



Centar za politiku razvoja
malih i srednjih poduzeća i poduzetništva

SMEs and Entrepreneurship
Policy Center

KAKO POTAKNUTI I POVEĆATI IZVOZNU ORIJENTACIJU HRVATSKIH TVRTKI?

*Zaključci i preporuke CEPOR-ovog okruglog stola
održanog 28. svibnja 2019.*

Policy osvrt

HOW TO ENCOURAGE AND INCREASE EXPORT ORIENTATION OF CROATIAN COMPANIES?

*Conclusions and recommendations from
CEPOR's round table held on May 28, 2019*

Policy brief

AUTORICE / AUTHORS:
Mirna Oberman
Sunčica Oberman Peterka

ZAGREB

Lipanj 2019.
June 2019



Uvod

Internacionalizacija poslovanja predstavlja ekspanziju ekonomskih aktivnosti poduzeća izvan nacionalnih granica. Internacionalizacija nije samo izvoz, već uključuje aktivnosti kao što su međunarodna suradnja, sudjelovanje u profesionalnim poslovnim mrežama te uključivanje u globalne lance vrijednosti. Poduzeća su motivirana na izlazak na strana tržišta iz više razloga¹:

- Potreba i / ili mogućnost za povećanjem prodaje
- Diverzifikacija rizika
- Približavanje kupcima
- Smanjivanje troškova proizvodnje, rada, materijala
- Želja za rastom uz ograničenja domaćeg tržišta.

Iako se najčešće povezuje s velikim poduzećima, internacionalizacija malih i srednjih poduzeća rastućeg je značaja radi velikog udjela koji mala i srednja poduzeća imaju u nacionalnim ekonomijama. U Europskoj uniji 99,8% svih poduzeća su mala i srednja poduzeća koja zapošljavaju 66,7% svih zaposlenih. Internacionalizacija ima mnoge prednosti i u direktnoj je vezi s boljim performansama, međutim, istraživanja pokazuju da europska mala i srednja poduzeća nisu sklona internacionalizaciji - jedno od pet malih i srednjih poduzeća je izvoznik², a samo ih 3% ima podružnice, odnosno, predstavnštva u inozemstvu.

Hrvatska je punopravna članica Europske unije od 2013. godine što omogućuje hrvatskim poduzećima pristup jedinstvenom tržištu od preko 450 milijuna stanovnika na kojem bi trebala tražiti svoju priliku za širenje poslovanja. U zemljama veličine Hrvatske, internacionalizacija predstavlja ključnu dugoročno isplativu strategiju za gospodarski rast i zapošljavanje. Međutim, podaci o performansi hrvatskog gospodarstva ukazuju na nedovoljno iskorišten potencijal izvoznih aktivnosti. Ukupan izvoz Republike Hrvatske od siječnja do prosinca 2018., prema podacima³ Državnog zavoda za statistiku, iznosio je oko 108 milijardi kuna, a ukupan uvoz iznosio je oko 176 milijardi kuna te je pokrivenost uvoza izvozom smanjena sa 64% u 2017. godini na 61,2% u 2018. godini. Izvoz je u 2018. godini porastao za 2,9%, a u isto vrijeme uvoz je rastao za 7,4 %, što predstavlja

ozbiljan izazov za hrvatsko gospodarstvo, ali i priliku za rast mnogih tvrtki koje bi kroz povećanje izvoza mogle povećati svoju konkurentnost i uspješnost. Poduzeća izvoznici u hrvatskom gospodarstvu čine 15% poduzeća, koja zapošljavaju 52% ukupno zaposlenih; sudjeluju sa 68% u ukupno ostvarenoj dobiti, sa 66,9% u ukupno ostvarenim prihodima, 64% u investicijama i sa 70% u ukupno ostvarenim ulaganjima u razvoj⁴. Mikro i mala poduzeća⁵ sudjelovala su sa 25,9 % u ukupnom izvozu 2016. godine.

Kada je o internacionalizaciji riječ, u Hrvatskoj je i dalje najveći fokus na većim poduzećima, no podrška koju ona trebaju prilikom internacionalizacije nije ista kao podrška koju trebaju mala i srednja poduzeća koja čine 99,7% hrvatskog gospodarstva⁶ i kojima internacionalizacija poslovanja predstavlja veći problem.

Prema istraživanju *Global Entrepreneurship Monitor - GEM*⁷ za 2018. godinu, u Hrvatskoj je malo „odraslih“⁸ poduzeća te malo rastućih⁹ poduzeća, koja su prirodno orientirana na inovativnost u stvaranju novih proizvoda te izvoz. U Hrvatskoj je tehnološka opremljenost malih i srednjih poduzeća iznad prosjeka EU, ali je inovativnost u korištenju tih tehnologija za stvaranje novih proizvoda ispod prosjeka EU, što direktno utječe na konkurenčnost poduzeća i mogućnost izvoza.

Kako bi se potaknula diskusiju o problematici internacionalizacije malih i srednjih poduzeća, CEPOR je u svibnju 2019. godine organizirao okrugli stol u suradnji s Ekonomskim fakultetom u Osijeku i Raiffeisen bankom. Na okruglom stolu, sudjelovali su: **Mirela Alpeza iz CEPOR-a i Ekonomskog fakulteta u Osijeku, Eriikka Paavilainen Mäntymäki sa Turku School of Economics iz Finske, Sunčica Oberman Peterka sa Ekonomskog fakulteta u Osijeku, Nataša Kalauz, vlasnica konzultantske tvrtke Go Global kao moderatorica panel diskusije te poduzetnici/**

4 Prezentacija Darinko Bago, 14. Konvencija hrvatskih izvoznika, lipanj 2019.

5 Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom, prema veličini poduzeća, Državni zavod za statistiku

6 Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. (2019). CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb.

7 Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? (2019). CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb. <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf>

8 U GEM istraživanju „odrasla“ poduzeća su ona koja su starija od 42 mjeseca.

9 GEM istraživanje rastuća poduzeća definira pomoću pet kriterija: korištenje novih tehnologija, inovativnost u razvoju novih proizvoda, izloženost konkurenčiji, izvozna orijentacija i očekivanje novih zapošljavanja.

- 1 Oberman Peterka, S., Erceg A., Koprivnjak, T. (2019). Policy Recommendations for SMEs Internationalization Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2019
- 2 Supporting the internationalisation of SMEs, Good practice selection, European Comission, 2008
- 3 Robna razmjena Hrvatske sa inozemstvom, konačni podaci, Državni zavod za statistiku, svibanj 2019.



izvoznici: Josip Kustić - Poslovna inteligencija, Petar Šimić - Primacošped, Tomislav Knezović – Prostoria, Goran Vrabec - Volim ljuto i Toni Jurčić iz Raiffeisen banke.

Eriikka Paavilainen-Mantymaki, profesorica s Turku School of Economics, istaknula je kako je u Finskoj, gdje mala i srednja poduzeća također čine 99,7% gospodarstva, omogućeno relativno lako osnivanje tvrtki, ali je prisutan problem spore administracije u institucijama koje pružaju podršku u internacionalizaciji poslovanja. Zbog toga se vlasnici malih poduzeća oslanjaju jedni na druge i umrežavaju kako bi zajedničkim snagama odgovorili na zahtjeve inozemnih tržišta. Umrežavanje, s naglaskom na organsko umrežavanje, bitan je stoga čimbenik koji omogućava internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća i brži put do globalnih tržišta. U Finskoj podršku pri internacionalizaciji poslovanja dobivaju nove tvrtke usmjerene na međunarodno tržište od samog početka djelovanja i poduzeća koja ostvaruju brzi rast, a nacionalne inovacijske strategije se kontinuirano aktualiziraju kako bi facilitirale poticanje izvoza i nastanak inovacijskih hubova.

Kao važan trenutak u razvoju finske ekonomije ističe se „pad“ Nokije, koji je potaknuo stvaranje start-upova, malih tvrtki, te otvorio nove mogućnosti za nova zapošljavanja.

Sunčica Oberman Peterka, profesorica na Ekonomskom fakultetu u Osijeku i članica istraživačkog tima GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* Hrvatska, istaknula je da je ključni problem poduzetništva u Hrvatskoj značajan udio poduzetnika koji pothvate pokreću „iz nužde“, a ne „iz prilike“. Naime, radi se o osobama koji često nemaju ni potrebna znanja ni samopouzdanje za poduzetništvo, zbog čega ne rezultiraju stvaranjem novih radnih mesta i nisu okrenuti ka internacionalizaciji poslovanja.

Mala i srednja poduzeća, istaknula je Oberman Peterka, trebaju se okrenuti internacionalizaciji, a kako bi bila uspješna važno je ulagati u obrazovanje radi bolje pripremljenosti za izlazak na strana tržišta. Bez konkurentnog, internacionaliziranog obrazovanja nema ni internacionaliziranog gospodarstva. Jedan od načina ostvarenja ovih ciljeva je i kvalitetnije povezivanje sa znanstveno-istraživačkom zajednicom i visokoobrazovnim institucijama. Dobar primjer takvog povezivanja je i INTENSE¹⁰ – Erasmus+ projekt

financiran sredstvima EU, u kojem je sudjelovao Ekonomski fakultet u Osijeku i čiji cilj je bio pomoći u internacionalizaciji poslovanja malih i srednjih poduzeća. Također, kao najveće probleme Oberman Peterka ističe i nedostatak potpora malim i srednjim poduzećima u širenju na strana tržišta, tj. mali broj potpora koje pokrivaju njihove specifične potrebe.

Tijekom okruglog stola, u panel diskusiji, poduzetnici izvoznici opisali su svoja iskustva i izazove vezano uz internacionalizaciju poslovanja.

Petar Šimić je direktor logističke tvrtke Primacošped koji se bavi međunarodnim transportom, špedicijom i logistikom. Djelatnost ove tvrtke je sama po sebi međunarodna, a za internacionalizaciju poslovanja su se odlučili prije nekoliko godina budući da su se odluke vezane uz logistiku i međunarodni transport preselile iz Zagreba u veće regionalne centre poput Budimpešte i Varšave, a kasnije i Amsterdam i Brisel. Kroz internacionalizaciju vlastitog poslovanja, počeli su koristiti i fondove EU kroz program Internacionalizacija poslovanja MSP-ova¹¹. Sredstva su dobro iskoristili, te prezentirali svoje usluge na kvalitetan način što je rezultiralo osvajanjem novih klijenata iz Kanade, Australije i Amerike. Iako su programi vezani uz internacionalizaciju poslovanja u posljednjih nekoliko godina napredovali, manje im je sporost institucija kod donošenja odluke o dodjeli sredstava, ograničen i kratak vremenski rok za realizaciju koji ograničavaju dobro planiranje i iskorištavanje sredstava za odlazak na sajmove koji donose najveću korist. Unatoč ovim manama, Šimić zaključuje da im je program pomogao u internacionalizaciji poslovanja, te i drugim poduzetnicima savjetuje da se prijave.

Tomislav Knezović je direktor i osnivač Prostorie, tvrtke koja se bavi proizvodnjom industrijskog i dizajnerskog namještaja. Tvrtka djeluje od 2011. godine, a izvozi u preko šezdeset zemalja i koristi sredstva EU fondova.¹²

partneri u projektu su : Hochschule für Technik und Wirtschaft – HTW Berlin, Njemačka, University of Applied Sciences Utrecht, Nizozemska, University of Applied Sciences LTD TUAS – Turku, Finska, UC Leuven Limburg, Belgija Ekonomski fakultet Osijek
Cilj ovog projekta je poticanje poduzetničkog ponašanja i internacionalizacije studenata s ciljem povećanja zapošljivosti studenata projektnih partnera. www.intense.efos.hr

11 <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/internacionalizacija-poslovanja-msp-ova/>
<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/internacionalizacija-poslovanja-msp-ova-faza-ii/>

12 <https://www.prostoria.eu/hr/eu-fond/>



Knezović smatra da poduzetnici ne mogu čekati na volju i zrelost nacionalne politike za stvaranje povoljnijih prilika za izvozno orijentirane tvrtke. Prostoria se sa svojim proizvodima orijentirala na svjetsko tržište, a kako bi u tome uspjeli, razvili su originalne, inovativne i drugačije proizvode. Svoj put do internacionalizacije poslovanja našli su kroz sajmove, ali pritom je je važno pametno odabrati sajmove i napraviti kvalitetnu pripremu prezentacijskih materijala. Svi ti promišljeni koraci doveli su ih do tvrtke koja danas ima 40 grupa proizvoda, kupce u više od 60 zemalja, preko 800 kupaca i plasirane vlastite proizvode u više od 450 salona u cijelom svijetu.

Goran Vrabec, vlasnik je brenda Volim ljuto. Tvrtka je usmjereni na poljoprivrednu proizvodnju i uzgoj *chili* papričica, preradu papričica u ljute umake i druge *premium* proizvode od *chili* papričice. Trenutno je tvrtka fokusirana na domaće tržište, a svoje proizvode izvozi u svega nekoliko zemalja. Kao glavnu prepreku izvozu i internacionalizaciji vidi u nedostatnoj količini vlastite proizvodnje, potrebnim dodatnim finansijskim sredstvima za širenje proizvodnje i nedostatku informacija, znanja i vremena kako koristiti sredstva EU. Obzirom da se radi o mikro poduzeću, ne žele se usmjeriti samo na jednog vanjskog igrača i biti ovisni samo o njemu, a kao glavni izvor financiranja rasta, vlasnik vidi bankarske kredite, te nije spremna na uključivanje strateških ulagača u svrhu povećanja kapaciteta.

Josip Kusić, direktor je Customer Success odjela Poslovne inteligencije, tvrtke koja je specijalizirana za područje analitike, integracije podataka i *data privacy-a*. Poslovna inteligencija ima urede u Zagrebu, Ljubljani, Beogradu, Podgorici, Sarajevu, Beču i Londonu te ostvaruje više od 50% prihoda od poslovanja na inozemnim tržištima. Uz postojeće klijente i projekte u Hrvatskoj i regiji, značajne projekte trenutno imaju u Velikoj Britaniji, Bugarskoj, Austriji te Švicarskoj, a putem partnera pokušavaju plasirati inovativna rješenja po cijelom svijetu i na taj način promovirati znanje i proizvode. Prilikom internacionalizacije, najviše su se pouzdali u sebe i svoje znanje, proučavali tržišta na kojima su željeli poslovati, te razmjenjivali iskustva sa drugim tvrtkama izvoznicima. Smatra da je za internacionalizaciju važno biti prisutan na samoj lokaciji ili imati na toj lokaciji partnera od povjerenja. Iako su tvrtka koja se bavi implementacijom rješenja i konzultantskim uslugama te veliki broj usluga realiziraju udaljenim putem, za prodaju i plasman proizvoda i rješenja je od velike važnosti biti prisutan

na lokaciji klijenta. Tvrtka u poslovanju koristi i EU sredstva¹³, pretežito za dodatan razvoj i pozicioniranje svojih proizvoda i rješenja na svjetskom tržištu, no ponekad se pokazuje i nedostatak takvih izvora sredstava u relativnoj sporosti institucija u njihovom odobravanju. Prema riječima Kusića - na neke stvari u poslu se ne može čekati, pogotovo u IT sektoru u kojem se stvari vrlo brzo mijenjaju.

Toni Jurčić, izvršni direktor sektora gospodarstva i poduzetništva u Raiffeisen banci, istaknuo je da Raiffeisen banka nastoji putem različitih aktivnosti i svoje poslovne mreže olakšati internacionalizaciju i otvoriti prostor malim i srednjim poduzećima na stranim tržištima. Istaknuo je da banke postaju svjesne da ne mogu na isti način „obrađivati“ velika i mala poduzeća i predviđa pomake što se tiče jednostavnosti odobravanja kredita za mala poduzeća.





Na temelju prezentacija i diskusije, u zaključnom dijelu okruglog stola sudionici su se složili oko sljedećih zaključaka i preporuka:

1

Preporuka 1:

Postoje programi i mjere podrške za internacionalizaciju poslovanja malih i srednjih poduzeća, međutim informacije o njihovoj raspoloživosti su nedovoljno prepoznate među poduzetnicima, što ukazuje na potrebu za boljom promocijom mjera i programa.

4

Preporuka 4:

Potrebitno je stvoriti platformu za umrežavanje malih i srednjih poduzeća orijentiranih na izvoz, u koju je važno uključiti različite institucije koje pružaju podršku njihovom razvoju. Ostvarivanjem kontakata i suradnjom, mala i srednja poduzeća mogu ojačati svoj izvozni kapacitet, po uzoru na primjere dobre prakse poduzeća iz Finske.

2

Preporuka 2:

Programi i mjere podrške za internacionalizaciju su preopćenite, i trebaju biti prilagođene specifičnim potrebama poduzetnika, naročito mikro i malim poduzećima čije potrebe za podrškom su drugačije od velikih poduzeća koja na raspolaganju imaju veće resurse, a često i posebne odjele koji su zaduženi za izvozne aktivnosti poduzeća.

5

Preporuka 5:

Ključnu ulogu pri pružanju podrške kod internacionalizacije poslovanja malih i srednjih poduzeća trebaju imati Hrvatska banka za obnovu i razvitak - HBOR i Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije - HAMAG BICRO s obzirom na konzervativan pristup kod financiranja poduzetničke aktivnosti komercijalnih banaka.

3

Preporuka 3:

Provedba postojećih programa podrške internacionalizaciji poslovanja je prespora – potrebno je ubrzati proces odobravanja sredstava kako bi poduzetnici mogli planirati i provoditi promotivne i druge pripremne i provedbene aktivnosti vezano uz internacionalizaciju.

Za razliku od velikih poduzeća, mala poduzeća se prilikom internacionalizacije suočavaju s dodatnim izazovima koji su posljedica ograničenih resursa kojima raspolažu, manjka znanja i vještina te institucionalne podrške ovom procesu. Kako bi se ostvarili pomaci u internacionalizaciji, potrebno je bolje razumjeti specifične izazove s kojima se suočavaju mala i srednja poduzeća kao najveći dio gospodarstva i omogućiti im savladavanje tih prepreka kroz odgovarajuće mjere podrške kako bi internacionalizacija postala ključna strategija njihovog rasta i razvoja.



Dobra praksa u poticanju internacionalizacije

Pojedine zemlje Europske unije veliku pažnju usmjeravaju na poticanje internacionalizacije malih i srednjih poduzeća jer na taj način omogućuju rast sveukupnog gospodarstva. U nastavku su prikazani neki od primjera dobre prakse poticanja internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u Europskoj uniji.

Finska: KiVi projekt - <https://ek.fi/en/>

Cilj projekta je stvoriti platformu na kojoj će biti prezentirane relevantne informacije vezane uz internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća. Lokalne institucije organiziraju poludnevne ili cijelodnevne seminare u formi predavanja, prezentacija slučajeva i organiziranja malog sajma na kojem zainteresirani mogu predstaviti svoje proizvode i usluge. Na svakom seminaru, po mogućnosti, u organizaciju su uključeni lokalni akteri kako bi se poduzetnicima pružile relevantne informacije vezane uz internacionalizaciju. Informacije i prezentacije sa seminara dostupne su i preko web stranice.

Češka: BusinessInfo.cz - www.businessinfo.cz

Portal koji predstavlja *one stop shop* te objedinjuje informacije različitih vladinih / nevladinih institucija, agencija i udruženja vezanih uz internacionalizaciju. Izvozni web namijenjen je prvenstveno malim i srednjim poduzećima i izvoznicima početnicima koji na ovom portalu imaju pristup svim relevantnim informacijama na jednom mjestu.

Nizozemska: SME and cross-border finance - www.internationaalondernemen.nl/mkb-financiering

Cilj ovog programa je na transparentan način pružiti informacije o dostupnim proizvodima koje nudi privatni i javni sektor, EU i druge institucije. Na web stranici se nalaze informacije o osiguranju izvoza, međunarodnim kreditnim rejtinzima, ali i *venture kapitalu*, faktoringu, *leasingu*, itd., koje mogu biti korisne za međunarodno financiranje. Naizgled heterogeni proizvodi su homogenizirani i prikazani na jednostavan i *user friendly* način. Ciljna skupina su nizozemska mala i srednja poduzeća koja izvoze, investiraju i sudjeluju u međunarodnim aktivnostima, a indirektno služi i konzultantima.

Mađarska: Mertekado Gazdasagi Portal - www.itd.hu

Ovom inicijativom namjera je osnovati mrežu kojom će mađarska mala i srednja poduzeća promovirati svoje izvozne aktivnosti. Cilj je razmjena znanja i iskustva na način da se kombinira učenje, umrežavanje i stvaranje partnerstva u svrhu povećanja prodaje i širenja na treća tržišta. Ciljna grupa projekta su mala i srednja poduzeća s 10 i više zaposlenika, godišnjim prihodom od minimalno 150.000 eura, te izvoznim potencijalom. Projekt se sastoji od 3 faze:

- Izbor 25-30 poduzetnika, te izbor mentora iz velikih poduzeća koji mogu pomoći malim i srednjim poduzećima svojim iskustvom u izvoznim aktivnostima;
- Stvaranje timova predstavnika malih i srednjih poduzeća i mentora te razmjena iskustava tijekom jednog mjeseca kroz radionice i treninge;
- Mjesečno savjetovanje i radionice tijekom godine dana kako bi se povećalo znanje iz upravljanja malim i srednjim poduzećima, te ostvarili kontakti među sudionicima. Radionice vode eksperti iz velikih poduzeća, ministarstava / agencije za promociju izvoza i ulaganja. Teme mjesečnih radionica biraju i predstavnici malih i srednjih poduzeća.



CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva je neovisni *policy* centar koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. CEPOR je osnovan 2001. godine na temelju sporazuma između Vlade Republike Hrvatske i Instituta Otvoreno društvo Hrvatska.

Institucionalni osnivači CEPOR-a su: Ekonomski institut Zagreb, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku - Ekonomski fakultet u Osijeku, Institut za međunarodne odnose Zagreb, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, REDEA Razvojna

agencija Međimurje – Čakovec, IDA Istarska razvojna agencija – Pula, Centar za poduzetništvo Osijek, Institut Otvoreno društvo Hrvatska i UHIPP Udruga hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva.

Misija CEPOR-a je utjecati na javno-političko okruženje naglašavajući ulogu poduzetništva, te malih i srednjih poduzeća na razvoj gospodarstva Hrvatske. CEPOR želi doprinijeti oblikovanju poduzetničke kulture, te stvaranju stimulativnog institucionalnog i regulatornog okvira za poduzetničko djelovanje.



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih
i srednjih poduzeća i poduzetništva

Trg J.F. Kennedy-a 7,
Zagreb, Hrvatska
www.cepor.hr



Introduction

Internationalisation of business represents expansion of economic activities of enterprises outside national borders. Internationalisation is not only exports, but includes activities such as international cooperation, participation in professional business networks, and inclusion in global value chains. Enterprises are motivated to enter foreign markets for several reasons¹:

- Need and / or opportunity to increase sales,
- Diversification of risk,
- Getting closer to buyers,
- Reduction of production, labour and material costs,
- Desire for growth and limitations of the domestic market.

Although it is most commonly associated with large enterprises, internationalisation of small and medium-sized enterprises is growing in importance due to the large share of SMEs in national economies. In the European Union, 99.8% of all enterprises are small and medium-sized enterprises employing 66.7% of all employees. Internationalisation has many advantages and is directly related to better performance; however, research shows that European small and medium-sized enterprises are not prone to internationalisation – one in five SMEs is an exporter², and only 3% have subsidiaries or affiliates abroad.

Croatia is a full member of the European Union since 2013, which enables Croatian enterprises to access the single market of over 450 million people at which they should seek opportunities to grow their business. In countries the size of Croatia, internationalisation is a key long-term viable strategy for economic growth and employment. However, data on performance of the Croatian economy point to the under-utilized potential of export activities. According to the data of the Croatian Bureau of Statistics³, the total exports of the Republic of Croatia from January to December 2018, amounted to about HRK 108 billion, while total imports amounted to about HRK 176 billion, and the export to import ratio declined from 64% in 2017 to 61.2% in 2018. Exports rose by 2.9% in 2018, while at the same time imports grew by 7.4 %, which is a

serious challenge for the Croatian economy, but also an opportunity for growth of many enterprises, which could increase their competitiveness and performance through increased exports. Exporters make up 15% of enterprises in the Croatian economy, accounting for 52% of total employment; they participate with 68% in total profit, with 66.9% in total revenues, 64% in investments and with 70% in total realized investments in development⁴. Micro and small-sized enterprises⁵ participated with 25.9 % in total exports in 2016.

When it comes to internationalisation, the focus in Croatia is still primarily on large enterprises, but the support they need for internationalisation is not the same as the support needed by small and medium-sized enterprises, which make up 99.7% of the Croatian economy⁶ and for whom internationalisation of business is a bigger problem.

According to the Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2018 survey⁷ in Croatia, there are few "established"⁸ enterprises and few growing enterprises⁹, which are naturally oriented towards innovation in creating new products, and exports. In Croatia, technological equipment of small and medium-sized enterprises is above the EU average, but innovation in the use of these technologies to create new products is below the EU average, which directly affects competitiveness of enterprises and the ability to export.

In order to facilitate discussion on the issue of internationalisation of small and medium-sized enterprises, in May 2019 CEPOR organised a round table in cooperation with the Faculty of Economics in Osijek and Raiffeisen Bank. The round table was attended by: **Mirela Alpeza from CEPOR and Faculty of Economics in Osijek, Eriikka Paavilainen Mäntymäki from Turku School of Economics, Finland**,

4 Presentation by Darinko Bago, 14th Convention of Croatian Exporters, June 2019

5 Foreign trade in goods of the Republic of Croatia, by enterprise size, Croatian Bureau of Statistics

6 Small and Medium Enterprises Report – Croatia 2018 (2019). CEPOR – SMEs and Entrepreneurship Policy Centre, Zagreb.

7 What makes Croatia a (non)entrepreneurial country? (2019). CEPOR – SMEs and Entrepreneurship Policy Centre, Zagreb. <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf>

8 In the GEM survey, "established" enterprises are those that are older than 42 months.

9 GEM survey defines growing enterprises using five criteria: use of new technologies, innovation in new product development, exposure to competition, export orientation and expectation of new employment.

1 Oberman Peterka, S., Erceg A., Koprivnjak, T. (2019). Policy Recommendations for SMEs Internationalization Faculty of Economics in Osijek, Osijek, 2019

2 Supporting the internationalisation of SMEs, Good practice selection, European Commission , 2008

3 Foreign trade in goods of the Republic of Croatia, final data, Croatian Bureau of Statistics, May 2019



Sunčica Oberman Peterka from Faculty of Economics in Osijek, Nataša Kalauz, owner of Go Global consulting firm as panel discussion moderator, and entrepreneurs/exporters: Josip Kustić – Poslovna inteligencija, Petar Šimić – Primacošped, Tomislav Knežović – Prostoria, Goran Vrabec – Volim ljuto and Toni Jurčić from Raiffeisen Bank.

Eriikka Paavilainen-Mantymäki, professor at the Turku School of Economics, pointed out that in Finland, where small and medium-sized enterprises also make up 99.7% of the economy, it is relatively easy to start a company but there is a problem of slow administration in institutions providing support to internationalisation of business. This is why small business owners rely on each other and build networks to jointly meet the demands of foreign markets. Networking, with an emphasis on organic networking, is therefore an important factor that enables internationalisation of small and medium-sized enterprises and a faster route to global markets. In Finland, support for internationalisation of business is provided to new enterprises focused on the international market since the very beginning of operations and to fast-growing enterprises, and national innovation strategies are continually updated to facilitate stimulation of exports and emergence of innovation hubs.

The “fall” of Nokia, which spurred the creation of start-ups, small firms, and opened up new opportunities for new employment, is highlighted as an important moment in the development of the Finnish economy.

Sunčica Oberman Peterka, professor at the Faculty of Economics in Osijek and a member of the GEM – Global Entrepreneurship Monitor Croatia research team, pointed out that significant share of entrepreneurs who start ventures “out of necessity” and not “because of opportunity” is the key issue in entrepreneurship in Croatia. Namely, these are people who often lack the necessary knowledge and self-confidence for entrepreneurship, because of which their ventures do not result in job creation and are not oriented towards internationalisation of business.

Small and medium-sized enterprises, said Oberman Peterka, should turn to internationalisation, and in order to be successful, it is important to invest in education so as to achieve better preparedness for entry into foreign markets. Without a competitive, internationalised education, there is no internationalised economy. One of the ways of achieving these goals is better connecting with the

scientific-research community and higher education institutions. A good example of such a connection is INTENSE¹⁰ – Erasmus+ project financed by the EU, in which the Faculty of Economics in Osijek participated, whose aim was to aid in internationalisation of business of small and medium-sized enterprises. Oberman Peterka also emphasizes the lack of supports for small and medium-sized enterprises for expanding into foreign markets, that is, a small number of supports that cover their specific needs

During the round table, in panel discussion, entrepreneurs exporters described their experiences and challenges related to internationalisation of business.

Petar Šimić is the director of logistics company Primacošped specialising in international transport, freight forwarding and logistics. This company's activity is international in itself, and they have decided to internationalise their business several years because the decisions related to logistics and international transport moved from Zagreb to larger regional centres such as Budapest and Warsaw, and later to Amsterdam and Brussels. Through the internationalisation of their business, they have also started using EU funds through the SME Business Internationalisation Programme¹¹. They used the funds well, and presented their services in a quality manner, which resulted in winning new clients from Canada, Australia and America. Although the programmes related to internationalisation of business have progressed over the last few years, their flaws include slowness of institutions when making decisions on allocation of resources, limited and short time-frame for implementation, which limit good planning and utilisation of funds for attending trade fairs that bring the greatest benefit. Despite these shortcomings, Šimić concludes that the programme has helped them internationalise operations, and advises other entrepreneurs to apply.

10 INTENSE – INTernational ENtrepreneurship Skills Europe: partners in the project are: Hochschule für Technik und Wirtschaft – HTW Berlin, Germany, University of Applied Sciences Utrecht, Netherlands, University of Applied Sciences LTD TUAS – Turku, Finland, UC Leuven Limburg, Belgium, Faculty of Economics in Osijek

The aim of this project is to stimulate entrepreneurial behaviour and internationalisation of students with the goal of increasing the employability of project partners' students. www.intense.efos.hr

11 <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/internacionalizacija-poslovanja-msp-ova/>
<https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/internacionalizacija-poslovanja-msp-ova-faza-ii/>



Tomislav Knezović is the director and founder of Prostoria, a company that manufactures industrial and designer furniture. The company has been operating since 2011, exports to over sixty countries and uses financing from EU funds¹². Knezović believes that entrepreneurs cannot afford to wait for the will and maturity of national politicians to create more favourable opportunities for export-oriented companies. With its products, Prostoria focuses on worldwide markets, and in order to succeed, they have developed original, innovative and different products. They have found their path to internationalisation of business through trade fairs, but in doing so it is important to choose fairs wisely and prepare quality presentation materials. All of these thought-through steps led to a company that today has 40 groups of products, buyers in 60 countries, over 800 buyers, and own products presented in more than 450 showrooms all over the world.

Goran Vrabec is the owner of the Volim ljuto brand. The company is focused on agricultural production and cultivation of chilli peppers, processing peppers into hot sauces and other premium chilli pepper products. Currently, the company is focused on the domestic market and exports its products to only a few countries. Insufficient quantity of own production, required additional financial resources to expand production and the lack of information, knowledge and time to use EU funds are perceived as major obstacles to exports and internationalisation. Given that this is a micro company, they do not want to focus on only one external player and depend only on them, and the owner sees bank loans as the main source of growth financing, and is not ready to involve strategic investors in order to increase capacity.

Josip Kustić is the director of the Customer Success department of Poslovna inteligencija, company specialising in analytics, data integration and data privacy. Poslovna inteligencija has offices in Zagreb, Ljubljana, Belgrade, Podgorica, Sarajevo, Vienna and London, and generates more than 50% of income from operations in foreign market. Along with existing clients in Croatia and the region, they currently have significant projects in the United Kingdom, Bulgaria, Austria and Switzerland, and through their partners they are trying to market their innovative solutions around the world and thus promote their knowledge and products. When implementing internationalisation,

they relied on themselves and their own knowledge the most, studied the markets in which they wanted to do business, and exchanged experiences with other export companies. He believes that for success of internationalisation it is important to be present at location or have a trusted partner at that location. Although they are a company engaged in the implementation of solutions and consulting services, and they perform a large number of their services remotely, for sale and placement of products and solutions, it is of great importance to be present at the client's location. The company is also using EU funds¹³, mainly for further development and positioning of their products and solutions on the world market, but sometimes disadvantages of such sources of funding show in the relative slow pace of institutions when approving them. According to Kustić, there are some things in business that you cannot wait for, especially in the IT sector where things change very quickly.

Toni Jurčić, executive director of the economy and entrepreneurship sector in Raiffeisen Bank, emphasised that Raiffeisen Bank, through various activities and its business network, seeks to facilitate internationalisation and open space to small and medium-sized enterprises in foreign markets. He pointed out that banks are becoming aware that they cannot "handle" large and small companies in the same way, and foresees advances with regard to simplicity of loan approval to small businesses.



12 <https://www.prostoria.eu/hr/eu-fond/>

13 <http://www.inteligencija.com/?s=EU>



Based on the presentations and discussion, in the final part of the round table participants agreed on the following conclusions and recommendations:

1

Recommendation 1:

There are programmes and support measures for internationalisation of business of small and medium-sized enterprises, but information on their availability are insufficiently recognised among entrepreneurs, which indicates the **need for better promotion of measures and programmes.**

4

Recommendation 4:

It is necessary to **create a platform for networking of export-oriented small and medium-sized enterprises**, in which is important to include various institutions that provide support to their development. By establishing contacts and through cooperation, small and medium-sized enterprises can strengthen their export capacity, modelled on examples of good practice of Finnish companies.

2

Recommendation 2:

Programmes and support measures for internationalisation are too broad, and **need to be tailored to the specific need of entrepreneurs, especially micro and small enterprises** whose support needs are different from those of large companies that have greater resources at their disposal, and often special departments in charge of export activities.

5

Recommendation 5:

Croatian Bank for Reconstruction and Development – HBOR and Croatian Agency for SMEs, Innovations and Investments – HAMAG BICRO should have the key role in providing support to internationalisation of business of **small and medium-sized enterprises**, given the conservative approach of commercial banks when financing entrepreneurial activity.

3

Recommendation 3:

The implementation of existing support programmes for internationalization of business is too slow – it is necessary to **accelerate the process of approving funds** so that entrepreneurs can plan and implement promotional and other preparatory and implementation activities related to internationalisation.

Unlike large companies, when implementing internationalisation, small businesses are faced with additional challenges resulting from limited resources at their disposal, and lack of knowledge and skills and institutional support to this process. In order to achieve progress in internationalisation, it is necessary to better understand the specific challenges faced by small and medium-sized enterprises as the largest part of the economy and enable them to overcome these obstacles through appropriate support measures, so that internationalization becomes the key strategy of their growth and development.



Good practice in promoting internationalization

Individual European Union countries devote great attention to encouraging internationalisation of small and medium-sized enterprises because it enables overall economic growth. Below are some examples of good practices of encouraging internationalization of small and medium-sized enterprises in the European Union.

Finland: project KiVi - <https://ek.fi/en/>

The aim of the project is to create a platform for presentation of relevant information related to internationalization of small and medium-sized enterprises. Local institutions organise half-day or full-day seminars in the form of lectures, presentation of cases and organisation of a small fair at which interested entrepreneurs can present their products and services. At each seminar, local actors are preferably involved in organisation to provide entrepreneurs with relevant information related to internationalization. Information and presentations from seminars are also available through the website.

Czech Republic: BusinessInfo.cz - www.businessinfo.cz

Portal that serves as a one stop shop and brings together information from various governmental / non-governmental institutions, agencies and associations related to internationalization. The export web is primarily intended for small and medium-sized enterprises and beginner exporters who on this portal have access to all relevant information in one place.

Netherlands: SME and cross-border finance - www.internationaalondernemen.nl/mkb-financiering

The aim of this programme is to provide information on available products offered by the private sector, the state, the EU and other institutions in a transparent manner. The website contains information on export insurance, international credit ratings, as well as venture capital, factoring, leasing, etc., which may be useful for international financing. Seemingly heterogeneous products are homogenised and presented in a simple and user-friendly way. The target group are Dutch small and medium-sized enterprises that export, invest and participate in international activities, and it also indirectly serves consultants.

Hungary: Mertekado Gazdasagi Portal - www.itd.hu

This initiative intends to establish a network through which Hungarian small and medium-sized enterprises will promote their export activities. The aim is to exchange knowledge and experience in a way that combines learning, networking and creating partnerships to increase sales and expand to third markets. The target group of the project are small and medium-sized enterprises with 10 and more employees, annual income of at least EUR 150,000 and export potential. The project consists of 3 phases:

- Selection of 25-30 entrepreneurs, and selection of mentors from large companies that can help with their experience in export activities;
- Creation of teams of representatives of small and medium-sized enterprises and mentors, and exchange of experiences during one month through workshops and trainings;
- Monthly consultations and workshops throughout the year to increase knowledge of small and medium-sized enterprises management and create contacts between participants. Workshops are led by experts from large companies, ministries / agency for promotion of exports and investment. The topics of monthly workshops are selected by representatives of small and medium-sized enterprises.

**CEPOR – SMEs and Entrepreneurship Policy Center**

is an independent policy center which is dealing with issues of the small and medium enterprise sector in Croatia. CEPOR was established in 2001, based on an agreement between the Government of the Republic of Croatia and Open Society Institute Croatia.

Institutional founders of CEPOR are: Institute of Economics Zagreb, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek – Faculty of Economics in Osijek, Institute for International Relations Zagreb, Croatian Chamber of Economy, Croatian Chamber of Crafts and Trades, REDEA Development Agency Međimurje – Čakovec,

IDA Istrian Development Agency – Pula, Center for Entrepreneurship Osijek, Open Society Institute Croatia and UHIPP, Croatian Institutions for Promotion of Entrepreneurship Association.

CEPOR's mission is to influence the public-political environment emphasizing the role of entrepreneurship and small and medium enterprises in the development of Croatian economy. CEPOR wants to contribute to the shaping of entrepreneurial culture and to creation of stimulating institutional and regulatory framework for entrepreneurial activity.



CEPOR

SMEs and Entrepreneurship
Policy Center

Trg J.F. Kennedy-a 7,
Zagreb, Croatia
www.cepor.hr



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih
i srednjih poduzeća i poduzetništva

SMEs and Entrepreneurship
Policy Center

