.]

<sup>31</sup> Barkema, H. i Bell, J.H. (1996) Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic management journal*, Vol. 17, 151-166

konačnici rezultira boljom i jačom tržišnom pozicijom. Istraživanja navedenih modela uglavnom se baziraju na prednostima koje se ostvaruju međusobnom suradnjom grupe poduzeća, a ne na specifičnim prednostima pojedinog poduzeća.

## 4.2. Čimbenici i motivi internacionalizacije poduzeća

S obzirom na kontinuirani proces globalizacije koji rezultira promjenama u okruženju i uvjetima poslovanja poduzeća se moraju prilagoditi novonastalim promjenama. To čine prihvaćanjem procesa internacionalizacije. Brojni su motivi koji stoje iza odluke poduzetnika na međunarodno širenje poslovanja, a mogu se grupirati u dvije osnovne skupine: interni i eksterni motivi, Slika 4.

Interni čimbenici odnose se na interne sposobnosti i karakteristike poduzeća kao što su organizacijske i upravljačke sposobnosti, akumulacija znanja, interni resursi poduzeća.

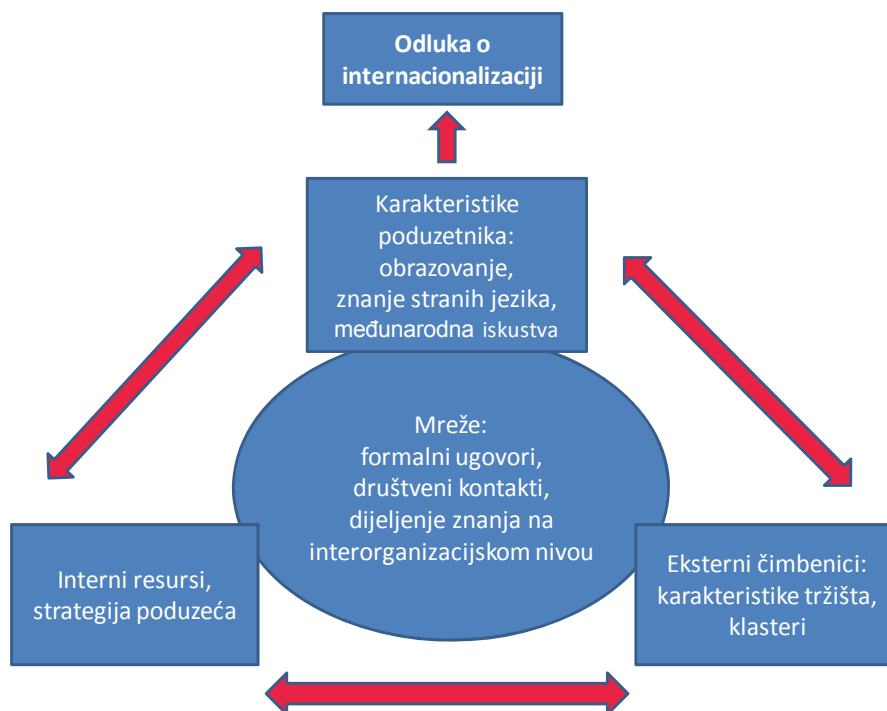
Organizacijske i upravljačke sposobnosti povezane su s odlukom o međunarodnom širenju poslovanja. Ukoliko su poduzetnici ili menadžeri u nekom poduzeću skloni inozemnim iskustvima, putovanjima, učenju i upoznavanju novih kultura, to će djelovati motivirajuće na odluku o izlasku na inozemna tržišta<sup>32</sup>. Ukoliko poduzeće posjeduje specifična znanja ili nudi drugačije, jedinstvene proizvode tada će mu biti znatno lakše probiti s na inozemna tržišta jer će na njima postojati potražnja za takvim znanjima ili proizvodima. Međutim, potrebno je detaljno proučiti tržište i analizirati koliko dugo će proizvod poduzeća ostati specifičan i jedinstven kako bi se tržišne prilike iskoristile na najbolji mogući način te osmislila strategija dugoročnog opstanka. Ostvarivanje ekonomije obujma (niži troškovi po jedinici proizvoda s povećanjem proizvodnje) još je jedan od motiva međunarodnog širenja poslovanja budući da se pretpostavlja porast proizvodnje. Fiksni troškovi također se mogu raspodijeliti na više različitih jedinica u slučaju da poduzeće djeluje na više različitih tržišta.

Vanjski čimbenici i motivi odnose se na okruženje u kojem poduzeće djeluje, a oni obuhvaćaju: tržišne uvjete, veličinu tržišta i potražnju, postojanje trgovinskih udruga, klastera i sličnih mreža. Ukoliko postoji inozemna potražnja za određenim proizvodima to će motivirati poduzeće na proizvodnju i opskrbljivanje tržišta tim proizvodima. Veličina domaćeg tržišta također može biti jedan od motiva internacionalizacije. Naime, ukoliko je domaće tržište malo s ograničenom potražnjom, to će predstavljati poticaj poduzećima na širenje na strana tržišta. Nadalje, postojanje trgovinskih udruga koje olakšavaju i potiču komunikaciju i suradnju domaćih i inozemnih poduzetnika djelovati će pozitivno na odluku o izlasku na međunarodna tržišta i stvaranje mreža i suradnje s inozemnim poduzećima.

Politički i ekonomski uvjeti zemlje utječu na ulazak stranog poduzeća. Za očekivati je da je u zemljama s nestabilnim političkim i ekonomskim uvjetima rizik poslovanja veći, a barijere, propisi i administrativni uvjeti postavljeni pred inozemna poduzeća otežavaju njihov ulazak.

---

<sup>32</sup> Zucchella, A., Palamara, G. Denicoali S. (2007) The drivers of early internationalization of the firm. *Science direct, Journal of world business*, Italija



Slika 4. Čimbenici internacionalizacije

Izvor: prilagođeno iz: Zucchella, A., Palamara, G., Denicoali S., The drivers of early internationalization of the firm (2007). Science direct, Journal of world business, Italy.

### 4.3. Prepreke procesu internacionalizacije

Kada se poduzeće jednom odluči na međunarodno širenje poslovanja treba uzeti u obzir i potencijalne barijere u tom procesu.

Poteškoće i prepreke u procesu internacionalizacije mogu se svrstati u tri grupe<sup>33</sup>:

1. ograničene informacije o ciljanim tržištima,
2. nedovoljna poduzetnička i upravljačka znanja o međunarodnom nastupu i
3. nedostatak financijskih resursa i povećan rizik poslovanja.

Informacije o stranim tržištima, poznavanje običaja, preferencija i tržišnih uvjeta određene zemlje ključni su za kreiranje kvalitetne poslovne strategije osvajanja inozemnog tržišta i prepoznavanje poslovnih prilika. Ukoliko postoje ograničene, nepotpune ili netočne informacije, strategija će biti nekvalitetna i neadekvatna te neće omogućiti poduzeću uspješan nastup na inozemnom tržištu. Brojne studije su pokazale da poduzeća koja unaprijed detaljno istraže i planiraju izlazak na strana tržišta ostvaruju bolje rezultate od onih koja to ne čine.

<sup>33</sup> European Commission (2007) Final report: Supporting the internationalisation of SME's. European Commission, Enterprise and industry directorate-general. Dostupno na: [http://a.icep.pt/empresas/Relatorio\\_Int\\_PME.pdf](http://a.icep.pt/empresas/Relatorio_Int_PME.pdf) [10.10.2009.]

Organizacijske i upravljačke sposobnosti ključan su čimbenik poslovanja na domaćem i inozemnim tržištu. Poduzetnik je taj koji kreće s nekom idejom i planom akcije. Ukoliko nema potrebna znanja i sposobnosti te pogrešno procijeni izvedivost i isplativost određenog pothvata dovodi u rizik cjelokupno poslovanje i dugoročni opstanak poduzeća. Isto tako, ukoliko poduzetnik nema znanja ni iskustva u poslovanju ili suradnji s inozemstvom vjerojatno će teže stvoriti viziju i strategiju širenja na međunarodna tržišta. Mala poduzeća imaju slabije strukturirane upravljačke procedure i tendenciju stvaranja oportunističkih umjesto strateških pristupa internacionalizaciji<sup>34</sup>.

Nedostatak financijskih resursa predstavlja značajnu barijeru međunarodnom širenju poslovanja. Politike i strategije internacionalizacije moraju uzeti u obzir i financijski aspekt ovog procesa kako bi se on uspješno izveo. Poduzećima bi kod prepreka ove vrste mogla pomoći vlada pružajući određene potpore i kreirajući programe poticaja za međunarodno širenje poduzetništva. Štoviše, potrebna je suradnja vlade, agencija za promicanje poduzetništva i poduzeća kako bi se razvile kvalitetne razvojne politike i poduprla internacionalizacija. Na taj se proces danas gleda u okviru ostalih ekonomskih politika i predstavlja dio jedinstvenog cilja, a to je postizanje dugoročne održive konkurentnosti.

#### 4.4. Strategije nastupa na stranim tržištima

Odluka o strategiji ulaska na strana tržišta značajna je za opstanak poduzeća na odabranom tržištu te njegov rast i razvoj.

Philip Kotler je opisao proces internacionalizacije kroz pet faza<sup>35</sup>:

1. faza: odluka o međunarodnom širenju poslovanja
2. faza: odluka na koja tržišta ući
3. faza: odluka o načinu ulaska na odabrano tržište
4. faza: odluka o globalnom marketinškom programu i
5. faza: odluka o globalnim marketinškim organizacijama.

Nakon što se poduzeće odluči na ulazak na odabrana inozemna tržišta slijedeći važan korak je odabir pravog načina za to. Odluka o načinu ulaska na odabrano tržište ima značajnu stratešku ulogu i utječe na uspjeh ili neuspjeh probitka na strano tržište.

Prilikom odabira odgovarajuće strategije poduzeće mora uzeti u obzir čitav niz faktora koji mogu utjecati na uspjeh ili neuspjeh odabrane strategije. Ukoliko postoji više različitih proizvoda koje poduzeće želi uvesti na više inozemnih tržišta nerijetko je potrebno razviti strategiju za svaki proizvod zasebno s obzirom na njegove specifičnosti i karakteristike potražnje.

Kada se poduzeće jednom odluči za nastup na inozemnim tržištima može birati između više različitih načina ulaska ovisno o troškovima, riziku, barijerama ulasku i sličnim faktorima.

Jedna od najjednostavnijih strategija ulaska je izvoz koji može biti direktan i indirektan o čemu će biti više riječi u narednom tekstu. Pored toga, poduzeće se može odlučiti za neki oblik ugovornih poslova ili za inozemna ulaganja. Ugovorni poslovi najčešće podrazumijevaju licencu i franšizu, dok inozemna

---

<sup>34</sup> Ibid

<sup>35</sup> Gustavsson, S. i Lundgren, E. (2006) Internationalization of SME's. The challenge of selecting market entry modes. Master's thesis, Lulea University of technology

ulaganja mogu biti u obliku zajedničkih ulaganja (engl. *joint ventures*), inozemnih izravnih ulaganja (engl. *foreign direct investments*), spajanja i akvizicija ili strateških saveza.

Licenca je oblik ugovornog posla kojim poduzeće davatelj licence, daje drugom inozemnom poduzeću primatelju dozvolu korištenja proizvodnih procesa, tržišne marke, *know-how*-a ili drugih vještina prema ugovoru<sup>36</sup>. Glavne prednosti licence su: niski troškovi, kapital nije vezan uz strane operacije, suradnja davatelja i primatelja licence koja omogućava maksimiziranje prednosti marketinških aktivnosti za davatelja i primatelja. S druge strane, nedostaci ovakvog vida poslovanja su u kratkoročnosti licence, zahtjevnost i dugotrajnom planiranju i istraživanju prije samog sklapanja ugovora, kada istekne licenca, primatelj licence može postati konkurencija davatelju iste.

Franšiza je ugovorni posao kojim davatelj franšize daje pravo korištenja tržišne marke i imena primatelju franšize te pravo obavljanja poslovnih aktivnosti u skladu s navedenim odredbama ugovora. Franšize su obično dugoročni ugovori i stoga pružaju primatelju osjećaj sigurnosti i vlasništva nad preuzetim imenom i markom. Također, franšiza omogućava bolju kontrolu nad maloprodajnim operacijama i jačanje vrijednosti tržišne marke. Problemi kod franšiznih ugovora mogu se javiti prilikom kontrole obavljanja aktivnosti primatelja franšize, rješavanja zakonskih aspekata ugovora te pronalaženja kvalificiranih i povjerljivih primatelja.

Zajedničko ulaganje kao jedan od oblika inozemnih ulaganja predstavlja poduzeće u kojem dva ili više ulagača dijele vlasništvo i kontrolu upravljanja i odlučivanja<sup>37</sup>. Neke od najvećih prednosti ovakvih ugovora su: smanjen rizik djelovanja, udruživanje financijske snage, bolji pristup znanju o lokalnim tržištima i dijeljenje informacija. Kao negativne strane zajedničkih ulaganja navode se: gubitak kontrole nad upravljanjem i potencijalni sukobi partnera.

Iako je izvoz jedan od oblika internacionalizacije koji nosi najmanji rizik glede kapitalnih investicija, kada je riječ o imovini poduzeća, točnije o neopipljivoj imovini (primjerice patent, tržišna marka, *know-how*) izvoz može izložiti poduzeće velikom riziku kopiranja i obezvređivanja takve neopipljive imovine. Inozemna izravna ulaganja su u tom slučaju znatno bolja opcija. Ona predstavljaju trajan interes i preuzimanje kontrole nad inozemnim poduzećem. Razlikuju se dvije strane – davatelj i primatelj inozemnih izravnih ulaganja. Putem inozemnih izravnih ulaganja davatelji mogu ostvariti određene strateške ciljeve poput pristupa novim tržištima, pristupa resursima koji nisu dostupni na domaćem tržištu, eliminiranje transportnih troškova ili troškova carina i sl. S druge strane, primatelji inozemnih izravnih ulaganja mogu doći do prijeko potrebne nove tehnologije, novih znanja ili upravljačkih vještina, a ukoliko inozemni izravni ulagač otvori novu podružnicu u zemlji domaćinu, može doći do otvaranja radnih mjesta, povećanja efikasnosti domaćih poduzeća uslijed povećane konkurencije, što u konačnici pozitivno djeluje na zemlju primatelja. Što se negativnih strana inozemnih izravnih ulaganja tiče, one najčešće ogledaju u opasnosti zauzimanja monopolističkog položaja inozemne kompanije na domaćem tržištu te prevelikog političkog utjecaja u zemlji domaćinu. Također, ukoliko su inozemne kompanije znatno jače, razvijenije i konkurentnije, može doći do istiskivanja slabijih, manjih domaćih poduzeća s tržišta.

Spajanja i akvizicije predstavljaju osnivanje poduzeća u punom vlasništvu pripajanjem ili spajanjem s postojećim poduzećem u stranoj zemlji. Glavna prednost osnivanja ovakvih poduzeća je brz i lak pristup stranom tržištu. Međutim, kao i kod zajedničkih ulaganja mogu se pojaviti sukobi između

<sup>36</sup> Network and Centre for Agricultural Marketing Training in Eastern and Southern, Global agricultural marketing management: Market entry strategies, Ch. 7. *FAO corporate document depository*. Dostupno na: <http://www.fao.org/docrep/w5973e/w5973e0b.htm> [10.10.2009.]

<sup>37</sup> Ibid

poduzeća partnera. Problemi se javljaju i kod pronalaženja odgovarajućeg ciljanog tržišta i poduzeća na tom tržištu. Nerijetko strane zemlje imaju zahtjevne i dugotrajne administrativne procedure ulaska na njihovo tržište što može obeshrabriti odluku o spajanju ili preuzimanju poduzeća.

Su i Poisson<sup>38</sup> su pokazali kako strateški savezi predstavljaju najpopularniju strategiju internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u industrijama visoke tehnologije. U izlasku na strana tržišta, mala i srednja poduzeća mogu djelovati sama ili s drugima. Praktički, iste se strategije internacionalizacije mogu izvesti, bilo da se poduzeće odlučuje na taj pothvat samo ili u suradnji s drugim poduzećima. Strateški savezi predstavljaju izvrsnu mogućnost poduzećima da komercijaliziraju svoje proizvode međunarodno.

Savezi su oblici kooperacije između jedne ili više samostalnih tvrtki u kojima one dijele rizike i prihode s ciljem zajedničkog postizanja jače konkurentske pozicije<sup>39</sup>. Strateški savez je oblik poslovnog povezivanja tvrtki koji se temelji na posebnom sporazumu o povezivanju s konkurentom, dobavljačem ili kupcem, a na osnovi kojeg se, kombinacijom prednosti i snaga, partnera, postiže bolja konkurentska pozicija na svjetskom tržištu<sup>40</sup>.

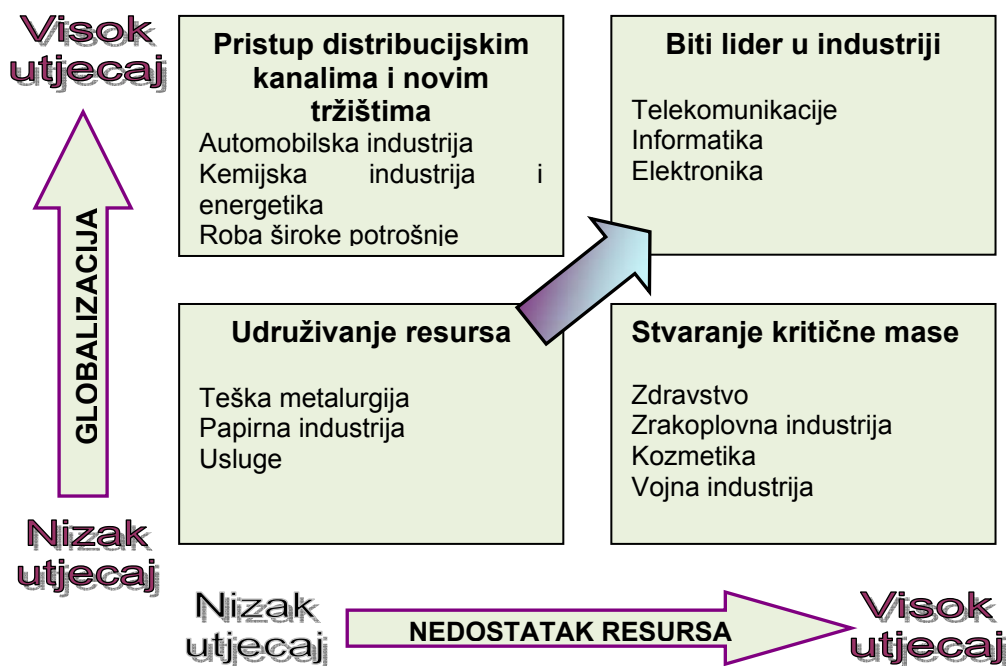
Strateški savez je skupni rad više poduzeća. Više kompanija posjeduje više resursa, znanja i sposobnosti od svake kompanije pojedinačno i kad se komplementarni resursi pravilno organiziraju, zajednički mogu stvoriti veću vrijednost od svakog partnera u savezu. Nekoliko je glavnih uzroka nastajanja strateških saveza u izgradnji nosivih kompetencija poduzeća<sup>41</sup>, Slika 5. Sveopći trend globalizacije i povećanje stupnja industrijske koncentracije zahtijeva udruživanje sredstava, znanja i vještina koje rijetko koje poduzeće može samostalno pružiti. Standardi se uspostavljaju u svim oblicima poslovanja. Globalizaciju poslovanja, kao jedan od razloga nastajanja strateških saveza, obilježava porast broja multinacionalnih kompanija i njihovo sve veće okrupnjivanje te ukidanje granica svjetskoj trgovini. Ona omogućava tvrtkama da uđu na nova tržišta koja su prije bila zatvorena i otkriju i iskoriste nove tržišne mogućnosti koje su im prije bile nedostupne. Novi trendovi na tržištima upućuju na postojanje velike nesigurnost i rizičnosti glede poslovanja. Ta nesigurnost je pretpostavka udruživanja snaga više poduzeća, ne samo zato da bi se spojile njihove komplementarne sposobnosti, već da bi se kombinirala njihova znanja te smanjili nesigurnost i rizik, a ubrzao proces učenja. Postojeća tržišta danas sve brže zastarijevaju, a sudionici na njima moraju što prije tražiti nova područja poslovanja. Pojava novih tehnologija baziranih na znanju također predstavlja jedan od razloga nastanka strateških saveza, ukoliko se uzme u obzir da određenim poduzećima nedostaju upravo ta znanja. Tehnologije poput mobilnih komunikacija, internetskog povezivanja, virtualnog svijeta i interaktivne multimedije stvaraju potpuno nova tržišta i mijenjaju način odvijanja poslovnih procesa u kratkom vremenu. Informatizacija postaje najvažniji resurs, a transakcijski troškovi ključ razumijevanja poslovne ekonomike.

<sup>38</sup> Su, Z. i Poisson (2000) Utilisation of strategic alliances in the processes of internationalisation: an empirical study of small and medium sized high-tech enterprises. Dostupno na: [http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles&documents/IAMOT\\_2000-strategy.pdf](http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles&documents/IAMOT_2000-strategy.pdf) [15.10.2009.]

<sup>39</sup> Competitive Intelligence Magazine Vol. 5., No. 4., (2002). Dostupno na: <http://www.cgcpmaps.com>, [10.09.2009.]

<sup>40</sup> Matić B. (2004) *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Sinergija, str. 241

<sup>41</sup> Tipurić, D. i Markulin, G. (2002) *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*. Zagreb: Sinergija



Slika 5. Primarni motivi stvaranja strateških saveza prema industrijama

Izvor: Tipurić, D. i Markulin, G. (2002) *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*. Zagreb: Sinergija, str. 53.

Dakle, poduzeća se udružuju sa stvarnim ili potencijalnim suparnicima radi ostvarenja različitih strateških ciljeva: lakši ulazak na međunarodno tržište, smanjenje troškova i rizika u razvoju novih proizvoda ili usluga, stjecanje komplementarnih znanja, vještina tehnologije, utemeljenje tehnoloških standarda za neku industriju. Sve nabrojene prednosti strateških saveza na kraju donose povećanje konkurentnosti poduzeća na tržištu. Unatoč brojnim prednostima udruživanja u strateške saveze, njima se upućuju i kritike. Prije svega to se odnosi na slijedeće: omogućavanje konkurentima relativno jeftinog pristupa novim tehnologijama i tržištima, kratkoročno strateški savezi omogućavaju partnerima koristi, dok dugoročno utječu na gubitak konkurentske prednosti, odnosno neki članovi strateškog saveza primaju manje nego što su za to dali.

Što se tiče vrsta strateških saveza, oni mogu poprimiti različite oblike, bilo da se suradnja uspostavlja između sličnih ili vrlo sličnih poduzeća, ili između konkurenata i nekonkurenata, zatim na istim ili različitim poslovnim funkcijama, s većim ili manjim stupnjem povezivanja, i sl. Osnovna podjela koja pokazuje i samu funkciju saveza i određuje njegove ciljeve je podjela saveza prema načinu stvaranja vrijednosti, pri čemu se savezi dijele na koopijske, kospecijalizacijske saveze i saveze zasnovane na učenju.<sup>42</sup> Koopcija pretvara stvarne i potencijalne konkurente i proizvođače komplementarnih proizvoda u partnere u savezu. Koopcija s konkurentima se koristi ili zato što oni imaju neka posebna znanja i vještine koje donose u savez ili da ne bi pristupili suparničkim savezima. Kospecijalizacija je idući glavni pokretač stvaranja strateških saveza. To je sinergijsko stvaranje vrijednosti koje rezultira iz spajanja prije razdvojenih resursa, pozicija, vještina i izvora znanja. Savezi stvaraju vrijednost kada se različiti resursi (vještine, marka proizvoda pozicija i sl.) kospecijaliziraju, odnosno kada postaju

<sup>42</sup> Tipurić, D. i Markulin, G. (2002) *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*. Zagreb: Sinergija



vredniji skupljeni zajedno nego kada ih se drži odvojeno. Komplementarnost je preduvjet uspješne kospecializacije.

#### 4.5. Pravila odabira strategije ulaska na strana tržišta

Postoji više različitih načina odabira strategije za ulazak na strano tržište. Oni se međusobno razlikuju po složenosti, kriterijima i dubini. Prema Hollensenu te Albaumu, Strandskov i Duerr razlikuju se tri pravila odabira odgovarajuće strategije: pravilo naivnosti, pravilo pragmatičnosti i pravilo strategije<sup>43</sup>.

Prema pravilu naivnosti poduzeće odabire jedan jedinstven način ulaska na sva strana tržišta. Ne uzimaju se u obzir specifičnosti svakog tržišta i potrebe prilagođavanja istima kako bi se na najbolji način iskoristile specifične tržišne prilike te je to ujedno i najveći nedostatak ovog načina odabira strategije.

Pravilo pragmatičnosti je malo složenije od pravila naivnosti. U skladu s ovim pravilom poduzetnik će birati različite strategije ulaska za različita strana tržišta. Međutim, najčešće se uzima u obzir izvoz kao strategija dok se ostali načini ulaska slabo ili uopće ne proučavaju. S jedne strane, ovakav način odabira strategije štedi vrijeme i troškove prekomjerne analize i prikupljanja informacija, s druge strane, ograničavajući izbor strategija poduzetnici mogu odabrati pogrešnu alternativu koja neće osigurati maksimalno iskorištavanje potencijala poduzeća.

Pravilo strategije je najkompleksnije među navedenima. Prema ovom pravilu, poduzeće bira između širokog spektra mogućih strategija ulaska na strano tržište. Odabir konkretne strategije ovisiti će o tome koja će poduzeću omogućiti maksimizaciju profita s obzirom na rizik, postojeće resurse i određene neprofitne ciljeve. Budući da je uspoređivanje svih načina ulaska na strano tržište kompleksno i uključuje čitav niz faktora i ciljeva koji se promatraju, nerijetko se događa da poduzeće mora napraviti *trade off* između određenih postavljenih ciljeva i odabrane strategije.

#### 4.6. Izvoz kao strategija poduzeća

Pronalazak i širenje poslovanja na nova tržišta omogućuje poduzeću da bolje iskoristi domaće i međunarodne poslovne prilike i tako ostvari veći profit. Internacionalizirana poduzeća u pravilu imaju bolje kapacitete za stvaranje inovacija i postizanje rasta. Međutim, širenje poslovanja na strana tržišta nosi sa sobom i određeni rizik. Kako bi se minimizirao taj rizik i smanjili troškovi internacionalizacije potrebno je pronaći odgovarajuću strategiju.

Najčešće korišten, tradicionalan i etabliran način prodora na strana tržišta je izvoz. Na izvoz se gleda kao na prvi korak procesa internacionalizacije koji služi kao polazište za buduća međunarodna širenja poslovanja<sup>44</sup>. Izvozom poduzeća jednostavno i brzo prodiru na inozemna tržišta, uz minimalan rizik i investicije.

<sup>43</sup> Hollensen, S. (1998) *Global Marketing: A Market-responsive Approach*. Hertfordshire: Prentice Hall. Albaum, G., Strandskov, J., i Duerr, E. (1998) *International Marketing and Export Management*. 3rd ed. Essex: Addison Wesley Longman Ltd

<sup>44</sup> Root (1982) Foreign market entry strategies, Da Rocha and Christensen (1994) The export experience of a developing country: A review of empirical studies of export behaviour and performance of Brazilian firms, Muranda (1999) Export entry decision and organisational of textile and clothing export firms: analysis of Zimbabwean firms

Ovisno o pristupu poduzeća izvozu, potrebno je razlikovati takozvani pasivni i agresivni izvoz<sup>45</sup>. Ako poduzeće izvoznik čeka narudžbe iz inozemstva ili dođe do njih slučajnim putem tada ono ima pasivni pristup izvozu. Nasuprot tome, ukoliko poduzeće unaprijed razvije plan i strategiju izvoza na inozemnom tržištu kojim će biti detaljizirani svi njegovi koraci i postupci i na taj način iskorištene sve tržišne prilike, tada ono zauzima agresivan stav prema izvozu. Pasivni izvoznik ne može dugo opstati na tržištu niti ostvariti sav svoj potencijal. S obzirom na oštru međunarodnu konkurenciju, agresivan i aktivan pristup tržištu je nužan uvjet opstanka.

Osnovne prednosti izvoza kao strategije su: niski troškovi, smanjenje rizika djelovanja na stranim tržištima i smanjen rizik proizvodnje budući da se vrši na lokalnom tržištu. Nadalje, poduzeće može ostvariti ekonomiju obujma kao posljedicu povećane prodaje i proizvodnje na novim inozemnim tržištima. Prisustvo na različitim inozemnim tržištima može rezultirati jačanjem tržišne moći.

Nedostatak izvoza očituje se u ovisnosti poduzeća o inozemnim agentima i njihovoj poslovnoj sposobnosti i korektnosti.

Kada se poduzeće odluči na izvozne aktivnosti ono može birati između direktnog i indirektnog načina izvoza. Odluka izvoznog poduzeća ovisiti će o željenom stupnju kontrole i uz to vezanim troškovima.

Izravan izvoz znači da poduzeće izvoznik izravno prodaje proizvode uvozniku ili kupcu na inozemnom tržištu. Izravan izvoz zahtijeva dobro poznavanje stranog tržišta, osobito glede prometne infrastrukture i strukture gospodarstva i stanovništva te stoga poduzeće može angažirati agenta, distributera ili podružnicu za obavljanje izvoznih aktivnosti.

Gillespie i Hennessey<sup>46</sup> tvrde da izravan način izvoza zahtijeva mnogo više stručnog znanja i iskustva, vremena upravljanja i financijskih resursa od neizravnog izvoza, ali ovakav način izlaska omogućava poduzeću veću kontrolu nad distribucijskim kanalima.

Neizravan izvoz podrazumijeva angažiranje samostalnih organizacija lociranih u zemlji domaćinu. Poduzeća koja primjenjuju neizravan oblik izvoza ne ulažu mnogo u analizu i prikupljanje informacija o inozemnom tržištu te najčešće imaju ograničene ciljeve međunarodne ekspanzije.

#### 4.7. Čimbenici izbora izvoza kao strategije poduzeća

Brojni su čimbenici iza odluke o izvozu. Najčešće se dijele na interne i eksterne. Interni ili unutarnji čimbenici proizlaze iz karakteristika i specifičnosti poslovanja poduzeća, dok su eksterni ili vanjski posljedica djelovanja okruženja, odnosno tržišta na kojem poduzeće posluje.

U interne čimbenike odabira izvoza ubrajamo međunarodno iskustvo poduzeća (i poduzetnika) koje pozitivno utječe na odluku o izvozu i izvoznoj uspješnosti. Prethodno djelovanje poduzeća na nekom stranom tržištu znači da postoji iskustvo i znanje o međunarodnom poslovanju, mogućim preprekama ili potrebnim prilagodbama te će biti smanjen rizik ulaska na novo inozemno tržište.

<sup>45</sup> Network and Centre for Agricultural Marketing Training in Eastern and Southern, *Global agricultural marketing management: Market entry strategies*, Ch. 7. FAO corporate document depository. Dostupno na: <http://www.fao.org/docrep/w5973e/w5973e0b.htm> [10.10.2009]

<sup>46</sup> Gillespie, J. i Hennessey H.D. (2004) *Global market strategies*. 3 rd edition, Houghton Mifflin Company, USA

Ukoliko poduzeće stvori mrežu kontakata u inozemstvu to može dodatno olakšati ulazak na inozemno tržište.

Posjedovanje znanja i informacija o izvoznim tržištima, odnosno nedostatak istih još je jedan interni čimbenik odluke o izvozu. Aharonijeva<sup>47</sup> studija bila je jedna od prvih u kojoj su analizirane prepreke izvozu. Zaključci studije pokazali su da je nedostatak znanja i informacija jedna od najvećih prepreka ulasku na strana tržišta. Informacije su važan preduvjet za izradu kvalitetnog plana i strategije izvoza.

Suarez i Ortega<sup>48</sup> zaključili su da nedostatak internih resursa predstavlja prepreku izvozu. Prvenstveno se misli na financijske resurse, proizvodne mogućnosti i interno upravljačko znanje poduzeća.

Nadalje, ukoliko poduzeće ne može distribuirati svoje proizvode na izvozna tržišta po konkurentnim cijenama to će predstavljati fundamentalnu operativnu barijeru izvozu<sup>49</sup>.

Budući da na stranim tržištima sudjeluje velik broj konkurenata, nužno je stvaranje specifičnih prednosti i karakteristika po kojima će se poduzeće razlikovati od drugih konkurenata. Prema Rootu, poduzeća koja imaju visoko diferenciran proizvod trebaju koristiti izvoz kao metodu ulaska na strana tržišta<sup>50</sup>. Diferencijacija proizvoda omogućuje poduzeću da odredi višu cijenu koja će kompenzirati veće troškove.

Udaljenost tržišta vanjski je čimbenik koji utječe na odluku o izvozu. Što je udaljenost stranog tržišta manja, to je veća vjerojatnost da će poduzeće izvoziti na to tržište. Bliža tržišta obično podrazumijevaju i manje kulturološke i jezične razlike pa su potrebne manje modifikacije proizvoda kako bi ga inozemni potrošači prihvatili. Veličina tržišta i potražnja te potencijalni rast tržišta pozitivno utječu na odluku poduzeća o nastupu na tom tržištu<sup>51</sup>.

Nedostatak institucionalne potpore izvozu može obeshrabriti ili prolongirati odluku poduzeća. Pretjerana birokracija i nejasna legislativa su također ograničavajući faktori izvoza.

#### 4.8. Klasteri kao mogućnost nastupa na stranim tržištima

U posljednjih nekoliko godina pojava klastera sve više dobiva na važnosti s obzirom na rastuću globalnu konkurenciju. Klasteri imaju važnu ulogu u stvaranju inovacija, radnih mjesta i podizanju konkurentnosti. Ne postoji jedna, jedinstvena definicija klastera, budući da se različite perspektive, aspekti i dimenzije moraju uzeti u obzir prilikom njihova proučavanja. Tri su najvažnije dimenzije koncepta klastera<sup>52</sup>:

<sup>47</sup> Aharoni, Y. (1966) *The Foreign Investment Decision Process*. Boston MA: Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research

<sup>48</sup> Suarez-Ortega, S.n (2003) Export Barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419

<sup>49</sup> Morgan, R.E. i Katsikeas C.S. (1997) Obstacles to export initiation and expansion. *Omega*, Int.J., Mgmt Sci. Vol. 25, No. 6, str. 677-690

<sup>50</sup> Root, F. (1994) *Entry Strategies for International Markets*. 2nd ed. Lexington, MA: Lexington Books

<sup>51</sup> Hollensen, S. (1998) *Global Marketing: A Market-responsive Approach*. Hertfordshire: Prentice Hall

<sup>52</sup> The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation:

Main statistical results and lessons learned. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635_en.pdf) [25.10.2009.]

- geografska koncentracija – postoji konsenzus da klastere tvore zemljopisno koncentrirana specijalizirana poduzeća i specijalizirana radna snaga te podupiruće institucije koje omogućuju slobodan protok znanja kao rezultat blizine članova klastera
- pružanje niza specijaliziranih i prilagođenih usluga određenim grupama poduzeća, kao što su primjerice usluge osiguravanja potrebne infrastrukture poduzećima, različite usluge poslovne podrške poput treninga ili obučavanja radnika i menadžera i sl.
- klastere karakterizira poseban dinamičan društveno-organizacijski element, odnosno klasteri povezuju različite aktere u zemlji poput sveučilišta, poduzeća i vladu i nastoje potaknuti njihovu međusobnu suradnju.

Uzimajući u obzir sve navedeno, klaster se može opisati kao koncentracija međusobno povezanih organizacija, specijaliziranih dobavljača i pružatelja usluga, tvrtki iz srodnih djelatnosti, institucija koja na području djelatnosti međusobno surađuju i konkuriraju<sup>53</sup>.

Klasteri su primarno tržišno-orijentiran fenomen. Najuspješniji klasteri nastali su spontano, kao posljedica prirodnih konkurentskih prednosti ili djelovanja tržišnih snaga<sup>54</sup>. Međutim, pored spontano nastalih klastera sve je veći broj zemalja koje kreiraju posebne politike i programe poticanja stvaranja klastera. Takve politike ili programi mogu biti usmjereni ka različitim ciljevima, od poticanja malog i srednjeg poduzetništva do poticanja inovacija, dijeljenja znanja i istraživanja i razvoja. Sve je više politika usmjerenih upravo poticanju dinamičnih, malih i srednjih poduzeća na udruživanje u klastere jer njihova integracija omogućuje postizanje visoke razine izvrsnosti i stvaranje inovacija.

Poduzeća se mogu udruživati u klastere zbog povećanja konkurentnosti domaćih proizvoda na domaćem i inozemnom tržištu, zbog boljeg korištenja domaćih resursa, zbog iniciranja suradnje između tvrtki i drugih institucija ili zadovoljavanja zajedničkih potreba u području nabave, specijaliziranih usluga, kadrova, kupaca i dr..

S obzirom da klasteri usko surađuju s vladom, mala i srednja poduzeća na taj način dobivaju mogućnost većeg utjecaja na unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za poslovanje, otklanjanje administrativnih i drugih barijera, a time i na unapređenje konkurentnosti cjelokupnog gospodarstva<sup>55</sup>.

Za uspješno djelovanje te rast i razvitak klastera, potrebno je kreirati strategije suradnje i strategije usmjerene ka postizanju konkurentnosti, potrebna je specijalizacija, postojanje institucionalne potpore i općenito postojanje poticajne okoline za inovacije te istraživanje i razvoj<sup>56</sup>.

Budući da u jednom klasteru uvijek surađuje više partnera, organizacija bi trebala biti što jednostavnija, transparentnija i operativnija. Klastere treba organizirati tamo gdje se najprije mogu ostvariti rezultati<sup>57</sup>.

<sup>53</sup> Hrvatska izvozna ofenziva. Dostupno na: <http://www.izvoz.hr/default.asp?FlashID=10854> [25.10.2009.]

<sup>54</sup> Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the Council, the European parliament, the European economic and social committee and the committee of the regions (2008). Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0652:REV1:en:PDF> [25.10.2009.]

<sup>55</sup> Božić, M., Klasteri-udruživanjem do uspjeha. Dostupno na: <http://hcpm.agr.hr/docs/klasteri.pdf> [25.10.2009.]

<sup>56</sup> The concept of clusters and Cluster policies and their Role for competitiveness and innovation: Main statistical results And lessons learned. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635_en.pdf) [25.10.2009.]

#### 4.9. „Born global“ poduzeća

Promjene koje sa sobom nosi globalizacija i internacionalizacija čine sposobnost poduzeća na brze i efikasne prilagodbe okruženju jednom od najvažnijih karakteristika. Novi uvjeti poslovanja, nova tehnologija i načini komunikacije te važnost međunarodnog iskustva predstavljaju okvir za stvaranje novih oblika poduzeća među koje ubrajamo i *born global* (odmah internacionalizirana) poduzeća.

Poduzeća danas nerijetko započinju proces internacionalizacije odmah po njihovu osnivanju. Takva se poduzeća različito oslovljavaju i kategoriziraju. Dok ih neki autori nazivaju međunarodnim poduzetničkim pothvatima (eng. *international new ventures*), drugi ih nazivaju ranim internacionaliziranim poduzećima (eng. *early internationalizing firms*) ili *start up* poduzećima.

*Born global* poduzeća mogu se opisati i definirati na više različitih načina, ovisno o pristupu pojedinog autora. Ono što je zajedničko većini autora koji su istraživali ovaj fenomen jest da prilikom definiranja *born global* poduzeća uzimaju izvozne aktivnosti kao važan čimbenik. Oviatt i McDougall<sup>58</sup> opisuju *born global* poduzeća kao poslovne organizacije koje od trenutka osnivanja teže ostvarivanju konkurentskih prednosti na temelju uporabe resursa i prodaje *outputa* na više međunarodnih tržišta.

Sama pojava fenomena *born global* poduzeća podložna je oprečnim mišljenjima. Jedna grupa istraživača smatra da je ovaj koncept nov i da se prvi puta pojavio tek početkom 1990-h godina u studiji konzultantskog poduzeća McKinsey<sup>59</sup>. U navedenoj studiji istraživali su se novi izvoznici, odnosno mala i srednja poduzeća koja tek započinju s izvoznim aktivnostima na području Australije te poduzeća koja su ostvarila rastući izvoz u posljednjih 5 godina prije provedbe istraživanja. Na temelju rezultata studije analizirana poduzeća su podijeljena u dvije grupe. Prvu su grupu činila poduzeća orijentirana na domaće tržište na kojem imaju značajan tržišni udio. Ukoliko se u budućnosti odluče na širenje poslovanja, izvoz će im biti glavna opcija. Želja za širenjem i rastom poduzeća je osnovni motiv izvoza. Druga grupa poduzeća je klasificirana kao *born global*. To su poduzeća koja kreću s izvoznim aktivnostima u prve dvije godine poslovanja. Glavne karakteristike ovih poduzeća su ubrzan rast poslovanja i ubrzan rast izvoza u odnosu na prodaju na domaćem tržištu, orijentacija menadžmenta na međunarodna tržišta te sposobnost standardizacije proizvoda i marketinških aktivnosti što olakšava nastup na globalnom tržištu.

Druga grupa istraživača smatra da su poduzeća s karakteristikama *born global* poduzeća postojala znatno prije nego što je sam naziv uveden<sup>60</sup>. Tako su Knight, Bell i McNaughton<sup>61</sup> prilikom svog istraživanja izvoznih poduzeća u sektoru morske hrane u Novom Zelandu došli do zaključka da mnoge zemlje s malim domaćim tržištem, baš kao što je i Novi Zeland, imaju dugu prošlost u širenju na strana tržišta kao izvorima rasta i razvoja. Hedlund i Kverneland su proučavali pojavu ubrzane

<sup>57</sup> Božić, M. Klasteri-udruživanjem do uspjeha. Dostupno na: <http://hcpm.agr.hr/docs/klasteri.pdf> [25.10.2009.]

<sup>58</sup> McDougall, P.P. i Oviatt S. (1993) Towards a theory of international new ventures. *Journal of business studies*, No. 25, 45-64

<sup>59</sup> Lampa, P. i Nilsson L. (2004) *Born globals-a new phenomenon in the field of internationalization*. Kristianstad University. dostupno na: <http://eprints.bibl.hkr.se/archive/00000014/01/BornGlobals.pdf> [11.10.2009.]

<sup>60</sup> Lampa, P. i Nilsson L. (2004) *Born globals-a new phenomenon in the field of internationalization*. Kristianstad University. dostupno na: <http://eprints.bibl.hkr.se/archive/00000014/01/BornGlobals.pdf> [11.10.2009.]

<sup>61</sup> Knight, J., Bell J. i McNaughton, R. Born globals: old wines in new bottles? Dostupno na: <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knight.pdf> [11.10.2009.]

internacionalizacije i uočili su da neka poduzeća namjerno preskaču određene faze tog procesa definiranih prema Uppsala modelu<sup>62</sup>.

#### 4.9.1. Kriteriji klasificiranja *born global* poduzeća

Dva su najvažnija kriterija po kojima se *born global* poduzeća razlikuju od tradicionalnih internacionaliziranih poduzeća, a to su:

- brzina internacionalizacije (vremenski okvir) i
- geografski opseg (broj tržišta)<sup>63</sup>.

Prvi kriterij, brzina internacionalizacije, je prilično kontroverzan i postoje različite grupe istraživača koji na ovaj kriterij gledaju sa suprotstavljenih strana te postavljaju različite vremenske granice. Vremenski okvir od nastanka poduzeća do njegove internacionalizacije na temelju kojeg se klasificiraju poduzeća kreće se od 2 do 6 godina<sup>64</sup>.

Broj tržišta na kojima poduzeće djeluje je drugi kriterij. Različita su stajališta i u ovome pogledu. Neke studije navode da poduzeće mora djelovati na minimalno pet stranih tržišta kako bi se klasificiralo kao *born global*, druge navode da broj zemalja u kojima poduzeće posluje nije važan čimbenik klasifikacije već da je potrebna detaljna analiza kulturnih klastera i regija u kojima poduzeće djeluje kako bi se pravilno odredio intenzitet sudjelovanja na inozemnim tržištima<sup>65</sup>.

Nadalje, kao kriterij klasificiranja poduzeća uzima se i udio prodaje na stranim tržištima u ukupnoj prodaji poduzeća<sup>66</sup>. Primjerice, Zhou<sup>67</sup> smatra da je *born global* poduzeće ono kojemu najmanje 10% ukupne prodaje čine izvozne aktivnosti u prvih tri godine od osnivanja. Knight i Cavusgil<sup>68</sup> tvrde da su *born global* poduzeća ona koja imaju 25% udjela inozemne prodaje u ukupnoj prodaji poduzeća nakon tri godine od početka izvoznih aktivnosti.

Ako bi se navedeni kriteriji saželi, *born global* poduzeća mogla bi se okarakterizirati kao poduzeća koja djeluju na pet ili više različitih stranih tržišta, dio su najmanje dva klastera i ostvaruju najmanje 25% udjela inozemne prodaje u ukupnoj prodaji poduzeća.

<sup>62</sup> Hedlund, G. i Kverneland, A. (1985) Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management & Organization*, 15(2): 41-59

<sup>63</sup> Holtbrügge, D. i Enßlinger, B., Initiating Forces and Success Factors of Born Global Firms. University of Erlangen-Nuremberg. Dostupno na: [http://www.ctw-congress.de/ifsam/download/track\\_5/pap00509.pdf](http://www.ctw-congress.de/ifsam/download/track_5/pap00509.pdf) [11.10.2009.]

<sup>64</sup> Lampa, P. i Nilsson L. (2004) *Born globals-a new phenomenon in the field of internationalization*. Kristianstad University. dostupno na: <http://eprints.bibl.hkr.se/archive/00000014/01/BornGlobals.pdf> [11.10.2009.]

<sup>65</sup> McDougall i Oviatta (1994) i Kandasami (1998)

<sup>66</sup> Holtbrügge, D., Enßlinger, B., Initiating Forces and Success Factors of Born Global Firms. University of Erlangen-Nuremberg. Dostupno na: [http://www.ctw-congress.de/ifsam/download/track\\_5/pap00509.pdf](http://www.ctw-congress.de/ifsam/download/track_5/pap00509.pdf) [11.10.2009.]

<sup>67</sup> Zhou, L., Wu, W. i Luo, X. (2007) Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks *Journal of International Business Studies*, 38(4): 673-690

<sup>68</sup> Knight, G.A. i Cavusgil, S.T. (1996) The born global firm: a challenge to traditional international theory. *Advances in international marketing*, Vol. 8, str. 11-26



#### 4.9.2. Interni i eksterni čimbenici osnivanja *born global* poduzeća

U interne čimbenike ubrajamo sve resurse i karakteristike vezane uz poduzeće. Tako se starost i veličina poduzeća uzimaju kao važni interni čimbenici. Što je poduzeće starije, sporije će se širiti na strana tržišta od novo osnovanih poduzeća. Tomu može biti razlog siguran i značajan udio na domaćem tržištu, djelotvorna i ustaljena praksa poslovanja u zemlji i sl. Veća poduzeća se smatraju manje fleksibilnima pa će se teže prilagoditi potrebama novih tržišta od manjih poduzeća<sup>69</sup>. U skladu s navedenim, može se zaključiti da novoosnovano malo poduzeće ima veće sklonosti širenja na međunarodna tržišta od većih poduzeća koja duže vrijeme posluju na domaćem tržištu.

Iskustvo i znanje vlasnika i menadžera poduzeća imaju utjecaj na odluku o širenju poslovanja na inozemna tržišta. Što je menadžment više uključen u međunarodne mreže i orijentiran ka inozemnim iskustvima to je veća vjerojatnost internacionalizacije.

Financijski resursi i mogućnosti dobivanja zajmova interni su čimbenici koji utječu na stvaranje *born global* poduzeća. Što je veća mogućnost dobivanja zajmova to je vjerojatnije da će poduzeće krenuti u proces internacionalizacije<sup>70</sup>.

Karakteristike tržišta i tržišni uvjeti su eksterni čimbenici osnivanja *born global* poduzeća.

Rialp-Criado A., Rialp-Criado J. i Knight<sup>71</sup> dali su velik doprinos na području istraživanja čimbenika utjecaja na proces internacionalizacije. Prema njihovim istraživanjima razlikuju se tri najvažnija eksterna čimbenika. Prvi čimbenik su novi tržišni uvjeti, osobito se misli na potrebu malih i srednjih poduzeća za stvaranjem niša na globalnom tržištu. Zatim, tehnološki napredak na području proizvodnje, transporta i komunikacije koji je pojednostavnio kretanje ljudi, roba i kapitala među zemljama i konačno, treći čimbenik koji su naveli je povećana važnost globalnih mreža i saveza.

Nadalje, studije su pokazale da nastanak *born global* poduzeća ovisi i o veličini tržišta i stupnju konkurencije na tržištu. Ukoliko je domaće tržište maleno s malenom potražnjom, veća je vjerojatnost odluke nekog poduzeća na širenje na međunarodna tržišta. Prema McNoughtonu<sup>72</sup>, što je manji stupanj konkurencije na domaćem tržištu, to će poduzeća biti sklonija natjecanju na stranim tržištima.

---

<sup>69</sup> Holtbrügge, D., Enßlinger, B., Initiating Forces and Success Factors of Born Global Firms. University of Erlangen-Nuremberg. Dostupno na: [http://www.ctw-congress.de/ifsam/download/track\\_5/pap00509.pdf](http://www.ctw-congress.de/ifsam/download/track_5/pap00509.pdf) [11.10.2009.]

<sup>70</sup> Ibid

<sup>71</sup> Rialp-Criado A., Rialp-Criado J. i Knight, G.A. (2002) The phenomenon of international new ventures, global startups and born globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific enquiry? Universitat autonoma de Barcelona. Dostupno na: <http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/documents/02-11.pdf> [11.10.2009]

<sup>72</sup> McNaughton, R.B. (2000) Determinants of time-span to foreign market entry. *Journal of Euromarketing*, 9(2): 99-112



## 5. Poduzetnička aktivnost, ekonomska sloboda i ekonomski rast

Poduzetništvo je važan pokretač ekonomskog rasta sektora, industrije i gospodarstva u cjelini. Iako se poduzetničke aktivnosti razlikuju između zemalja, neupitna je njihova uloga u oblikovanju ekonomskog okruženja. S makroekonomskog aspekta, poduzetništvo može utjecati na razinu zaposlenosti, tehnološki napredak zemlje, liberalizaciju zatvorenih sektora te općenito na poticanje razvoja zemlje znanja. S mikroekonomskog aspekta, poduzetnička aktivnost znači otvaranje novih poduzeća, stvaranje novih proizvoda ili usluga, otkrivanje tržišnih niša.

Modeli ekonomskog rasta razlikuju se ovisno o stupnju razvoja zemlje. Dok zemlje u razvoju uglavnom ovise o akumulaciji ljudskog kapitala i specijalizaciji kao izvorima ekonomskog rasta, u naprednim industrijaliziranim ekonomijama gospodarski rast ovisi tehnološkom napretku i akumulaciji znanja, s obzirom da je riječ o znanju-orijentiranim zemljama. Poduzetništvo kao način usvajanja i širenja znanja, ideja i inovacija može imati značajnu ulogu u postizanju ekonomskog rasta bilo u zemljama u razvoju ili u razvijenim zemljama.

Prekretnica u proučavanju povezanosti poduzetništva i ekonomskog rasta bila je teorija o ekonomskom razvoju Josepha Schumpetera (njem. *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*) koju je razvio 1911. godine u Njemačkoj. Schumpeter je isticao važnost poduzetnika inovatora koji stvara nove prilike s ciljem ostvarivanja profita i tvrdio da je to najvažniji izvor ekonomskog razvoja.

Prema Schumpeteru<sup>73</sup>, poduzetnik je inovator, uvodi nove proizvode, proizvodne metode, tržišta, izvore ponude ili industrijske kombinacije, poduzetnik je izvor ekonomskih promjena. U njegovoj koncepciji poduzetnik gubi karakter poduzetnika čim je sagradio, odnosno otvorio svoje poduzeće nakon čega se skrasio i vodi vlastito poduzeće kao što i drugi ljudi vode svoja poduzeća<sup>74</sup>. Schumpeter je uveo pojam „kreativne destrukcije“. Uspješno uvođenje novog proizvoda može uništiti dotad postojeće proizvode. Tako su npr. cd-ovi zamijenili kazete.

Vjerojatno najjači konkurent Schumpeterovoj koncepciji je gledanje na poduzetništvo kao na mogućnosti ostvarivanja profita<sup>75</sup>. Izvor poduzetničkog profita je u superiornom predviđanju, otkrivanju nečeg novog, nepoznatog drugim sudionicima na tržištu. Objema navedenim koncepcijama je zajedničko da poduzetnici ne moraju imati kapital. Upravo navedeno je glavna kritika koncepciji poduzetnika prema kojoj on treba samo prepoznati priliku ostvarivanja profita. Naime, da ostvari financijsku dobit, poduzetnik mora investirati resurse kako bi realizirao otkrivenu mogućnost ostvarivanja profita. Prema nekim drugim koncepcijama, poduzetništvo nije ništa drugo do proces donošenja odluka u uvjetima nesigurnosti. Poduzetništvo se može definirati kao sposobnost i volja pojedinaca da primijete nove ekonomske mogućnosti i da uvedu vlastite načine iskorištavanja tih mogućnosti u uvjetima nesigurnosti<sup>76</sup>. Ove se prilike mogu sastojati u novim proizvodima, procesima, oblicima organizacije ili kombinacijama proizvoda i tržišta. Drugi pak definiraju poduzetnika kao

<sup>73</sup> Schumpeter, J. A. (1911/1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press

<sup>74</sup> Bjornskov, C. i Foss, N. J. (2006) Economic Freedom and Entrepreneurial Activity: Some Cross-Country Evidence. *DRUID Working Paper No. 06-18*

<sup>75</sup> Kirzner, I. (1997) Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature* 35: 60-85.

<sup>76</sup> Bjornskov, C. i Foss, N. J. (2006) Economic Freedom and Entrepreneurial Activity: Some Cross-Country Evidence. *DRUID Working Paper No. 06-18*

vlasnika kapitala koji je motiviran ostvarivanjem profita i u svrhu toga poduzima rizik<sup>77</sup>. On djeluje u kontekstu tržišnih uvjeta te je stoga ograničen procesima na tržištu. Profit poduzetnika ovisi o potrošaču i razmjeru do kojeg on odobrava poduzetnikovo ponašanje. Poduzetnici su revolucionari naše ere. Time što su u mogućnosti prakticirati ekonomsku slobodu, poduzetnici su snažna sila u uspostavljanju i održavanju otvorene demokracije<sup>78</sup>.

Poduzetništvo je ključ ekonomskog prosperiteta<sup>79</sup>. Nepovoljna institucionalna infrastruktura može negativno djelovati na poduzetničku aktivnost jer kao takva predstavlja prepreke poduzetničkom razvoju, a ne stimulans. Više je studija pokazalo kako razlike u poduzetničkoj aktivnosti objašnjavaju od jedne trećine do polovice razlika u nacionalnim stopama ekonomskog rasta<sup>80</sup>. Navedene razlike nastaju uslijed dostupnosti financijskih resursa, nedostatku obrazovanja fokusiranog na poduzetništvo, poreznim sustavima - zemlje koje imaju višu poduzetničku aktivnost imaju niže porezne prihode kao % BDP-a, i troškovima prilagođivanja radne snage zahtjevima poslovnih operacija.

Dva su različita kanala kroz koji državna politika utječe na poduzetničku aktivnost. Prvi je utjecaj na količinu i kvalitetu *inputa* u poduzetnički proces (obrazovanje, porezne olakšice i sl.). Drugi je kanal utjecaja na institucionalnu strukturu koja određuje tzv. pravila igre pod kojima se odvija poduzetnički proces<sup>81</sup>.

Rast malih, inovativnih poduzeća vodi bržem transferu znanja, razvoju i boljem životnom standardu. Mala i srednja poduzeća su produktivnija, inovativnija, fleksibilnija i prilagodljivija promjenama. Također, bitno je istaknuti kako je za uspjeh malih poduzeća potrebno postojanje i dobro funkcioniranje velikih koji služe kao izvori *inputa* i/ili tržište za *output*.

Brojne su novije studije pokušale istražiti utjecaj poduzetništva na ekonomski rast. Neke od njih mjere poduzetničke aktivnosti kao relativan udio u ukupnoj ekonomskoj aktivnosti zemlje, druge koriste podatke o broju samozaposlenih ili broju poduzeća koja posluju na domaćem tržištu kao indikator poduzetničkih aktivnosti<sup>82</sup>.

Erken, Donselaar i Thurik<sup>83</sup> uključili su poduzetničke aktivnosti u više različitih empirijskih istraživanja o ekonomskom rastu i utvrdili pozitivnu vezu. Wong, Ho i Autio<sup>84</sup> tvrde da samo one poduzetničke

---

<sup>77</sup> Pana, M-C. i Staicu, G. (2007) Market economy, Entrepreneurship and Economic Progress. <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1-economics-and-business-administration/110.pdf> [18.10.2009.]

<sup>78</sup> Johnson, P. (2004) Entrepreneurship and Democracy. Dostupno na: [http://www.izzit.org/PDFs/other\\_resources/pitch\\_johnson.pdf](http://www.izzit.org/PDFs/other_resources/pitch_johnson.pdf) [20.10.2009.]

<sup>79</sup> Pana, M-C. i Staicu, G. (2007) Market economy, Entrepreneurship and Economic Progress. <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1-economics-and-business-administration/110.pdf> [18.10.2009.]

<sup>80</sup> Sobel, R. S., Clark, J. R. i Lee, D. R. (2007) Freedom, barriers to entry, entrepreneurship, and economic progress. *Rev Austrian Econ* 20:221–236

<sup>81</sup> Sobel, R. S., Clark, J. R. i Lee, D. R. (2007) Freedom, barriers to entry, entrepreneurship, and economic progress. *Rev Austrian Econ* 20:221–236

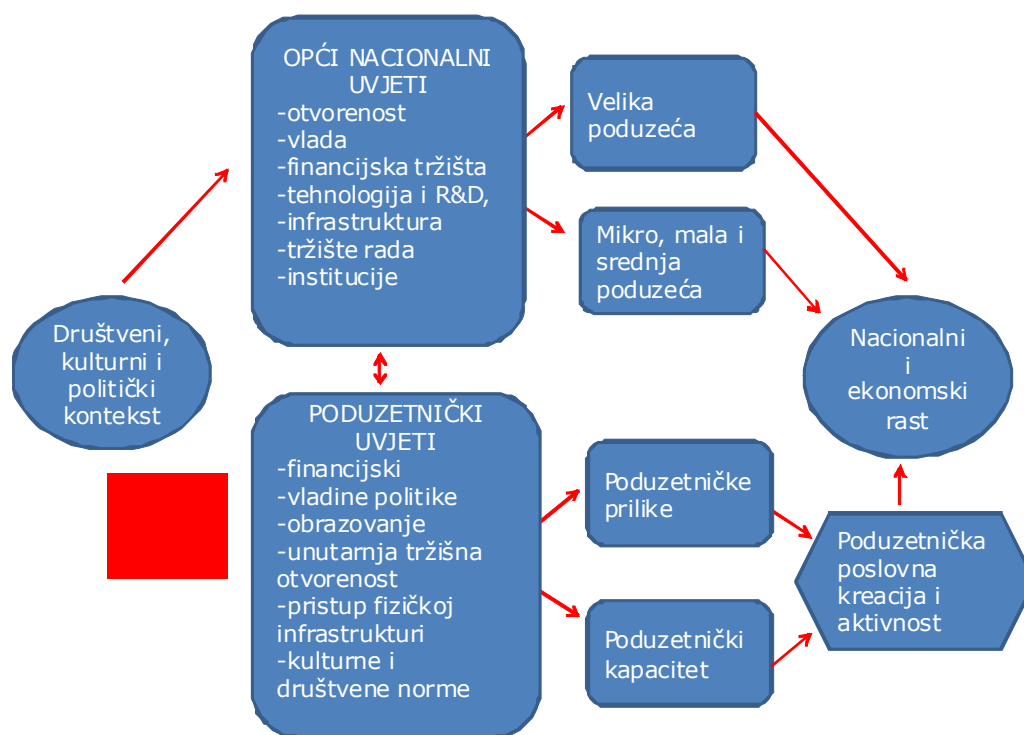
<sup>82</sup> UN (2004) Entrepreneurship and economic development: the Empretec showcase. UN conference on trade and development, Geneva

<sup>83</sup> Erken, H., Donselaar, P. i Thurik, R. (2008) Total Factor Productivity and the Role of Entrepreneurship. Tinbergen Institute Amsterdam Discussion paper. Dostupno na: <http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/09034.pdf> [13.10.2009.]

aktivnosti s visokim potencijalom rasta (s visokim stupnjem indeksa TEA<sup>85</sup>) imaju utjecaja na objašnjenje rasta stope BDP-a.

Jedno od najopsežnijih istraživanja o povezanosti poduzetništva i ekonomskog rasta u novije vrijeme provodi se u okviru Globalnog poduzetničkog monitora (eng. *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM). GEM je razvojni program pokrenut 1999. godine od strane *London Business School* i *Babson College-a* s ciljem prikupljanja i objave podataka o poduzetničkim aktivnostima na nacionalnoj razini zemalja uključenih u program.

Prema GEM-u, nacionalni ekonomski rast i ukupna razina ekonomskih aktivnosti povezani su s aktivnostima novo osnovanih i manjih poduzeća, kao i s aktivnostima već dobro utemeljenih poduzeća. Međutim, GEM je uglavnom usmjeren na proučavanje ranih faza poduzetništva. Slika 6 prikazuje ulogu poduzetništva u ostvarivanju nacionalnog ekonomskog rasta. Društveni, politički i kulturološki kontekst imaju važnu ulogu u stvaranju preduvjeta za nacionalni ekonomski rast. Upravo navedeni kontekst predstavlja polazište u modelu prikazanom na slici 6. Ekonomski je rast pod utjecajem dvaju različitih mehanizama: onog koji generiraju već etablirana poduzeća i onog koji generira poduzetništvo. Opći nacionalni uvjeti, poticaji za rast efikasnosti, kao i poticaji usmjereni na razvoj poduzetništva predstavljaju okvir za rast etabliranih poduzeća i/ili razvoj poduzetništva čime se u oba slučaja pozitivno utječe na nacionalni ekonomski rast. Poduzetnički stavovi, aktivnosti i aspiracije predstavljaju dinamičke komponente poduzetništva. Stavovi i percepcije mogu značajno utjecati na strane i ponude i potražnje u poduzetništvu.



Slika 6. Konceptualni model GEM-a

Izvor: GEM

<sup>84</sup> Wong, P.K., Y.P. Ho i Autio, E. (2005) Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth: Evidence from GEM Data. *Small Business Economics* 24(3): 335-350

<sup>85</sup> TEA indeks mjeri ukupnu poduzetničku aktivnost (eng. *Total Entrepreneurship Activity index*), a računa ga GEM (eng. *Global Economic Monitor*)

U skladu s konceptualnim modelom GEM-a, poslovne aktivnosti na nacionalnoj razini razlikuju se u ovisnosti o postojećim općim nacionalnim uvjetima, a poduzetničke aktivnosti variraju ovisno o poduzetničkim uvjetima u zemlji. Poduzetnički uvjeti zemlje obuhvaćaju sve značajke gospodarstva koje mogu imati utjecaja na poduzetništvo, a nisu uključene u opće uvjete poslovanja.

S obzirom na dokazanu vezu između poduzetničkih aktivnosti i ekonomskog rasta, kreiraju se brojne politike i programi u svrhu stvaranja poduzetničke ekonomije te brojni poticaji razvoju poduzetništva. Poticaji rastu sektora malih i srednjih poduzeća između ostalog omogućavaju nekoj zemlji i stvaranje solidne srednje klase. Ti se poticaji najčešće ogledaju u stvaranju adekvatnog institucionalnog okvira za politiku prema malim i srednjim poduzećima, osiguranju vladavine prava, poticajne porezne politike, razvoju financijskih instrumenata, pružanju savjetodavnih usluga, implementaciju poslovnih inkubatora.

## **5.1. Poduzetničko okruženje i infrastruktura**

Ekonomski, institucionalni, politički i društveno-kulturni okvir zemlje utječe na poslovno okruženje, a time i na poduzetničke aktivnosti. Osnovni cilj je stvaranje takvih politika koje bi poticajno djelovale na poduzetničke aktivnosti, odnosno stvaranje takvog okruženja u kojem bi se poduzetnici osjećali motiviranima za pokretanje novih poslovnih pothvata.

Na poduzetničke aktivnosti utječe trgovinska politika zemlje domaćina, kao i međunarodne trgovinske politike, pravni i administrativni okvir, programi vlade, financijski sustav zemlje, savjetodavne usluge i dr.

Trgovinske politike trebale bi omogućiti lakši izlaz na strana tržišta jer na taj način poduzetnici dolaze do novih poslovnih prilika. To je moguće putem promocije izvoza kao jednog od oblika širenja na međunarodna tržišta. Promocija izvoza uključuje niz aktivnosti, od podupiranja izvoznika putem mreža izvoznika ili agencija specijaliziranih za podupiranje izvoza, do pružanja izvoznih garancija i sl.

Pravni sustav i administrativni propisi u brojnim se studijama navode kao glavne prepreke poduzetništvu. Cilj je stvoriti pravni okvir koji bi osigurao prava vlasništva, zaštitio investitore i zajmodavce te racionalizirao propise, zahtjeve i dokumentaciju potrebnu za pokretanje poduzeća. Potrebno je osnivanje specijaliziranih institucija koje bi pružale poduzetnicima sve potrebne informacije o domaćem tržištu, o stranim tržištima, propisima i regulativama vezanim uz njihovo poslovanje i iskorištavanje poslovnih prilika.

Politike i programi vlade koji bi pomogli pokretanju novih poduzeća bilo putem poreznih izuzeća, poreznih olakšica ili davanjem subvencija stvorili bi pogodno poduzetničko okruženje i djelovali poticajno za razvoj novih poduzeća. Pristup fizičkoj infrastrukturi, zemljištu, prometnicama, komunikacijskoj mreži i potreban je za efikasno poslovanje.

Kvalitetan i zdrav financijski sustav zemlje koji omogućuje pristup financijskim sredstvima novim poduzećima još je jedan element utjecaja na poduzetničke aktivnosti.

## 5.2. Ekonomska sloboda kao nužan uvjet za razvoj poduzetništva

Sloboda, bilo da se radi o ekonomskoj, civilnoj ili političkoj, predstavlja ono na što se ekonomisti referiraju kao na institucije u ekonomiji<sup>86</sup>. Dobre su institucije značajna determinanta ili preduvjet za ekonomski rast i razvoj. Pojedinci imaju ekonomsku slobodu kada su slobodni koristiti, razmjenjivati ili davati svoje vlasništvo drugima sve dok njihova djela ne narušavaju identična prava drugih i kada je njihova imovina stečena bez upotrebe sile, prevare ili prijetnje zaštićena od fizičke invazije drugih. U ekonomski slobodnom društvu osnovna funkcija vlade je zaštita vlasništva i ugovornih prava.

Općenito se kao mjera ekonomske slobode koristila veličina vlade. Pod veličinom vlade u širokom smislu, podrazumijeva se razmjer do kojeg vlada intervenira na tržištu putem državne potrošnje, redistribucije kroz transfere, javnih investicija i oporezivanjem. Ako su ekonomske aktivnosti u nekom sektoru većinom nacionalizirane, mogućnosti za poduzetništvo su smanjene<sup>87</sup>. Također, ako država nudi visoku razinu javnih usluga tipa obrazovanja, socijalne pomoći i sl., smanjuju se poticaji poduzetništvu s obzirom da su neki minimumi zagarantirani. Veliki proračun mora se financirati visokim porezima što opet predstavlja ograničenje poduzetničkoj aktivnosti.

Analizirajući problematiku ekonomske slobode, velika se pažnja u referentnoj literaturi pridaje razini osiguranja prava vlasništva. Ističe se potreba dobro definiranih i zaštićenih prava vlasništva. S obzirom na navedeno, može se reći kako kvaliteta regulativnog sustava i efikasno sudstvo utječu na ukupnu poduzetničku aktivnost.

Još jedna od često spominjanih mjera ekonomske slobode je varijabilnost stope inflacije. Međutim, dok se može reći kako predviđanje budućih relativnih cijena ima značajnu ulogu na odlučivanje u ekonomiji, diskutabilno je da li navedeno ima utjecaja na poduzetničku aktivnost s obzirom da su poduzetnici u principu špekulatori<sup>88</sup>.

Bjornskov i Foss u svojoj analizi koriste pet pod-indeksa ekonomske slobode: (1) veličinu države koji mjeri razmjer do kojeg država intervenira u gospodarstvu kroz državnu potrošnju, redistribuciju transfera, javne investicije i oporezivanje; (2) zakonodavni okvir koji se sastoji od indikatora neovisnosti i nepristranosti sudstva, zaštite intelektualnih prava vlasništva, upletanja vojske u pravo i politiku te integriteta pravnog sustava; (3) stope varijabilnosti inflacije; (4) međunarodne trgovine koji mjeri razmjer trgovine i barijera trgovini i kapitalnim tijekovima, ali kroz stvarnu trgovinu i investicijske tijekove i (5) kvalitete regulativnog sustava koji je sastavljen od tri pod-indeksa koji mjere slobodu od državne regulacije i kontrola na tržištu rada, financijskim tržištima i kontrolu cijena na tržištu roba i usluga. Na uzorku od 29 zemalja, pokazali su kako i veličina države i kvaliteta monetarne politike predstavljaju značajne determinante poduzetništva. Udio državne potrošnje u ukupnoj potrošnji utječe na poduzetništvo iz nužde, dok su transferi i subvencije te razina oporezivanja negativno vezani s poduzetništvom iz prilike<sup>89</sup>.

<sup>86</sup> Erdal, F. (2004) Economic Freedom and Economic Growth: A time series evidence from Italian economy. Dostupno na: <http://www.etsg.org/ETSG2004/Papers/erdal.pdf> [20.10.2009.]

<sup>87</sup> Bjornskov, C. i Foss, N. J. (2006) Economic Freedom and Entrepreneurial Activity: Some Cross-Country Evidence. *DRUID Working Paper No. 06-18*

<sup>88</sup> Bjornskov, C. i Foss, N. J. (2006) Economic Freedom and Entrepreneurial Activity: Some Cross-Country Evidence. *DRUID Working Paper No. 06-18*

<sup>89</sup> Bjornskov, C. i Foss, N. J. (2006) Economic Freedom and Entrepreneurial Activity: Some Cross-Country Evidence. *DRUID Working Paper No. 06-18*

Poduzetnička aktivnost ne može se promatrati bez privatnog vlasništva, tržišnih zakona i potrošačevog izbora, stoga nema poduzetnika izvan slobodnog tržišta<sup>90</sup>. Najznačajnije je osigurati pravo vlasništva i efikasno zakonodavstvo. Eksplozija ekonomskih inicijativa u zemljama poput Kine, Latinske Amerike ili Srednje Europe ide u prilog činjenici da afirmacija privatnih inicijativa ne ovisi o kulturološkom modelu, već o strukturi poticaja ponuđenih od strane institucija. Zemlje koje su uspjele u očuvanju prava vlasništva, ostvarile su i veću razinu ekonomskog prosperiteta. Najbolji su primjer Singapur i Hong Kong gdje poduzetnici imaju više ekonomske slobode zahvaljujući niskim porezima i zaštiti prava vlasništva. Više ekonomske slobode i osiguravanje prava vlasništva bila je dobitna strategija za ove azijske zemlje. Pokazano je kako su promjene u ekonomskoj slobodi vezane s ekonomskim rastom, čak i ako se uzme u obzir endogenost promjena u ekonomskoj slobodi<sup>91</sup>. Haan i Sturm su pokazali kako je to tako, neovisno o tome da li se koristi pristup instrumentalne varijable da se nosi s potencijalnom endogenošću ekonomske slobode ili standardna linearna regresija<sup>92</sup>.

Ayal i Karras su pokazali kako ekonomska sloboda potiče rast kroz rast ukupne faktorske produktivnosti i kroz poticanje akumulacije kapitala<sup>93</sup>. Identificirali su šest komponenti ekonomske slobode koje su statistički značajno korelirane s produktivnošću faktora i akumulacijom kapitala: (1) niska stopa rasta količine novca, (2) mala uloga državnih poduzeća, (3) rijetke negativne realne kamatne stope, (4) mala razlika između službenog i „crnog“ deviznog tečaja, (5) veliki trgovinski sektor i (6) sloboda građana da uđu u kapitalne transakcije sa strancima.

Bengoa i Sanchez-Robles su istraživali vezu između FDI (*foreign direct investment* - izravna strana ulaganja), ekonomskog rasta i ekonomske slobode na uzorku od 18 zemalja Latinske Amerike u razdoblju 1970-1999.<sup>94</sup> Došli su do zaključka kako je ekonomska sloboda u zemlji primateljici pozitivna determinanta priljeva FDI. Prema njima ekonomska sloboda utječe pozitivno na ekonomski rast kroz dva kanala: direktnim utjecajem na ekonomski rast i indirektno, potičući priljev FDI. Vlada treba imati za cilj postići visok stupanj političke i ekonomske stabilnosti skupa s tržišno orijentiranom okolinom. Rast ekonomske slobode treba biti ključni prioritet kreatora politike. I Harper ističe kako ekonomski slobodnije zemlje, odnosno zemlje u kojima postoji vladavina prava, osiguravaju se prava vlasništva, tržišna koordinacija resursa i u kojima se slobodno trguje, imaju više stope rasta od ekonomski manje slobodnih zemalja<sup>95</sup>.

I manje slobodne zemlje imaju koristi od više slobodnih zemalja<sup>96</sup>. Da nema SAD-a, europskih zemalja, ne bi prije ni zemlje poput Singapura, Hong Konga, Tajvana i sl. narasle tako brzo kako jesu ili Kina i Indija danas. Slobodne razvijenije zemlje osiguravaju model, izvor tehnologije i tržište za proizvode.

<sup>90</sup> Pana, M.-C. i Staicu, G. (2007) Market economy, Entrepreneurship and Economic Progress. <http://steconomice.utoradea.ro/anale/volume/2007/v1-economics-and-business-administration/110.pdf> [18.10.2009.]

<sup>91</sup> Haan, J. i Sturm, J.-E. (2007) Handling Economic Freedom in Growth Regressions: A Reply to Cole and Lawson *Econ Journal Watch*. Volume 4, Number 1, str 79-82

<sup>92</sup> Istraživanje su radili za razdoblje 1975.-1990. godine s 80 opservacija

<sup>93</sup> Ayal, E. B. i Karras, G. (1998) Components of Economic Freedom and Growth: An empirical study. *Journal of Developing Areas*, Vol.32, No.3, str. 327-338

<sup>94</sup> Bengoa, M. i Sanchez-Robles, B. (2003) Foreign direct investment, economic freedom and growth: new evidence from Latin America. *European Journal of Political Economy*. Vol. 19, str. 529-545

<sup>95</sup> Harper, D. A. (2003) *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. New York: Routledge

<sup>96</sup> Weede, E. (2007) Economic Freedom and the Advantages of Backwardness. *Cato Institute, Economic Development Bulletin*



Brojne analize su pokazale kako su u zemljama u tranziciji nužne državne i institucionalne reforme za održivi rast s tim da se institucionalne reforme, odnosno kvaliteta institucija mjerila u smislu ekonomske slobode<sup>97</sup>. Dok je god nedovoljno institucija ili javnog kapitala, ljudski kapital je nedovoljno iskorišten. Zdrave institucije su ključne u poticanju ekonomske slobode nužnom za ekonomski rast.

Tri su ključne stvari za očuvanje mira: međunarodne institucije, demokratsko upravljanje i međunarodna trgovina. Svaki od navedenih elemenata mora biti u redu da bi se osigurao kontinuirani mir. Ekonomska je sloboda bitna i za očuvanje mira. Ona je 50 puta efektivnija nego demokracija u smanjivanju sukoba, ekonometrijske su studije pokazale kako je utjecaj ekonomske slobode na to da li države imaju vojne sukobe visoko značajan, zemlje s niskom razinom ekonomske slobode su 14 puta sklonije vojnim sukobima od onih s visokom razinom ekonomske slobode<sup>98</sup>.

I Kreft i Sobel pokazuju kako razina ekonomske slobode na nekom području značajno utječe na razinu poduzetničkih aktivnosti na tom području<sup>99</sup>. Ili, drugim riječima, niski porezi, dobra regulacija i osiguranje prava vlasništva je ono što potiče poduzetničku aktivnost ključnu za ostvarivanje ekonomskog rasta. Kvaliteta institucija može objasniti razlike u poduzetničkim aktivnostima među zemljama<sup>100</sup>. Ekonomska teorija ukazuje na to da privatno vlasništvo, stabilna monetarna okolina, niski porezi i sloboda razmjene pridonose ekonomskom prosperitetu<sup>101</sup>.

---

<sup>97</sup> Pääkkönen, J. (2009) Economic freedom as a driver for growth in transition. *BOFIT Discussion Papers*, No. 1

<sup>98</sup> Erdal, F. (2004) Economic Freedom and Economic Growth: A time series evidence from Italian economy. Dostupno na: <http://www.etsg.org/ETSG2004/Papers/erdal.pdf> [20.10.2009.]

<sup>99</sup> Kreft, S. F. i Sobel, R. S. (2005) Public Policy, Entrepreneurship and Economic Freedom. *Cato Journal*, Vol. 25, No. 3, str. 595-616

<sup>100</sup> Hall, J. C. i Sobel, R. S. (2008) Institutions, Entrepreneurship, and Regional Differences in Economic Growth. *Southern Journal of Entrepreneurship*, str. 69-96

<sup>101</sup> Gwartney, J. i Lawson, R. (1996) Economic Freedom and the Growth of Emerging Markets. *Economic Reform Today*, No. 2, Special Feature. Dostupno na: [http://www.cipe.org/publications/ert/e20/E20\\_04.pdf](http://www.cipe.org/publications/ert/e20/E20_04.pdf) [20.10.2009.]



## 6. Konkurentnost gospodarstva i poduzeća

Globalno okruženje definirano je sveobuhvatnim procesima globalizacije, integracije i liberalizacije. Navedeni procesi podrazumijevaju niz promjena u vidu tehnološkog napretka, razvitka novih načina komunikacije, smanjivanja barijera međunarodnoj razmjeni. Ideje, vrijednosti, ideologije i prakse prenose se lakše i brže od jedne nacije do druge. U takvom okruženju konkurentnost predstavlja fundamentalan dio razvoja i napretka. Kada se govori o konkurentnosti, potrebno je primijeniti holistički, umjesto individualnog pristupa proučavanja ovog područja jer su konkurentnost nacije i konkurentnost poduzeća međusobno povezani. Kako bi se poduzećima omogućilo uspješno konkuriranje na globalnom tržištu, najprije je nužno osigurati im mogućnost da iskoriste prilike, stvore specifične prednosti i zauzmu konkurentni položaj na domaćem tržištu.

### 6.1. Konkurentnost nacionalnog gospodarstva

Konkurentnost neke zemlje može se promatrati kao njen položaj na međunarodnom tržištu u usporedbi s položajem drugih zemalja sličnog stupnja ekonomskog razvoja<sup>102</sup>.

Nadalje, konkurentnost se može opisati i kao sposobnost neke zemlje da postigne uspjeh na svjetskom tržištu koji tada omogućuje bolji životni standard za sve<sup>103</sup>.

Konkurentnost zemlje ovisi o makroekonomskim karakteristikama poput ekonomske i političke stabilnosti, komunikacijske i institucionalne infrastrukture, pravnog sustava i ostalih makroekonomskih pokazatelja zemlje, ali i o mikroekonomskim karakteristikama poput zdravog poduzetničkog okruženja, poticanja inovacija, istraživanja i razvoja i dr., Slika 7.

Postoje teorije o konkurentnosti u kojima se tvrdi da nisu zemlje te koje međusobno konkuriraju već su poduzeća ključni igrači koji se međusobno natječu. S jedne strane, takav je stav opravdan budući da su poduzeća i poduzetnici pokretači nacionalne konkurentnosti. Međutim, unazad nekoliko desetljeća uloga i važnost ekonomske odgovornosti vlada u stvaranju zdravog i poticajnog poslovnog okruženja različitih zemalja se povećala i nije moguće ignorirati ulogu vladinih politika u modernim ekonomijama.

Politike kojima se uređuje makrookruženje zemlje preduvjet su njenog rasta i razvoja te razvoja poduzeća koja djeluju u njenim okvirima, kao i međunarodnog djelovanja tih poduzeća. Osobito značajni aspekti konkurentnosti više nisu samo proizvodi i usluge, već se danas poseban naglasak stavlja na obrazovanje i znanje. Sposobnost zemlje da razvije kvalitetan obrazovni sustav te kontinuirano razvija i unapređuje znanje svoje radne snage ključna je za postizanje konkurentnosti<sup>104</sup>.

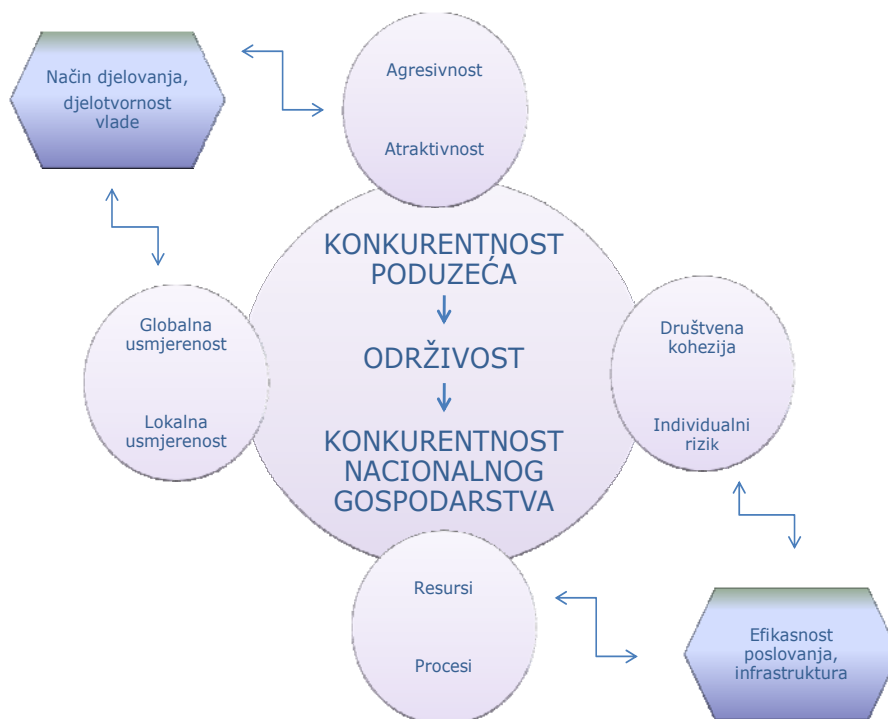
<sup>102</sup> Onsel Sahin, S., Ulengin F., Ulusoy G., Aktas E., Kabak O. i Topcu Y. (2006) A new perspective in competitiveness of nations . REF, rekabet forumu, Tusiad, Sabanci Universitesi. Dostupno na: <http://ref.advancity.net/En/dokumanlar/ANewPerspective1.pdf> [12.10.2009.]

<sup>103</sup> Nacionalno vijeće za konkurentnost (2008) Godišnje izvješće o konkurentnosti. Dostupno na: <http://www.konkurentnost.hr/dokumenti/godisnje-izvjesce-o-konkurentnosti-08.pdf> [12.10.2009]

<sup>104</sup> Garelli, S., Competitiveness of nations: the fundamentals (ng).Institute for management development, Competitiveness project. Dostupno na: [http://www.businessgrowthinitiative.org/Regional%20Caucasus%20Workshop/Competitiveness%20of%20Nations%20The%20Fundamentals%20\(IMD\).pdf](http://www.businessgrowthinitiative.org/Regional%20Caucasus%20Workshop/Competitiveness%20of%20Nations%20The%20Fundamentals%20(IMD).pdf) [13.10.2009.]

Prema Garelliju<sup>105</sup> postoje četiri dimenzije koje određuju konkurentske sposobnosti zemlje:

- privlačnost nasuprot agresivnosti
- lokalna orijentacija nasuprot globalnoj
- sredstva nasuprot procesima i
- individualno preuzimanje rizika nasuprot društvenoj koheziji.



Slika 7. Dimenzije konkurentnosti

Prema tradicionalnom pristupu, konkurentnost zemlje se postiže njenim agresivnim nastupom na međunarodnom tržištu, obično putem agresivnog izvoza ili izravnih inozemnih ulaganja (primjerice, Njemačka, Japan i Koreja su primijenile ovu strategiju). Rezultati agresivnijeg nastupa na međunarodnom tržištu ogledaju se u ostvarivanju većeg priljeva sredstava u zemlju, međutim nemaju utjecaja na tržište rada, odnosno na zaposlenost.

Noviji pristupi istraživanju konkurentnosti naglašavaju važnost kreiranja poticaja kako bi se povećala privlačnost zemlje inozemnim investitorima, a s ulaskom novih investitora bi se povećala i njena konkurentnost (Irska i Singapur su slijedile ovaj pristup postizanja konkurentnosti). Ulazak inozemnih investitora može rezultirati stvaranjem novih radnih mjesta u zemlji domaćinu i tako pozitivno djelovati na zaposlenost. S druge strane, ovakav pristup može biti prilično skup za zemlju domaćina u smislu poticaja koje nudi.

<sup>105</sup> Ibid

U većini zemalja danas djeluju poduzeća različitih tržišnih orijentacija, od poduzeća orijentiranih na lokalno tržište do onih orijentiranih na međunarodna tržišta. Lokalna ili globalna orijentacija predstavljaju treću dimenziju konkurentnosti. U zemljama u kojima prevladavaju poduzeća orijentirana na lokalna tržišta veći se naglasak stavlja na tradicionalne aktivnosti poput: obrtništva, društvenih i osobnih usluga (na primjer, usluge liječnika i učitelja), administrativne aktivnosti i prodajne te postprodajne usluge. Zemlje ovakve strukture pružaju dodanu vrijednost krajnjim potrošačima. Najčešće su to protekcionistički sustavi s visokim barijerama ulaska, a u skladu s tim i visokim cijenama na tržištu.

Ekonomije u kojima prevladavaju međunarodno orijentirana poduzeća naglasak stavljaju na globalnu dislociranost proizvodnje i mogućnost smanjivanja određenih operativnih troškova. Takve ekonomije imaju visok stupanj konkurentnosti, a poduzeća koja djeluju na njihovom području su cjenovno efikasna.

Ekonomije se međusobno razlikuju i u resursima kojima raspolažu. Prvenstveno se ovdje misli na ljude, prirodna bogatstva i zemlju. Opskrbljenost navedenim resursima može uvelike pomoći zemlji u postizanju i održavanju konkurentnosti, no oni sami nisu dovoljni. Potrebni su i transformacijski procesi kako bi se ostvarila konkurentnost. To dokazuje i primjer brojnih zemalja koje su bogate resursima poput Brazila, Indije ili Rusije, a nisu konkurentne, dok su zemlje poput Švicarske, Japana ili Singapura slabo opskrbljene resursima, ali visoko konkurentne.

Četvrta dimenzija konkurentnosti predstavlja razliku između sustava koji promovira pojedinačno preuzimanje rizika i sustava koji nastoji sačuvati društvenu koheziju. Prvi navedeni sustav stavlja naglasak na rizik, deregulaciju, privatizaciju i odgovornost pojedinca s minimalnim socijalnim potporama. Nasuprot tome, drugi navedeni sustav težište stavlja na ravnopravnost u obvezama i važnost sustava socijalne pomoći za uspješno funkcioniranje gospodarstva i društva.

Iako se mnogo istraživača bavilo mjerama konkurentnosti, većina ih se fokusirala na razinu poduzeća, a tek ih je vrlo malen broj pokušalo mjeriti konkurentnost na nacionalnoj razini. U tu svrhu Svjetski ekonomski forum (eng. *World Economic Forum* – WEF) i Institut za razvoj menadžmenta (eng. *Institute for Management Development* – IMD) na godišnjoj razini izdaju publikacije s rezultatima mjerenja nacionalne konkurentnosti zemalja<sup>106</sup>. Navedene publikacije služe zemljama kao koristan izvor informacija o njihovoj poziciji u globalnoj ekonomiji.

Jedan od pokazatelja konkurentnosti koje prezentiraju spomenute institucije je i indeks rasta konkurentnosti (eng. *Growth Competitiveness Index* – GCI). Kako bi se izračunao GCI, zemlje se dijele u dvije skupine: ekonomije u kojima su inovacije ključne za postizanje rasta i ekonomije koje ostvaruju rast preuzimajući tehnologiju razvijenu od strane drugih zemalja. Podjela je temeljena uzimajući prag od 15 patenata na milijun stanovnika. Indeks rasta konkurentnosti obuhvaća makroekonomske aspekte konkurentnosti. Indeks poslovne konkurentnosti (eng. *Business Competitiveness Index* – BCI) je slijedeći pokazatelj konkurentnosti nacionalnog gospodarstva koji mjeri mogućnosti nacionalnog prosperiteta ovisno o razini BDP *per capita*. Standard življenja zemlje ovisi o razini produktivnosti gospodarstva. Što je veća produktivnost gospodarstva, bolji je životni standard stanovnika. Temeljni fokus ovog indeksa je na mikroekonomskom aspektu gospodarstva, jer se na mikrorazini stvara bogatstvo naroda<sup>107</sup>. Svjetski ekonomski forum je 2005. godine razvio indeks

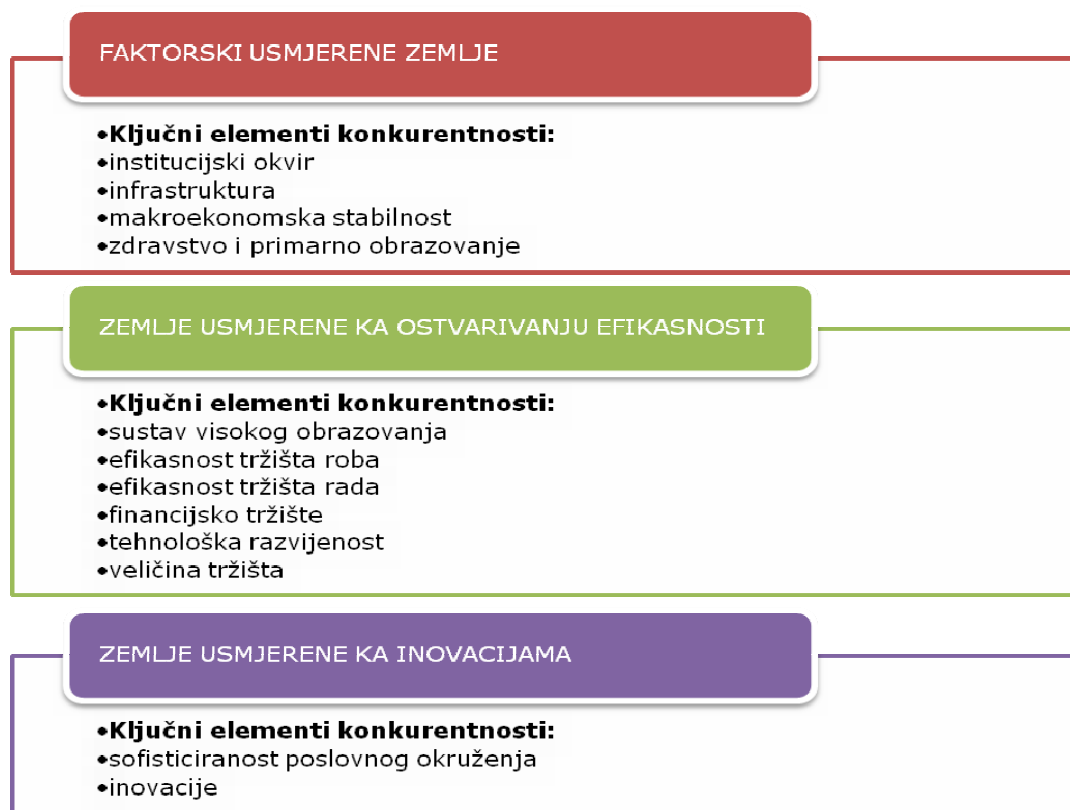
<sup>106</sup> Onsel Sahin, S., Ulengin F., Ulusoy G., Aktas E., Kabak O. i Topcu Y. (2006) A new perspective in competitiveness of nations. REF, rekabet forumu, Tusiad, Sabanci Universitesi. Dostupno na: <http://ref.advancity.net/En/dokumanlar/ANewPerspective1.pdf> [12.10.2009.]

<sup>107</sup> Ibid

globalne konkurentnosti koji objedinjuje dva prethodno spomenuta indeksa (GCI i BCI) kako bi rangirao zemlje po konkurentnosti<sup>108</sup>. Indeks globalne konkurentnosti temelji se na dvanaest stupova konkurentnosti kojima se nastojalo obuhvatiti sve aspekte nacionalne konkurentnosti:

- Institucije
- Infrastruktura
- Makroekonomska stabilnost
- Zdravstvo i primarno obrazovanje
- Sustav visokog obrazovanja
- Efikasnost tržišta roba
- Financijsko tržište
- Tehnološka opskrbljenost
- Veličina tržišta
- Poslovno okruženje i
- Inovacije.

Svih dvanaest stupova je međusobno povezano i zajedno čine osnovu za mjerenje konkurentnosti zemalja. Budući da se zemlje razlikuju u stupnju razvoja, različit je i njihov rang u odnosu na pojedini stup. Prema indeksu globalne konkurentnosti postoje tri različite grupe zemalja ovisno o modelu njihova ekonomskog rasta (Slika 8): zemlje koje temelje ekonomski rast na opskrbljenosti faktorima, zemlje kojima se ekonomski rast temelji na efikasnosti i zemlje kojima se ekonomski rast temelji na inovacijama.



Slika 8. Dvanaest stupova konkurentnosti

Izvor: Prilagođeno iz World Economic Forum, Global competitiveness report (2009-2010). Dostupno na: <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html> [13.10.2009]

<sup>108</sup> Schwab, C. (2009) Global competitiveness report (2009-2010). World Economic Forum, Dostupno na: <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html> [13.10.2009]

Prva skupina zemalja obuhvaća ekonomije bogate radnom snagom i prirodnim bogatstvima, a njihova poduzeća konkuriraju niskom cijenom proizvoda i uglavnom prodaju sirovine i primarne proizvode. Konkurentnost im ovisi o dobrom funkcioniranju institucija, dobroj infrastrukturi, stabilnom makrookruženju i zdravoj radnoj snazi s primarnim obrazovanjem.

Druga skupina su zemlje koje svoj ekonomski rast temelje na ostvarivanju što višeg stupnja efikasnosti. Karakteriziraju ih više plaće i prelazak na efikasnije proizvodne procese te proizvodnja proizvoda više kvalitete. Konkurentnost ovih zemalja ovisi o visoko obrazovanoj radnoj snazi, efikasnosti tržišta roba, efikasnosti tržišta rada, financijskom tržištu, mogućnosti upijanja tehnoloških inovacija te veličini tržišta.

Treća skupina zemalja usmjerena je ka inovacijama. Poduzeća u takvim zemljama konkuriraju novim i jedinstvenim proizvodima pa su u skladu s time i plaće više nego u prethodne dvije skupine zemalja. Sofisticiranost poslovnog okruženja i sposobnost inoviranja temelji su konkurentnosti za ovu skupinu.

## 6.2. Konkurentnost na razini poduzeća

Konkurentnost gospodarstva i konkurentnost poduzeća koja djeluju u tom gospodarstvu međusobno su povezane. Kako bi poduzeća mogla uspješno konkurirati na međunarodnom tržištu najprije moraju ostvariti stabilnu i snažnu poziciju na domaćem tržištu. Što je domaće gospodarstvo ekonomski, politički i društveno stabilnije, stvara se viši stupanj sigurnosti i povjerenja u nacionalne politike i u skladu s time postoji veća motivacija za kretanje u poduzetničke pothvate koji dodatno doprinose jačanju gospodarstva.

Pri pokušaju definiranja konkurentnosti valja uzeti u obzir brojne čimbenike, dimenzije i perspektive. No, ono što je zajedničko gotovo svim definicijama jest da se konkurentnost odnosi na dugoročnu poziciju poduzeća ili čitave ekonomije.

Waheeduzzaman i Ryans<sup>109</sup> su naglasili da koncept konkurentnosti uključuje različite discipline poput komparativnih prednosti, odgovarajućih strategija upravljanja te različite povijesne i sociokulturne perspektive.

Slično, Corbett i Wassenhove<sup>110</sup> također su isticali multidimenzionalnost koncepta konkurentnosti. Smatrali su da konkurentnost poduzeća ovisi o cijeni, proizvodu i distribuciji.

Najčešće se čimbenici koji određuju konkurentne sposobnosti poduzeća dijele u dvije osnovne skupine: interni i eksterni čimbenici. U interne čimbenike konkurentnosti mogu se svrstati: financijska sredstva, opskrbljenost resursima, upravljačke vještine te znanje i sposobnosti poduzetnika. Utjecaj poduzetnika je ključan čimbenik djelovanja poduzeća. Njegova vizija, znanje i iskustva kritični su za kreiranje strategije koja će omogućiti razlikovanje od drugih konkurenata.

Eksterni čimbenici odnose se na uvjete u okruženju koji djeluju na poslovanje poduzeća. Riječ je o čimbenicima kao što su veličina tržišta, dostupnost financijskih usluga, opće gospodarsko okruženje u

<sup>109</sup> Waheeduzzaman, A.N.M. i Ryans J.J. (1996) Definition, perspectives and understanding of international competitiveness: a guest from a common ground. *Competitiveness Review*, Vol. 6 (2), str. 7-26

<sup>110</sup> Corbett, C. i Wassenhove, L.V. (1993) Trade offs? What trade offs? Competence and competitiveness in manufacturing. *Californian Management Review*, 35 (4), str. 107-122

zemlji, a koji utječu na stvaranje prilika za poduzeće. Ono poduzeće koje uspije iskoristiti dostupne prilike i premostiti eventualna ograničenja tržišta ostvaruje jaču konkurentsku poziciju.

Mogu se razlikovati četiri dimenzije koncepta konkurentnosti:

- dugoročna orijentiranost
- kontrola
- relativnost koncepta i
- dinamičnost<sup>111</sup>.

Upravljanje i kontrola nad procesima i resursima značajni su u postizanju konkurentnosti. Niti jedno poduzeće se ne može osloniti samo na trenutne prilike ili povoljnu poziciju na tržištu kao izvor i uporište uspješnog ekonomskog djelovanja. Postizanje konkurentnosti je proces.

Sa stajališta strategije konkurentnosti o kojoj je, između ostalih pisao i Porter<sup>112</sup>, konkurentnost je relativan pojam, odnosno pozicija poduzeća u okviru neke industrije je relativna.

Konkurentnost podrazumijeva dinamičnost poduzeća. Jednom postignute konkurentske prednosti i u skladu s njima pozicija na tržištu će s vremenom dobiti drugačiji značaj, ovisno o ulasku i nastupu drugih rivala. Ukoliko poduzeće želi opstati na tržištu ono mora konstantno razvijati i nadograđivati svoje konkurentske prednosti.

Tehnologija je postala pokretač globalizacije. Sve je veća uloga znanja i inovacija u stjecanju konkurentnosti. Informacijska i komunikacijska tehnologija nude priliku za ekonomsku transformaciju i nastanak novih načina proizvodnje. Jednom od najvećih koristi smatra se upravo interorganizacijska mreža i njen potencijal da transformira proizvodnju na način da dopusti poduzećima da kolaboriraju efikasnije<sup>113</sup>.

Kolaboracija predstavlja strukturirani proces gdje dvoje ili više ljudi ili poslovnih entiteta surađuje u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja, dijeleći znanje, učeći skupa uz konsenzus<sup>114</sup>. Kolaboracija može biti izvor konkurentske prednosti kompanija na način da poslovne jedinice, podružnice i odjeli poduzeća kolaboriraju uspješno, dijeleći znanje i zajednički razvijajući nove proizvode i usluge<sup>115</sup>.

### 6.3. Inovacije i konkurentnost

Sposobnost zemlje, odnosno poduzeća da stvara nove proizvode i usluge važna je za njegov opstanak na tržištu. Štoviše, inovativnost je jedan od ključnih faktora konkurentnosti. Stvarajući inovacije, poduzeća istiskuju slabije i manje inovativne konkurente s tržišta proširujući granice proizvodnje. Na taj način potiču vlastito poslovanje, ali i cjelokupan ekonomski rast zemlje.

<sup>111</sup> Man, T.W,Y, Lau, T. i Chan K.F. (1999) The competitiveness of small and medium enterprisrs. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17

<sup>112</sup> Porter, M. (1985) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press

<sup>113</sup> Grgić, M. i Bilas, V. (2008) *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares Plus

<sup>114</sup> Ibid

<sup>115</sup> Hanse, T. M. i Nohria, N. (2006) How To Build Collaborative Advantage, MITSloan: *Management Review*.

Inovacije rezultiraju stvaranjem novih tržišta, novih proizvoda ili usluga, one mogu pomoći rastu i razvoju malih industrija, a izbaciti one industrije koje nisu inovativne. Upravo su zbog navedenih razloga inovacije bitne za ostvarivanje ekonomskog rasta te rasta i razvoja poduzetništva<sup>116</sup>.

Iako je važnost inovacija neupitna, literatura koja ih objašnjava je oskudna. Točnije, određeni aspekti inovacija kao što su utjecaj eksternih čimbenika na inovativnu sposobnost poduzeća slabo su zastupljeni u studijama i istraživanjima. Najveći dio postojeće literature obuhvaća studije o determinantama inovacija.

Pregledom studija i istraživanja, mogu se izdvojiti četiri determinante koje određuju razinu konkurentnosti neke nacije ili poduzeća:

- kvalificirana radna snaga
- kapital
- vlada i
- kultura<sup>117</sup>.

Svi navedeni čimbenici, osim vlade, djeluju na nacionalnoj razini kao i na razini pojedinačnog poduzeća.

Obrazovana i kvalificirana radna snaga smatra se preduvjetom za razvoj i komercijalizaciju novih proizvoda. Osobito je važno da u zemlji postoji obrazovana radna snaga na području tehnologije i znanosti dostupna za rad u poduzećima jer se najveći broj inovacija ostvaruje upravo putem naprednih tehnologija i povezanih znanja.

Bez financijskih sredstava poduzeće će teško moći realizirati neku inovaciju i još je teže komercijalizirati. Zdrav financijski sustav na nacionalnoj razini omogućiti će poduzećima lakši i jednostavniji pristup potrebnom kapitalu. Međutim, pristup kapitalu ne znači nužno i bolje rezultate poslovanja poduzeća ili veći stupanj inovativnosti. Kapital je nužan preduvjet, ali ispuniti će svoju svrhu samo ako se investira na pravilan način. Ulaganjem u istraživanje i razvoj kako na nacionalnoj razini, tako i na razini poduzeća stvara se poticajno okruženje koje može omogućiti stvaranje novih ideja i širenje znanja.

Uloga vlade u poticanju inovacija očituje su u politikama i mjerama zaštite intelektualnog vlasništva, suradnji sa znanstvenim institucijama i sveučilištima, poticajima razvoju poduzetništva i inovacija, poticanju tehnološkog napretka i dr.

Kultura i inovacije su povezani s obzirom na tri različita aspekta kulture: religijska orijentacija zemlje, zemljopisni položaj i usađene vrijednosti građana<sup>118</sup> zemlje. Postoje mišljenja da religija utječe na razvoj i prihvaćanje inovacija budući da neke vjere potiču na rad, unapređivanje i mijenjanje

---

<sup>116</sup> Utterback, J. (1994) *Mastering the Dynamics of Innovation*. Cambridge, MA: HBS Press i Chandy, R., i Tellis, G. (2000) The Incumbent's Curse? Incumbency, Size and Radical Product Innovation *Journal of Marketing*, 64, 1-17

<sup>117</sup> Tellis, G.J., Prabhu J.C. i Chandy R.K. (2008) Radical innovation in firms across nations. Dostupno na: <http://www-rcf.usc.edu/~tellis/nations.pdf> [13.10.2009.]

<sup>118</sup> Ibid



okruženja, dok druge vjere uče vjernike na odricanje zemaljskih blagodati jer prava nagrada se ostvaruje u životu poslije smrti<sup>119</sup>.

Landes smatra da geografski položaj zemlje također može utjecati na stvaranje i prihvaćanje inovacija. Zemlje koje su bliže ekvatoru imaju toplu klimu, obiluju florom i faunom i žive usporenijim tempom života s manje poticaja za rad i inovacije. S druge strane, u zemljama s hladnijom klimom ljudi će biti više motivirani na aktivnosti, rad i inoviranje<sup>120</sup>.

Hofstede<sup>121</sup> je istraživao utjecaj specifičnih vrijednosti koje se uče i cijene u pojedinim narodima i njihov utjecaj na stvaranje i prihvaćanje inovacija. Zemlje se razlikuju ovisno o tome da li su u njima prihvaćene vrijednosti individualizma ili kolektivizma, o stavu prema riziku, o odnosu snaga i prava muškaraca i žena i sl. Iz tih razlika proizlaze i različiti stavovi o inovacijama.

Koncept inovacija valja promatrati i s aspekta *inputa* koji se ulažu i *outputa* koji su rezultat inovacija<sup>122</sup>. Kada se govori o *inputima* koji se ulažu misli se na ulaganja u istraživanje i razvoj, ulaganja u razvoj tehnologije, ulaganja u stvaranje i poticanje rada znanstvenih institucija. *Outputi* inovacija su noviteti, bilo da je riječ o novim proizvodima, uslugama, poluproizvodima i slično. Jedna od uobičajenih mjera *outputa* inovacija je broj zahtjeva za zaštitom patenata.

Razvoj i stvaranje inovacija početna su faza inovacijskog procesa, a prihvaćanje tih inovacija je završna faza. Kako bi inovacije dobile i praktičnu primjenu, osobito ako je riječ o proizvodima i uslugama koje se nude na potrošačkom tržištu, potrošači moraju biti spremni isprobati novitete. Upravo se tim aspektom bavi Institut za inovacije i informacijsku produktivnost (eng. *The Institute for Innovation and Information Productivity*). Institut je razvio indeks povjerenja u inovacije (eng. *Innovation Confidence Index*). Ovaj indeks obuhvaća tri dimenzije povjerenja u inovacije: spremnost za kupnjom novih proizvoda ili usluga, spremnost za korištenje proizvoda ili usluga koji uključuju nove tehnologije te vjerovanje da će novi proizvod ili usluga poboljšati kvalitetu života korisnika.

---

<sup>119</sup> Landes, D. (1998) *The Wealth and Poverty of Nations: why some are so rich and others so poor*. London, : Tellis, G.J., Prabhu J.C. i Chandy R.K. (2008) Radical innovation in firms across nations. Dostupno na: <http://www-rcf.usc.edu/~tellis/nations.pdf> [13.10.2009.]

<sup>120</sup> Ibid

<sup>121</sup> Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values Cross Cultural Research and Methodology*. Newbury Park, CA: Sage Publ.

<sup>122</sup> UNCTAD secreteriat, Best practices in financial innovations for SME's. Dostupno na: [http://www.unctad.org/en/docs/c3d43\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/c3d43_en.pdf) [12.10.2009.]